MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALURGICO MOA

Dr. Antonio Núñez Jiménez

FACULTAD DE HUMANIDADES

TRABAJO DE DIPLOMA

En Opción al Título: ***LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS***

Título: ***DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESOLUCIÓN No. 297/03 DEL MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS EN LA VICERECTORIA ECONÓMICA DEL ISMM DE MOA***

Autores: Blanca Nieve Gaínza Sablón

María Luisa Pereira Lora.

Isnalvi Terrero González

Tutores: Dra. C. Mayda Ulloa Carcassés

MSc. Hernándo Hernández Pérez

MOA, Junio 2007

"Año 49 de la Revolución."

PENSAMIENTO

¨ Esto no es una campaña, sino una contraofensiva estratégica y un trabajo permanente. Tenemos que revolucionar muchos conceptos y consagrarnos al trabajo.¨

Fidel.

DEDICATORIA

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

A nuestros hijos que son la razón de vivir.

A nuestros padres y hermanos por siempre alentarnos y confiar en nosotros.

A nuestros esposos por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros tutores Dra. Mayda Ulloa Carcassés y MSc Hernando Hernández Pérez por su dedicación y ayuda incondicional.

A Lic. Odael Pompa Venítez por la ayuda que nos brindó.

A nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz por darnos la posibilidad de hacernos profesionales.

A nuestros compañeros de estudio y trabajo, los que nos apoyaron profesional y espiritualmente en todas las tareas.

A todos aquellos que de una forma u otra tuvieron que ver para que este sueño se hiciera realidad.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una evaluación implementación de la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) en la Vicerrectoría Económica (VRE) del Instituto Superior Minero Metalúrgico (ISMM).

En el capitulo 1 aparecen las características generales del Control Interno (CI), definición del CI, importancia de los componentes, que aportan y relación entre sí, las normas de los componentes. En el capitulo 2 la evaluación de los componentes de la Resolución No. 297/03 del MFP en la VRE del ISMM, así como, pasos y cronogramas para su implementación.

Como resultado de la investigación se elaboraron una serie de medidas tenerse en consideración para lograr en la VRE la correcta implementación del Sistema de CI.

SUMMARY

The present work has as objective to carry out an evaluation, implementation of the resolution number 279/03 of MFP in the economical vice rectory of the ISMM.

In the chapter 1 it appears the general characteristics of the internal control, internal control definition, the importance of the components, their contributions and relation and the norm of the components. In the chapter 2 it is shown the evaluation of the components of the resolution number 279/03 of MFP of the economical vice rectory in the ISMM, as well as the steps and chronograms for their implementations.

As result of the research some answers that should be taken into consideration were elaborated in order to reach the correct implementation of the internal control system in the economical vice rectory.

INTRODUCCION

En las condiciones actuales de la economía cubana el estudio, análisis y evaluación de los componentes y sus normas de la Resolución No. 297-03 del MFP sobre el CI adquiere una significativa relevancia. Los recursos de tipo, material o financiero son cada vez mas limitados, motivado fundamentalmente por la situación económica internacional y al férreo bloqueo económico y comercial impuesto por los EE.UU. a Cuba. Por tanto el CI es hoy más que una ley de la economía, la única salida posible para que los trabajadores, que a pesar de los esfuerzos realizados, aun no han alcanzado una adecuada cultura económica puedan hacer un mejor uso de los materiales, equipos y medios que el estado pone a su disposición para producir y dar servicios.

El diagnóstico y evaluación de la Implementación de la Resolución No. 297/03 del MFP en la VRE del ISMM de Moa aborda la temática de un sistema que no es más que un conjunto de elementos organizados entre si con un único objetivo, diseñar, aplicar y mantener controles internos razonables que permita garantizar una gestión transparente y oportuna. En la actualidad el CI además de ser una actividad dirigida al control de los efectivos, los activos fijos y los inventarios, también se controla un grupo de actividades que encierran una relevante importancia dentro de la organización, por su repercusión en sus resultados, por todo lo antes puesto, se hace necesario crear una serie de herramientas efectivas para conducir la institución hacia logros eficaces, aprovechar al máximo los recursos disponibles y prevenir el uso inadecuado o ilícito de esos recursos. Por consiguiente **el problema** que guía la investigación es la necesidad de realizar un análisis del estado de la Implementación de la Resolución No. 297/03 del MFP en la VRE del ISMM por su importancia en el logro de los objetivos del centro.

El campo de acción de este trabajo lo constituye el SCI en la VRE del ISMM de Moa, y **el objeto de estudio** está compuesto por normas y resoluciones del CI.

El objetivo general es el diagnóstico de la situación de la implementación de la resolución No.297/03 del MFP en el área de la VRE, y la elaboración de un conjunto de medidas que permitan el establecimiento adecuado se todos sus componentes.

Los **objetivos específicos** son:

1. El análisis de las regulaciones sobre el CI del MFP.
2. Estudio del comportamiento de los componentes del CI y las tareas que comprenden el cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 en la VRE del ISMM.
3. La propuesta de medidas que sirvan al Consejo de Dirección y a las organizaciones para garantizar la correcta implementación de la Resolución No.297/03 en el área.

La idea a defender es que si se realiza el diagnóstico de la situación de la implementación de la Resolución No.297/03 entonces se logrará elaborar un sistema de medidas para la correcta implementación de la misma.

Para lograr este objetivo se utilizaron diferentes métodos: métodos teóricos, el histórico lógico para comprender la evolución del objeto de estudio, el análisis-síntesis y la inducción deducción que permitirán llegar a las conclusiones finales, así como también los métodos empírico para obtener informaciones acerca de

cómo se comporta la situación en relación con el objeto de estudio dentro del campo de acción y métodos empíricos como las entrevistas, cuestionarios y criterios de expertos, entre otros y el método estadístico para el procesamiento de las encuestas.

Esta investigación presenta dos de los aspectos más relevantes que contiene la Resolución No. 297/03 del MFP, con la finalidad de que sirva de guía para su aplicación en esta área del ISMM.

INDICE

Introducción……..

Capitulo I: Fudamentación teórica……

1.1 Evolución histórica del Control interno……... 1

1.2 Concepto del Control Interno. Conceptos……. 7

1.3 Importancia de los cinco componentes del Control Interno…… 8

1.3.1 Vinculación entre los cinco componentes……. 18

1.4 Análisis de los Componentes…….. 19

1.4.1 Ambiente de control…… 19

1.4.2 Evaluación de Riesgos…… 37

1.4.3 Actividades de Control…… 54

1.4.4 Información y Comunicación……. 64

1.4.5 Supervisión y monitoreo……. 80

Capitulo II: Diagnóstico y Evaluación de la Implementación de la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Vicerrectoria Económica del ISMM de Moa……

2.1 Principales características del ISMM y la VRE……..

2.1.1 Objetivos Estratégicos de la Vicerrectoria Económica…….. 90

2.2 El Control Interno en la VIcerrectoria Económico del ISMM…… 91

2.3 Evaluación del grado de implementación de los componentes de Control Interno de la Vicerrectoria Económica…… 94

2.3.1 Estudio de la documentación…….. 94

2.3.2 Aplicación de técnicas de Recolección de la Información……... 95

2.3.3 Procesamiento de la información……. 97

2.3.4 Medidas para lograr la correcta implementación de la Resolución No. 297/03 en la VRE…… 142

2.4 Principios de Control Interno Inherentes a los Subsistemas……..… 145

Anexos

Conclusiones 162

Recomendaciones 163

Bibliografía 164

CAPITULO I. FUNDAMENTACION TEORICA DE LA INVESTIGACION

1.1 Evolución Histórica del control interno

El CI no es un nuevo concepto, desde hace muchos años autores de diferentes países han dedicado parte de sus esfuerzos al estudio del mismo, sin embargo en los últimos 50 años se han desarrollado diferentes puntos de vistas sobre el tema que han conducido a un nuevo enfoque.

Si bien es cierto que desde el surgimiento propiamente de la partida doble se inició también el debate sobre los conceptos de CI, este ha ido evolucionando en el tiempo dando cada día mayor participación a todo el personal que se involucra en una organización, fue abandonando el estrecho marco de identificación con la labor del auditor o del contador para pasar a ser visto como una responsabilidad de todos y en primera instancia de los directivos de una entidad, viéndose ya como un proceso, como un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo; debiendo ante todo estar integrado a los procesos operativos de la entidad para el cual es diseñado.

En el ámbito público, después de haber sido materia de discusión el tema del CI en sucesivos Congresos internacionales, en 1971 se define el concepto de CI en el Seminario Internacional de Auditoria Gubernamental realizado en Austria, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI, definiéndose el CI de la siguiente manera:

“Es el plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política..."

El interés por este tema respondía a dos hechos importantes, en primer lugar, a partir de la década de los 70' el sector público había crecido de manera significativa en los países en desarrollo, tanto en magnitud como en volumen de operaciones, y, en segundo lugar, las entidades públicas eran muy reacias a efectuar cambios para disponer de una administración moderna y eficaz, a pesar que se encontraban en un escenario distinto.

Los objetivos primarios del CI deben lograr:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad

El primer objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los programas, así como sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

El segundo objetivo está relacionado con las medidas adoptadas por la administración para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal.

El tercer objetivo se refiere a que los administradores gubernamentales, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, aseguran que el uso de los recursos públicos sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos, así como concordante con las normas relacionadas con la gestión gubernamental.

El cuarto objetivo tiene relación con las políticas, métodos y procedimientos dispuestos por la administración para asegurar que la información financiera elaborada por la entidad es válida y confiable, al igual que revela la razonablemente en los informes. Una información es válida porque se refiere a operaciones o actividades que ocurrieron y que tiene las condiciones necesarias para ser considerada como tal; en tanto que una información confiable es aquella que merece la confianza de quien la utiliza.

Puede afirmarse que el CI es un proceso efectuado por el Consejo de la Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías de, eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables, esta es una definición que ha sido ampliamente divulgada en el mundo a partir del año 1992 en que tras largos años de trabajo y discusiones se publicó el denominado Informe COSO sobre CI.

Desde la primera definición del CI establecida por el instituto americano de contadores públicos certificados - AIGPA en 1949, este concepto no sufrió muchos cambio importantes hasta 1992, cuando la comisión nacional sobre información financiera fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la "Comisión Treadway", emite el documento denominado "Marco integrado del CI" (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el

enfoque moderno del CI en el documento conocido como el Informe COSO (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) .

El informe COSO, Brinda el enfoque de una estructura común para comprender el CI, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones tanto en entidades privadas como públicas.

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se consigna: "...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..." y más adelante se precisa "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

La dirección del Gobierno a través del Ministerio de Auditoría y Control (MAC) Y el MFP; conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el CI en las diferentes entidades estableciendo indicaciones en documentos como la Resolución NO.013/06 del MAC, para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplina, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

El Ministerio de Educación Superior (MES) ha venido trabajando desde finales del año 1998 en la elaboración de un Programa de Perfeccionamiento de las áreas

económicas, involucrando a la totalidad de los centros del país, para garantizar el cumplimiento de la Resolución Económica del V Congreso del PCC, documento que argumenta la necesidad del control oportuno y eficaz de la actividad económica y de implantar fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de todos los recursos sea interno a la gestión y no dependan esencialmente de las comprobaciones externas.

En el Modelo de Gestión Económico Financiero (NMGEF) que se está implantando en todos los Centros de Educación Superior (CES) del país uno de sus subsistemas es el de Control Interno. Este subsistema aunque parte de Principios y Normativas Generales, tiene particularidades específicas acorde a la entidad o centro en el que se diseña; teniendo en cuenta que los controles serán más efectivos cuando están incorporados a los procesos y se integran como parte inseparable de cada entidad.

En el ISMM se realizó una investigación para la elaboración y aplicación de las premisas que permitan el perfeccionamiento de las actividades de control, en todas las áreas del Centro, que concluyo con el diseño del SCI a aplicar en todas las áreas del centro, con el fin de lograr los resultados positivos deseados, con un cambio cualitativo que se debe materializar en las calificaciones positivas de las comprobaciones y auditorias que se le practiquen.

Antes de implantar este sistema en el ISMM, el registro y control se verificaba a nivel del MES a través de las inspecciones generales. Internamente se hacían controles o inspecciones, se contrataban auditores para la verificación o auditorias a las áreas más vulnerables, estas inspecciones no se planificaban, se hacían esporádicamente o en las áreas que se detectaban problemas, además el MES verifica a través de visitas de control y ayuda sistemáticamente. En esta etapa

existía la planificación de la economía tanto de la inversión como de otros gastos. No estaba automatizada la información, se recolectaba, procesaba y almacenaba. En esa época se realizaban las diferentes actividades o tareas orientadas, o utilizando como guía los manuales de normas y procedimientos, en ellos estaban establecidos todas las regulaciones, procedimientos y normas que rigen todas las diferentes actividades por departamentos o áreas, y actividades (la actividad de equipos, mantenimiento constructivo, etc.).Se cambio la estructura y organigrama del centro debido entre otras cosas otras cosas a la aparición del periodo especial que se disminuyó el nivel de actividades, de gestión, cantidad y calidad de servicios, así como, el debilitamiento del nivel de aseguramiento, (disponibilidad técnica del transporte, la base material de estudio docente, laboratorios e investigación, instrumentos, etc.). Por tanto todo esto trajo consigo una disminución importante de la matricula de estudiantes. Con la reanimación y recuperación de la economía se incremento el nivel de gestión del país, las localidades y entidades. Además con la implantación y surgimiento de la batalla de idea, y las tareas de la revolución, como una necesidad de sacar adelante el país, la universalización de la enseñanza, en el centro se incremento la cantidad de estudiantes de las carreras existentes y se crean nuevas, se aplica una nueva estructura y plantilla. Durante este período y hasta la actualidad se ha modificado la estructura y plantilla del centro. Figura 1

Ya en el 2007 el nivel de actividad es considerable en comparación con períodos anteriores. La matrícula ascendió a 5 000 y más, la atención a las Sedes Universitarias Municipales (SUM) es más directa, sistemática y voluminosa. Las tareas de impacto económico han crecido también. Se ha incrementado el desarrollo local sostenible. Es necesario una valoración y reestructuración funcional de la infraestructura del centro. Por tanto se propone una nueva estructura, facilite el funcionamiento correcto del SCI. Figura 2

1.2 Concepto del Control Interno

El CI es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías":

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

El primer aspecto clave de la definición propuesta es que se trata de un proceso. En consecuencia los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto por sí solo extiende el concepto de CI más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertir el CI en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

La siguiente frase de la definición, efectuado por el personal de una entidad, indica que el CI es asunto de personas. Ninguna organización puede conocer todos los riesgos actuales y potenciales a los que está expuesta en cualquier momento determinado y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia las personas que componen la organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello. Puede decirse que la parte más importante de la definición es que se alcanzarán los objetivos. Los

controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

El nuevo enfoque de CI aporta elementos que deben ser de dominio de todos los trabajadores de las organizaciones empresariales y se enmarcan dentro de los cinco elementos que analizaremos a continuación.

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de CI que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

1.3 Importancia de los cinco componentes del Control Interno

Los cinco componentes del CI son muy importantes, sino fueran importante no existirían y el equipo multidisciplinario que elaboró el informe COSO no los hubiera analizado y expuesto tan exquisitamente, en dicho informe como los componentes

del CI. Tampoco aparecieran en la Resolución No. 297-2003 del MFP como aspectos a desarrollar dentro del SCI.

A continuación se hace un análisis de la importancia de los cinco componentes mirándolos desde el punto de vista de los objetivos organizacionales y la interrelación que existe entre ambos. La definición, establecimiento y aplicación de los objetivos organizacionales es el requisito primario para poder introducir en la organización un SCI.

Existe un proverbio del Corán muy ilustrativo que se tiene en cuenta en este análisis, el cual se cita: “Si no sabes a donde ir, no hay camino que te lleve”. Se parte del proverbio anterior para ilustrar la relación entre objetivos organizacionales y componentes de CI

Los objetivos organizacionales indican la dirección, ubican, dicen a donde ir. Deben ser enunciados por escrito definiendo los resultados a alcanzar en un periodo determinado. Los objetivos son el QUÉ: Qué resultados se quieren o se necesitan alcanzar

Importancia de los objetivos:

- Los objetivos proporcionan un sentido de dirección, sin ellos los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar.
- Dicen cómo debe funcionar el sistema, da la estructura, la organización.
- Ayudan a evaluar el progreso, pues un objetivo claramente establecido, medible y con una fecha específica, fácilmente se convierte en un estándar

de desempeño que permite a los individuos evaluar sus progresos. Por lo tanto, los objetivos son una parte esencial del control.

De lo anterior se desprende que en una empresa debe dirigirse por objetivo, lo que significa que tanto los gerentes como los subordinados de una organización conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada persona en término de los resultados que de él se esperan y emplear estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.“., no hay camino que te lleve”.

Si los objetivos organizacionales indican la dirección, hacia dónde ir, el resultado a lograr, los cinco componentes del CI constituyen caminos para el logro de los objetivos de la organización, de los resultados planificados y el buen funcionamiento de la misma, coincidiendo con los objetivos esenciales de todo proceso de cambio que están enfocados al funcionamiento y los resultados empresariales.

Las funciones fundamentales de los componentes que llevan al cumplimiento de los objetivos

Para analizar cada componente se parte del concepto dado en el Informe COSO sobre CI: “el CI se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El CI consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema

es eficaz", ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso.

Se ilustra de forma gráfica los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas. Figura:3

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes. Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto. Existe una interrelación directa entre las tres categorías de objetivos, que son los que una entidad se esfuerza para conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesitan para lograr dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el CI sobre las operaciones es eficaz.

Si se examina la categoría relacionada con los controles sobre la información financiera, por ejemplo, se deben cumplir los cinco criterios para poder concluir que el CI de la información financiera es eficaz

Que aporta cada componente:

Ambiente de control:

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración. “El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”

El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan. Evaluación de los riesgos:

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario

disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.
"La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas".

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Actividades de control:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

"Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad".

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones. En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

Información y comunicación:

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cual es el papel en el SCI y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas. En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información (TI) se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la TI debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas. Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomare en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el SCI, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas.

Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.
Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el SCI.

Supervisión o monitoreo:

Los SCI requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados. “Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose

las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias".

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoria interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

1.3.1 Vinculación entre los cinco componentes

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del SCI que se aplique.

- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general

1.4 Análisis de los Componentes

1.4.1 Ambiente de Control

El ambiente de control es la base para el diseño del SCI; en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al CI y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el CI los trabajadores lo asuman. Para la creación y evaluación de este componente existen normas establecidas cuyo contenido explicaremos a continuación.

Es de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto y se basa en elementos claves, tales como:
- La filosofía y estilo de dirección.

- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoria Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

La dirección de la entidad y el auditor interno, pueden crear un ambiente adecuado si:
- Existe una estructura organizativa efectiva
- Sanas políticas de administración
- Aceptación de leyes y políticas que serán aceptadas de mejor forma si se expresan por escrito.

Primera norma: Integridad y valores éticos

El máximo dirigente de la organización debe lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y practiquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización.

Es necesario tener presente que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. (ejemplo: valores institucionales, código

de ética, convenio colectivo de trabajo) y constituyen una parte intangible del ambiente de control.

Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de CI no será efectivo.

Por supuesto, un factor clave para este logro es el ejemplo que trasmita la máxima dirección de la entidad; este ejemplo desarrolla o destruye esta Norma en la organización.

La Resolución No.297/03 en su Anexo plantea:

“La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno, que constituyen un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad”.

En consecuencia, los directivos deben trasmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos, bajo ninguna circunstancia, pueden ser violados. Los trabajadores deben aceptar y entender ese mensaje, que en cierta medida está plasmado en el código de ética, el reglamento interno, los documentos de valores institucionales, el convenio colectivo de trabajo y el expediente de perfeccionamiento empresarial. La dirección demostrará continuamente, mediante las informaciones y comunicaciones y principalmente el comportamiento, su compromiso para con la integridad y los valores éticos.

Integridad en las funciones de dirección

Es lograr que precisamente la dirección de la entidad mantenga un ejemplo de comunicación y desempeño íntegro ante sus cuadros y todos los trabajadores de la entidad. Para ello sería su fundamental entorno, considerándose entre otros aspectos los siguientes:

- Llevar al Consejo de Dirección las informaciones recibidas del mando o instancia superior de una forma oportuna y lograr la interpretación y valoración de las mejores formas de conformarlas y aplicarlas.
- Elaborar mecanismos que logren que cada tarea orientada posea un monitoreo constante, logrando con ello una retroalimentación ascendente, descendente y transversal, lo que lograría de su retorno una conformación integral.
- Que los cuadros se vean con la necesidad de ayuda mutua en el desempeño de una actividad, lo que evitaría sentirse como imprescindibles; ello quiere decir que las tareas encomendadas serán realizadas por todos y se busquen soluciones totalmente participativas, lo que no quiere decir que no tengan un responsable.
- Que se descentralice a los niveles intermedios, hasta el propio trabajador, aquellas tareas que fueron acometidas o acordadas de manera oportuna, donde corresponda, pudiendo éstos, elevar sus criterios y recomendaciones, lo que pudiera igualmente canalizarse por la sección sindical.
- La existencia de mecanismos, donde tanto el dirigente intermedio como el trabajador detecte los problemas que generan pérdidas por producciones defectuosas, servicios inadecuados, orientaciones fuera de término y caprichos, etc. pudiendo accionar de inmediato e informar el problema mediante su jefe al que se subordina o por vía de la sección sindical.
- La información por parte de la dirección del cumplimiento de la gestión económica a todos los trabajadores, ya sea en reuniones sindicales o en cualquier

actividad, donde éstos puedan exponer sus opiniones y soluciones presentes o futuras.

- La existencia de mecanismos de evaluación de cuadros y dirigentes a todos los niveles de manera indirecta; o sea, que el trabajador pueda enviar sus valoraciones sin que medie su firma o apuntes personales, sino aquel que él elija personalmente, donde pueda descargar sus preocupaciones sin temor a no ser escuchado y menos aún reprimido; ello evitaría comentarios de pasillos y anónimos. De igual forma funcionaría cuando por medio de emisoras internas, revistas de la entidad, reuniones sindicales, etc. se lean las opiniones emitidas y las medidas habilitadas de proceder las mismas. Sin lugar a dudas el trabajador en general se sentiría escuchado, consultado, partícipe de las decisiones.
- Evitar por todos los medios las llamadas de atención a trabajadores y dirigentes de forma acalorada en presencia de colectivos, lo que deberá hacerse en lugar adecuado y cuando suceda el hecho, evitando faltas de respeto y otras consecuencias. Generalmente deberá hacerse en presencia de los inculpados y las organizaciones del centro.

Segunda norma: Competencia profesional

La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. Este deseo de la dirección debe traducirse en cuáles son los niveles de conocimiento y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo y cómo lograrlos.

La máxima dirección de la entidad debe asimilar la superación de sus trabajadores como un proceso de inversión e impedir que los planes de capacitación no respondan a necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo; además, se deben desarrollar por cada área de trabajo, indicadores que permitan medir el

desempeño del trabajador en su puesto de trabajo una vez cumplido con sus niveles de capacitación.

Un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador que lo ocupa o del aspirante al mismo.
La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador.

La Resolución No.297/03 en su Anexo plantea:

“Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores se caracterizarán por poseer un nivel de competencia (aptitud, idoneidad), que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. A estos efectos deben, entre otras:
a) Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
b) Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del CI.
c) Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación del personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos del

cargo. Una vez incorporado a la entidad, debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

Los trabajos realizados por la dirección para cumplimentar esta norma quedarán establecidos en la descripción del puesto de trabajo, el manual de organización, los documentos que pueden haberse elaborados al efecto, el convenio colectivo de trabajo y el expediente de perfeccionamiento empresarial.

Competencias formales de la entidad

- La entidad debe poseer la resolución de constitución de la misma con el objetivo de conocer su razón de ser; o sea, para qué fue creada, con el conocimiento de su actividad fundamental, para con ello cumplir con los aportes que deben hacer al Estado.
- La entidad debe poseer la resolución de constitución de sus órganos de dirección, donde se defina el período de reuniones, funciones, integrantes, cómo se informará al colectivo de sus acuerdos y decisiones que competen a sus esfuerzos.
- Conformación y chequeo periódico de los convenios colectivos de trabajo, para lograr con ello el conocimiento de la integración de funciones administrativas de todos los trabajadores; realizar periódicamente un análisis de los puntos concertados evitando la falta de relaciones imprescindibles de trabajo.
- Establecimiento de contratos y obligaciones, lo que se integra en compraventas, comercializaciones, servicios y producciones temporales u otras plenamente autorizadas por los organismos competentes.
- Establecimiento de estilos y métodos de dirección lo que conlleva a una organización integrada entre todas las áreas de trabajo, así como el funcionamiento del Consejo de Dirección y otros niveles intermedios.

- La entidad debe contar con una plantilla de cargos aprobada por la autoridad correspondiente.

Sobre conocimientos y habilidades

Se trata de llevar a cabo las captaciones del personal que se encuentre preparado para la tarea a desarrollar y no adecuar el puesto de trabajo a la persona captada, así como establecer mecanismos de capacitación continua de los mismos y los ya existentes; entre otros:

- Cada puesto de trabajo tiene bien conformado los requisitos del cargo, así como los conocimientos y habilidades que debe poseer un trabajador para ocuparlo. De no ser así con los trabajadores en plantilla, deberá hacerse un programa de capacitación a cada uno de ellos.
- Se tiene un plan de capacitación y adiestramiento al puesto, lo que está en correspondencia con las necesidades de cada trabajador y dirigente acorde al desempeño de sus funciones, periódicamente evaluado por la dirección.
- La existencia de mecanismos de selección, captación e inducción de trabajadores de nuevo ingreso, llevando un proceso previo de investigación de la trayectoria laboral, así como la valoración de la comisión de expertos o idoneidad de la entidad, antes de llevarlo a la aprobación.

Tercera norma: Atmósfera de confianza mutua

La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones. La confianza debe basarse en la seguridad que se tenga de la integridad y competencia profesional de la otra persona o departamento. Si no existe una confianza en la organización es

probable que la comunicación no sea abierta. Aunque los canales de información deben diseñarse apoyándose en el diseño del puesto de trabajo, la atmósfera de confianza mutua en la organización es otra Norma con un componente intangible dentro del ambiente de control. Además, esta norma establece los mecanismos para la toma de decisión colegiada y la participación de los trabajadores en este proceso.

Relación y trato con trabajadores y terceros

Se trata de establecer ante todo un clima de entendimiento y desarrollo de relaciones capaces de solucionar tanto los problemas laborales como personales en la medida de las posibilidades que tenga la entidad, así como en correspondencia con los intereses que tenga el trabajador o el proveedor, inversionista, auditores, inspectores, etc. Es lograr un grado de comprensión tal que se entienda cuál es el camino que mutuamente lleva a la prosperidad de las relaciones y con ello de la entidad, de los trabajadores y de los terceros. Para ello deben seguirse varias alternativas que pudieran ser, entre otras:

- Se requiere no sólo de una atención formal con los trabajadores y terceros, sino igualmente de una manera peculiar de trato que va desde el mero saludo hasta el intercambio de palabras afines o no con la actividad que realiza, lo que conlleva no sólo al respeto formal, sino al intercambio de intereses comunes, lo que evita que no se vea sólo al jefe, a los funcionarios de la entidad y a los trabajadores como fastidiar o buscar alternativas para su beneficio personal, sino la manera de interactuar lo mejor para la entidad; y con respecto a terceros (clientes, proveedores, etc.), buscando alternativas que vayan en beneficio de ambos, lo que incrementa su excelencia en el desempeño.
- Establecer mecanismos donde las entidades se relacionen con los trabajadores en general, lo que puede interpretarse como visitas a sus casas, visitas a los

centros hospitalarios donde se encuentran hospitalizados ellos y sus familiares, etc. y no visto únicamente desde el punto de vista sindical, sino empresarial.
- Interrelacionar con clientes y proveedores fijos o mayoritarios, relaciones de compenetración buscando no dádivas, ni mucho menos benevolencias en las ventas o compras, sino en la conformación de servicios y producciones cada vez más eficientes y con un alto nivel de competitividad, lo que pudiera lograrse en intercambios de experiencias, en consejos, conferencias, proyectos conjuntos de propaganda de las mercancías y servicios que ambos prestan, e incluso imagen de funcionamiento.

Llevar a los Consejos de Dirección a trabajadores simples con vasta experiencia en el trabajo, e incluso, con no tanta pero sí altas consideraciones del colectivo, para escuchar sus experiencias y recomendaciones, y con ello lograr mejor trato y familiaridad entre los trabajadores en general y en aras del beneficio de la entidad.

La confianza mutua da como resultado la cooperación permanente, así como la delegación de autoridad a las personas que corresponda, logrando el desempeño eficaz de las actividades que tributan al logro de los objetivos propuestos. Para ello se requiere:
- Que el trabajador o directivo esté convencido de que la información recibida es la que realmente necesita para la realización de sus funciones.
- La existencia de mecanismos de análisis de la información en el área; no sólo la que posee el trabajador, sino la de toda el área, lo que crea en los trabajadores una comunicación abierta y un alto nivel de confianza que estimula al desempeño.
- Efectuar análisis y evaluaciones del desempeño de cada trabajador y dirigente, a los efectos de fortalecer el control. Cada persona a través de las actividades de rotación de empleados o el análisis por áreas puede conocer qué hacen los demás

y cómo le sirven de contrapartida en su actividad. Con ello se reduce la dependencia del juicio propio, la capacidad y la presencia de una única persona.
- La creación de mecanismos donde los trabajadores puedan exponer no sólo sus discrepancias, sino sus experiencias y sugerencias sobre el funcionamiento de la dirección en las distintas áreas.
- Igualmente importante es que los trabajadores y directivos puedan exponer a todo el colectivo las distintas experiencias logradas en las áreas, utilizando las asambleas de los trabajadores y otros espacios, propiciando en alguna medida la necesidad de actualización del convenio colectivo de trabajo.

Cuarta norma: Estructura organizativa

La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área. La Resolución No.297/03 en su Anexo plantea: “Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama. “Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad.

Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña. Para lograr lo anteriormente expuesto deberán tenerse en cuenta: la estructura y flujo necesario y la definición de las responsabilidades. Es imprescindible que cada una de las estructuras se fije en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido

de informaciones que logre la gestión de las actividades, debiendo considerar los elementos siguientes:

- Que la estructura organizativa esté debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones que realice la entidad; o sea, que su diseño cumpla con los niveles de información necesaria, así como los fines que ésta persigue.
- Que cada estructura esté lo debidamente fundamentada no sólo en la descripción de las funciones de cada directivo y trabajador, sino con el flujo informativo necesario ¿qué se hace con la información recibida? ¿de dónde proviene? ¿hacia dónde va la que emite un puesto de trabajo o área? En el proceso de definir responsabilidades cada directivo o trabajador debe conocer su verdadera responsabilidad para con la función que realiza, tanto desde el punto de vista informativo como de lo que hace, con relación a los medios y recursos en su poder; poseer un nivel de información constante con relación a los cambios o reingenierías de procesos internos, a los efectos de ir actualizándose en cuanto a lo que debe exigir y por lo que se le va a exigir. Además, el trabajador debe conocer mediante sus experiencias, formación y capacitación continua, las funciones inherentes al cargo que ocupan, a los efectos de delimitar la responsabilidad del mismo en cualquier momento. La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad. Asimismo, evaluar anualmente el desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar evidencias del nivel de eficacia demostrado, y para que sirva esta evaluación como base para análisis de posibles necesidades: cambios de estructura, capacitación o superación de los ocupantes, rotación de empleados, etc. Los trabajos realizados en la organización con relación a la estructura organizativa quedan plasmados en el organigrama, el manual de organización y expediente de perfeccionamiento empresarial.

Quinta norma: Asignación de autoridad y responsabilidad

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones. En este manual deben quedar claramente establecidos las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos. Con este manual se logra que cada miembro de la entidad conozca sus deberes y responsabilidades; cómo su acción se interrelaciona con otras acciones y otras áreas, y cómo contribuye con su trabajo a alcanzar los objetivos generales de la organización. En el caso que se decida delegar autoridad es necesario evaluar el nivel de competencia y de responsabilidad de la persona seleccionada (delegatorios), y la dirección debe aplicar acciones efectivas de supervisión a la acción delegada y sus resultados.

La Resolución No.297/03 en su Anexo plantea:
“Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos.” El Ambiente de Control se fortalece en la medida que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades.

Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia. La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas crean las bases para dar seguimiento a las actividades y el sistema de control, así como establecen las acciones de las personas dentro del sistema de CI.

Hay que tener en cuenta que la responsabilidad y la autoridad son dos términos extremadamente diferentes, a pesar de que en ocasiones se confunden, fundamentalmente en el momento de delimitar cualquier acción. Autoridad**,** es el hecho de tener carácter o representación, potestad, facultad, revestimiento de poder. Y responsabilidad es la obligación de reparar y satisfacer, cuidado y atención en lo que se hace. Por tanto, la autoridad es un proceso de asignación de funciones acorde al cargo que es delegable, teniendo en cuenta los movimientos del mismo por distintas causas, como pueden ser: vacaciones, enfermedad, etc.

Es la acción de dirigir y actuar directamente en la toma de decisiones, por lo que al existir estas situaciones debe dejarse bien delimitada esa delegación. La responsabilidad de los trabajadores y ejecutivos está en correspondencia con la actividad que desarrollan y no es delegable, precisamente por corresponder su acción sólo al momento en que se encuentra en pleno desempeño. En consecuencia, deben estar definidos en los documentos necesarios los niveles de autoridad y el propio alcance de la responsabilidad a cada trabajador o directivo; para evitar la dualidad y divagación de la responsabilidad. Es imprescindible además, que en casos donde por causas muy expresas la responsabilidad sea colectiva, se delimite de manera clara a partir de dónde y hasta dónde, ya que en correspondencia con ello puede existir una delimitación personal en cada acción.

La idoneidad y la delegación de autoridad son aspectos que están en correspondencia con el control, ya que precisamente se encargan de la descripción de las funciones, del número apropiado de personas, así como de las relaciones con la responsabilidad. Es por ello que: - Cada puesto de trabajo debe tener una descripción completa y detallada de las funciones que en él se realizan, así como los conocimientos necesarios para cada puesto de trabajo.
- Identificar en la plantilla de cargos la cantidad de personas.

- Toda área, sección o departamento de trabajo debe estar regido por un nivel de autoridad necesario a los efectos de que se garantice un equilibrio con relación a las responsabilidades, así como al control de las mismas por un jefe o jefes.
- Cada nivel de dirección debe tener definido su nivel de competencia, a los efectos de que éste pueda no sólo lograr el desempeño de su actividad, sino llevar a efecto todo un mecanismo de reingeniería, organización y adecuación acorde a sus facultades y necesidades.
- Cada uno de los niveles de dirección y los trabajadores, para lograr una actualización e idoneidad competente, deben insertarse en un plan de capacitación continua acorde a sus funciones.
- Cada entidad debe poseer el Manual de Normas y Procedimientos, o el Manual de Organización, como un instrumento para ordenar el trabajo y que permita la actualización y chequeo del SCI.

Sexta norma: Políticas y prácticas en personal

La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además, debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas. Esto propicia que el tratamiento y el desarrollo del personal en la entidad sean justos y equitativos. Todos los procesos por lo que transita el trabajador (contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación y promoción), deben corresponderse con las estrategias de la organización. Esta norma está interrelacionada con las normas: integridad y valores éticos, competencia profesional y atmósfera de confianza mutua. La dirección asume la responsabilidad de que el trabajador se enriquezca humana y técnicamente. La

Resolución No.297/03 en su Anexo plantea:

"La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia**."** Para ello es imprescindible que se cumplan los procedimientos de selección, inducción, capacitación, rotación, promoción y sanción, previstos para con los recursos humanos, por lo que se hace necesario:

- Tener definido su mecanismo de captación de personal, así como el seguimiento de éstos después de su entrada en la entidad.
- La selección del personal debe realizarse de manera que nunca quede margen al favoritismo, manteniendo un proceso claro y utilizando procesos de verificación.
- La selección del personal siempre se hará en correspondencia con la necesidad del puesto y nunca en la adecuación del puesto a la persona que cubrirá la misma; ya que lo imprescindible es su aptitud, nivel de capacitación y experiencia.
- Al momento de entrar a la entidad, el trabajador o funcionario debe recibir adiestramiento o capacitación inmediata de lo que debe hacer, así como lo que se espera de él, dejando constancia de ello, lo que sirve además de control como base de futuras evaluaciones al trabajador.
- El área de Recursos Humanos debe darle un tratamiento especial a los trabajadores de nuevo ingreso, a los efectos de conocer sus inquietudes, así como evaluar el rendimiento de sus actividades, incluyendo sus aptitudes y disciplina. Es responsabilidad de la dirección establecer mecanismos correctivos hacia los incumplimientos de las políticas y procedimientos, ya que es la manera de establecer medidas rápidas no sólo para sancionar, sino para solucionar las desviaciones que se ocasionan. La mayoría de las desviaciones que se ocasionan en el personal es por la falta de normas y procedimientos en cada una de sus actividades, aún más cuando el personal es de nuevo ingreso.

Sobre las medidas correctivas y otras en bienestar de la entidad

Es precisamente una necesidad inalienable que los colectivos conozcan de violaciones específicas, así como de mecanismos inadecuados que han sido objeto de análisis en los Consejos de Dirección u otros colectivos, a los efectos de establecer interacciones y soluciones emergentes; para ello deberá entre otras medidas procederse de la siguiente manera:

- Es responsabilidad de la alta dirección tomar cuantas medidas sean necesarias para la solución de deficiencias o desviaciones de funcionamiento, e informar a los factores sindicales y trabajadores que correspondan a los hechos, las medidas tomadas de manera oportuna y con toda la argumentación necesaria.
- Lograr en cada comunicación que los trabajadores, el Consejo y el o los infractores entiendan la ocurrencia de la violación y la necesidad de la medida aplicada, para con ello evitar los comentarios de pasillo y fuera de la entidad correspondiente.
- La alta dirección de la entidad establecerá mecanismos internos que logren informar a los colectivos de las irregularidades fundamentales que se han venido suscitando en las ventas, compras, transacciones, captación de personal, indisciplinas internas, etc. a los efectos de que los trabajadores se sientan partícipes de los problemas y ayuden a encontrar mecanismos de prevención.
- Dotar de medios de comunicación informática, altoparlantes, gráficos, etc. en las zonas y/o lugares necesarios, para evitar acciones inadecuadas como accesos indebidos, deambular en lugares impropios, confirmación de entradas, etc.
- Comunicarle a los trabajadores al detectarse cualquier irregularidad, cuales son los mecanismos de investigación y documentación utilizados para detectarlos y así fundamentar cada violación, así como la medida correctiva oportuna y eficaz.

- Existencia de regulaciones de pagos u otros mecanismos de atención material o mora a los trabajadores que sobre cumplen con sus actividades, así como los que logran altos índices de recuperación o ahorro laboral.
- La consecución de controles, normas, inspecciones, etc. que logren la razonable reducción de hechos, que pudiera ser el monitoreo diario o el que realice el Comité de Control u otro personal seleccionado al azar, para que informe al Consejo de Dirección al día siguiente o casi inmediato de las irregularidades que pudieran existir, tales como: salidas por lugares inadecuados de la entidad, entrada de personal ajeno sin el debido control, supervisión de puestos de trabajo y lugares aislados y horarios extralaborales, etc. Se trata de hacer muestreos periódicos de cualquier actividad por personal ajeno a ella, e informar al Consejo y al colectivo de los resultados, sin necesidad de exponer quienes monitorearon o chequearon.
- Tener la confirmación con los clientes periódicamente, ya sea por correo electrónico o personalmente, y siempre por persona ajena al manejo del efectivo y de los registros auxiliares, evaluando el proceder por las discrepancias detectadas, pudiéndolo hacer el auditor interno; ya que son funciones incompatibles: la facturación, embarques, confirmación, rebajas y descuentos, devoluciones, contratación, reclamaciones, manejo de efectivo, registro auxiliar y mayor, reconocimiento de ingresos, cobros, otorgamiento de políticas de créditos, autorización de compras, etc.

Séptima norma: Comité de Control

Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el Comité de Control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del mismo. El Comité de Control dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de Control Interno creado. Para cumplir con este fin, los

integrantes del Comité deben realizar reuniones con la máxima dirección para evaluar la efectividad del CI; ejecutar chequeos periódicos del cumplimiento de los objetivos de control y la efectividad de las técnicas utilizadas en su desarrollo, y de las políticas y procedimientos establecidos; pueden además, efectuar revisiones oportunas de los resultados de las evaluaciones al CI realizadas por el Director General y las auditorias internas y externas. Los miembros del Comité de Control tienen que ser objetivos, capaces e indagadores, contar con los conocimientos o la pericia de las actividades de la entidad y de los riesgos que enfrenta la misma. Ante todo lo explicado, podemos asegurar que el entorno de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos determinará, en ese mismo orden, el grado de fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente la imagen de la entidad. El entorno de control ejerce gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos, además de que incide en el comportamiento de los sistemas de información y en la supervisión en general.

1.4.2 Evaluación de Riesgos

Una vez creado el ambiente de control se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, pero ¡cuidado!, usted no puede evaluar algo que previamente no haya identificado; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos

para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

La Resolución No.297/03 en su Anexo plantea:

"El CI ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos, tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad."

Por tanto, se hace imprescindible establecer los objetivos globales de la entidad, y las estrategias para su logro. En este análisis deben considerarse aspectos como:

a) Que la dirección tenga establecido sus objetivos globales, así como el desglose de los mismos por cada área o dependencia. Estos objetivos deben tributar a la misión y visión de la entidad.
b) Que la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos globales y específicos sea del análisis de los directivos, así como del conocimiento de los trabajadores en general, incluyendo la valoración de éstos.
c) Que las estrategias asumidas estén en plena correspondencia con los objetivos trazados por la entidad, buscando con esto un resultado cuantitativo (la eficiencia de su implantación) y un resultado cualitativo (haciendo una valoración de la eficacia desde el punto de vista de los resultados, lo logrado y hacia dónde llega el beneficio).

d) Que la adquisición, distribución y/o redistribución de los recursos materiales, financieros e incluso humanos estén en correspondencia con las estrategias seguidas para el logro del cumplimiento de los objetivos de la manera más eficaz posible.

e) Que cada una de las actividades que se planifiquen y desarrollen en las distintas áreas estén en plena correspondencia con los objetivos específicos de las mismas, evitando ante todo que los esfuerzos se desvíen a otras que cambien el sentido de las áreas y de la entidad.

f) Los objetivos específicos serán abiertos en todas las áreas logrando con ello el control de los recursos materiales, financieros y humanos con la misma intensidad y necesidad.

g) Tener en cuenta los ciclos de operaciones de la entidad en el diseño de los objetivos específicos, que pueden estar enmarcados en:

- Entrega, recepción o expedición de mercancías.
- Operaciones materiales, financieras y de recursos humanos.
- Marketing o ventas.
- Servicio al cliente.
- Compra o aprovisionamiento.
- Desarrollo o reingeniería de los procesos tecnológicos.
- Selección, inducción, capacitación, rotación-promoción y sanción de los recursos humanos.
- Gestión de la entidad; tanto de su desempeño con terceros, como de los riesgos, incluyendo los de las posibles pérdidas y de los trabajadores.
- Tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Planificación, organización y dirección.
- Proceso del movimiento del personal, descripciones de funciones de trabajo y de nóminas.
- Valoración de los costos de la producción y los servicios.

- Proceso del cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Proceso de atención al hombre y sus familiares.
- Cuidado y conservación de los medios y recursos de la entidad.
- Falta de experiencia y preparación de los ejecutivos y trabajadores para con su desempeño.

Otro elemento esencial es que la entidad logre identificar los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales, unidos a la participación de todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y que estos directivos conozcan hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.

Componentes esenciales de la definición de riesgo:

Incertidumbre

El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo.

Existen ocasiones donde conocemos con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, e incluso el paso de un huracán, pero no tenemos certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

Probabilidad

Es la proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. Otra definición es:

Estimado de que un suceso ocurra o no.

La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda nos determina la posibilidad de realización del hecho o no.

Otros componentes de la definición de riesgo
Nivel de riesgo

Como habíamos indicado anteriormente, aún conociendo la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces y cuánto efecto podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo.

Entendemos por frecuencia el número de ocurrencias en un período de tiempo definido y por severidad la magnitud de los efectos de la ocurrencia, es decir, el monto de daños o pérdidas ocasionadas por la misma.

La relación de frecuencia y severidad puede presentarse de forma diferente según el tipo de riesgo que estemos analizando.

Por ejemplo, los accidentes del tránsito tienen generalmente una relación de alta frecuencia y baja severidad, pues por cada accidente de proporciones considerables suceden decenas de pequeños accidentes.

Por el contrario, los accidentes de aviación presentan una relación totalmente inversa, siendo riesgos de baja frecuencia y alta severidad.

Peligro y Azarosidad

Cuando revisábamos las diferentes acepciones de la definición de riesgo, veíamos que en ocasiones se utiliza este término para denotar la causa que da origen a una pérdida y en otras ocasiones a los factores que pueden influenciar en el resultado de una situación en un momento dado.

Por ejemplo, en nuestra ciudad, en la zona de Miramar las personas suelen decir: "Esa casa está expuesta al riesgo de inundación" o "La cercanía de esa casa al mar es un gran riesgo".

Realmente, de lo que se trata es que en la zona de Miramar existe el peligro de inundación y la cercanía de los bienes al mar sólo incrementa o disminuye la azarosidad de tales inundaciones.

En otras palabras, podemos definir el peligro como la causa primaria que da lugar a una pérdida en una situación dada, mientras que la azarosidad es el factor o los factores que influyen (incrementan o disminuyen) en el efecto provocado por la ocurrencia del peligro.

Factores físicos y factores morales

Los factores físicos son aquellos que tienen relación con las características físicas del riesgo: el tipo de construcción, la cercanía al mar, los sistemas automáticos de detección y extinción de incendio, los sistemas de protección, etc.

Clasificación de los riesgos

Para poder estudiar el riesgo, es necesario establecer la clasificación de éste; sin embargo, existen diferentes criterios al respecto. Nosotros solo comentaremos algunas de ellas:

Riesgos estáticos y dinámicos

Riesgos Estáticos: Están conectados con pérdidas causadas por la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano y que resultan una pérdida para la sociedad.
Riesgos Dinámicos: Están asociados con cambios de los requerimientos humanos y mejoramientos en la maquinaria y la organización.

Riesgos fundamentales y particulares

Riesgos fundamentales: Son aquellos que se originan por causas fuera del control de un individuo o grupo de individuos, y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos. Todos los riesgos de la naturaleza como son: huracanes, inundaciones, terremotos, etc., así como los acontecimientos políticos y sociales: guerras, intervenciones, etc. constituyen ejemplos de riesgos fundamentales.
Riesgos particulares: Los riesgos particulares son más personales en su causa y efecto, pues se originan por causas individuales como son: incendio, explosión,

robo, etc. y afectan de manera particular a individuos. Podemos agregar que la ocurrencia de los mismos es en cierta forma controlable por los individuos.

Riesgos Financieros y No-Financieros

Riesgos Financieros: El riesgo es clasificado como financiero cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios. Por ejemplo, la pérdida de una casa, un automóvil, las pérdidas consecuenciales y hasta la responsabilidad civil pueden ser medidas en términos monetarios.

Riesgos No-Financieros: Aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios son considerados riesgos no-financieros.

Buenos ejemplos de esta última clasificación son los riesgos que se corren al contraer matrimonio, o tener niños, o escoger una carrera. En todos los casos pueden existir implicaciones financieras, pero el resultado final y real sólo puede ser valorado a través de las implicaciones humanas que conllevan estas decisiones.

Riesgos puros y especulativos:

Riesgos Puros: Son aquellos que implican una posibilidad de pérdida y que en el mejor de los casos generen una situación donde no se gane, sino que se mantenga la situación inicial. Los riesgo de incendio en una casa, o de un accidente automovilístico, son riesgos puros. Riesgos Especulativos:

Como contraposición a la clasificación anterior existen riesgos especulativos, los cuales infieren la posibilidad de ganar algo en una situación dada. Ejemplos de lo

anterior son los riesgos del negocio: el precio de los productos, la política de marketing y publicidad, decisiones sobre diversificación, expansión, compra de nuevos activos, etc.
Ejemplos de los primeros son los riesgos asegurables, cuya realización siempre es un daño o pérdida. Por otro lado, los especulativos son situaciones como una inversión, una apuesta, comprar acción en la bolsa de valores, etc.

Primera norma: Identificación del Riesgo

La identificación de riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dado que ella nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida.

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Al considerar la identificación de riesgos, debemos asumir el punto de vista más amplio posible. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia pueda ser afectada. Es decir, debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

Esta tarea requiere de un conocimiento exhaustivo de todas las instalaciones y del proceso operativo de la entidad. Un inadecuado conocimiento de la entidad conlleva a una incorrecta identificación de los riesgos.

El gerente de riesgos debe ser capaz de analizar la actividad que se realiza en cada etapa del proceso operativo y determinar cómo cada actividad puede

resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso. Asimismo, debe estudiar la interrelación de las actividades propias con la de entidades ajenas que influyen o pudieran influir en su empresa, ya sea por una relación comercial, la vecindad u otra causa.

Este análisis tiene como objetivo determinar cada uno de los riesgos que pueda afectar la continuidad de un negocio o empresa, y con ello reconocer la posibilidad de una pérdida.

También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, ya que los riesgos siempre se relacionan con éstos.
Una vez analizados los aspectos fundamentales de la etapa de Identificación podemos definir ésta como: Análisis, caracterización de los riesgos y establecimiento de las relaciones entre el riesgo y/o las causas que los originan.

Establecimiento de las herramientas que ayudarán a la identificación de los riesgos:

Para poder desarrollar la actividad de la identificación de riesgos existen herramientas, alguna de las cuales te relacionamos a continuación:
- Cuestionarios
- Organigramas
- Diagramas de flujo
- Estados financieros
- Manuales
- Inspecciones
- Entrevistas
- Contratos

- Proyectos.
- Inventarios.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

"Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en función de alcanzar sus objetivos, ya sean de origen interno; es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos, Pues son los elementos fuera de la organización que afectan en alguna medida el cumplimiento de los mismos."

"La identificación del riesgo es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente **"**partir de cero"**;** esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores."

Un elemento necesario para el cumplimiento de esta norma, es establecer en la organización un sistema integral que permita una adecuada administración de los riesgos a que se encuentra expuesta la institución. Dicho sistema debe contener parámetros que propicien detectar el riesgo, medir la importancia y probabilidad de ocurrencia del mismo, y monitorear y limitar su efecto sobre los objetivos y metas.

Además, y como parte de este sistema integral, deben establecerse mecanismos que permitan identificar los tipos de riesgos que son controlables por la entidad y cuáles no los son. En el caso de riesgos no controlables se debe decidir si se aceptan dichos riesgos, o bien si se elimina o se reduce el nivel de actividad de aquella parte de la entidad donde estos riesgos existen.

El Plan de Prevención diseñado para materializar esta norma, tendrá en cuenta el diagnóstico de los riesgos y los peligros potenciales, el análisis de las causas que

lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

Segunda norma: Estimación del riesgo

Podemos definir esta etapa como:

La cuantificación de las exposiciones a riesgo, basada en su impacto financiero en la entidad y expresada en términos monetarios.

Tiene como objetivos fundamentales:

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la entidad.
2. Obtener la información necesaria que nos ayudará a la mejor combinación de las herramientas de la Administración de Riesgos. Si atendemos al 1er objetivo que hace referencia a la importancia relativa de los riesgos, se deben tener en cuenta todas las circunstancias que influyen sobre éstos, así como todos los aspectos cualitativos y cuantitativos que realmente sean relevantes para el riesgo que estamos evaluando. De esto se desprende que la información es clave para la evaluación de los riesgos y la toma de decisiones en cuanto a las herramientas a aplicar.

Por todo lo expresado anteriormente podemos subrayar que la etapa de evaluación de riesgos es muy importante, ya que te permite discriminar la información generada en la fase de identificación y contribuye a establecer las prioridades de solución.

Esta etapa es la conocida como análisis de riesgos. Una vez que los riesgos han sido identificados, debe ser determinado el impacto potencial que la ocurrencia de los mismos podría tener en la entidad, así como las probabilidades de tal ocurrencia.

De la propia importancia de la etapa se desprenden 2 acciones fundamentales que el Administrador de Riesgos debe llevar a cabo, como son: medir y jerarquizar los riesgos.

Entendemos por:
1. Medir: darle un valor al riesgo previamente identificado.
2. Jerarquizar: conociendo los recursos financieros de la empresa, establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos. De esta forma podremos determinar cuáles son los más importantes y urgentes que requieren de unas atenciones inmediatas y cuáles los de menor importancia y que podrían ser atendidos posteriormente.

Una vez medidos y jerarquizados los riesgos, el Administrador debe realizarse las siguientes preguntas:
- ¿Con qué frecuencia ocurren las pérdidas?
- ¿Cuánto pueden atentar contra la estabilidad económica de la empresa?
- ¿Qué tan graves pueden ser?
- ¿Qué se busca con este proceso de reflexión?
- ¿A qué dimensiones nos estamos refiriendo?

La evaluación de los riesgos se relaciona con la frecuencia y severidad de los mismos. Este trabajo se basa tanto en el estudio de las condiciones físicas del

riesgo como en los datos estadísticos de experiencias previas o en análisis teóricos de probabilidades y será objeto de estudio más adelante.

En este proceso de reflexión el Administrador de Riesgos se está refiriendo a 2 dimensiones fundamentales, que son: severidad y frecuencia.

La Resolución No.297/03 en su Anexo plantea:
"Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar."

"Una vez identificados los riesgos al nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia
- Una valoración de la pérdida que podría resultar"

Métodos de evaluación de riesgos

El Administrador de Riesgos cuenta con un conjunto de métodos para la evaluación de los
riesgos, tales como:

Método del criterio de frecuencia de Prouty:

Este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos. Los riesgos se agrupan con arreglo a los siguientes criterios:

- Riesgo poco frecuente: Si la frecuencia de pérdida es casi nula (prácticamente el evento no sucede).
- Riesgo moderado: Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo.
- Riesgo frecuente: Si la frecuencia sucede regularmente.

Método del criterio de gravedad o financiero:

Este método clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad. Los riesgos se agrupan con arreglo a los siguientes criterios:

- Riesgo leve: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y este lo asume.
- Riesgo moderado: Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesario una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
- Riesgo grave: Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
- Riesgo catastrófico: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la empresa.

Todos estos criterios de severidad y frecuencia expresados en los métodos de evaluación de riesgos no son completamente válidos si no están sustentados por un análisis objetivo de la situación financiera real de la entidad, en el cual no sólo el Administrador de Riesgos debe participar, sino todo el grupo directivo de la entidad para tomar la decisión más precisa y objetiva posible.

Tercera norma: Determinación de los objetivos de control

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo beneficio.

El diseño de los objetivos de control tiene su base en la siguiente relación sistémica:

Al diseñar el objetivo de control, el propósito de cada departamento, unidad o sección, es poseer un reglamento sobre qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicio. El objetivo se genera y enuncia tomando la versión negativa de la amenaza y convirtiéndola en una declaración positiva de deseo; es decir, analizando qué puede ocurrir incorrectamente y qué me propongo para que no ocurra.

El diseño del objetivo de control tiene un componente subjetivo motivado por la percepción que tenga la dirección sobre el riesgo a minimizar: Esta percepción es la base para decidir la estrategia a seguir. Una vez definida la estrategia (qué quiero hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregar, etc.) estaremos en condiciones de analizar cuáles instrumentos me permiten llevar esta estrategia a vías de hecho.

Los instrumentos que la organización utiliza para hacer cumplir sus objetivos de control se conocen como las técnicas de control. Las técnicas de control son el conjunto de mecanismos diseñados para minimizar un riesgo y son actividades que tienen como finalidad la prevención, detección y corrección de errores o fraudes que pueden ocurrir en las actividades de la entidad. Son ejemplos clásicos

de técnicas de control una norma, un procedimiento, un programa de computación, una cerca perimetral, un agente de seguridad y protección, una alarma, un extintor de incendio, etc.

Por tanto, si la técnica de control no disminuye la exposición al riesgo es innecesaria a los efectos del SCI, y su utilización no tributará eficazmente al objetivo de control trazado.

Cuarta norma: Detección del cambio

En la Resolución No. 297/03 se consigna:

“Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.”
“Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones de dicho entorno.”

Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales específicos de la entidad, los que deben ser establecidos por los directivos y todo el personal responsable de una actividad determinada. Se debe establecer la forma de que los cambios que se van efectuando en el proceso tecnológico, del personal, de estructura, etc., se comuniquen a los trabajadores, se analice con aquellos afectados y el cambio se asuma como una transformación en

el entorno de control que, necesariamente, propiciará nuevos riesgos. Objetivo de control Estrategia Técnica (s)

1.4.3 Actividades de Control

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran. Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.
Es en este momento cuando se observa con mayor claridad la naturaleza del Control Interno con sus enfoques de prevención y autocontrol, donde la organización será capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad. Por supuesto, la actividad de monitoreo puede ser efectuada por terceros (auditores externos, organismo superior, etc.,) pero siempre será menos efectiva para los intereses de la entidad.

Aunque algunos tipos de actividades de control están relacionadas solamente con un área específica, con frecuencia afectan a diversas áreas, ya que una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a otras áreas. De este modo, las actividades de control en el área de operaciones también contribuyen al logro de una información financiera oportuna y con calidad, los controles sobre la fiabilidad de la información financiera pueden contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así el sistema

propicia un desempeño integrado. Un ejemplo de esto es la creación del Manual de Procedimientos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y correctivos
- Manuales/Automatizados o Informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

Las cuestiones que se exponen a continuación muestran la amplitud abarcadora de las actividades de control, aunque no constituyen la totalidad de ellas.
- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.

- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

En este componente deben incluirse todas las normativas vigentes en el país referidas a CI.

Primera norma: Separación de tareas y responsabilidades

La dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

Los manuales de procedimientos han de tener detalladas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, las que deben ser asignadas a personas diferentes.

Es necesario velar porque en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores, así como de los funcionarios de la entidad.

Ahora bien, en entidades pequeñas y con poco personal debe evaluarse la conveniencia de establecer separaciones de tareas sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones; en este caso para lograr minimizar los riesgos expresados anteriormente deben reforzarse las actividades de supervisión y monitoreo.

Segunda norma: Coordinación entre áreas

Debe lograrse el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía.

Los directivos y trabajadores deben considerar las implicaciones y las repercusiones que tendrán sus acciones en relación con la entidad, por ello, debe establecerse una cultura de consultas con otras entidades e internamente con las áreas de la organización.

Cada área o subárea de la entidad debe operar en coordinación con las restantes, no sólo para evitar la duplicidad de funciones, sino para lograr la integración adecuada entre ellas.

En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

La Resolución No.297/03 en su Anexo plantea:

“La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo”.

Tercera norma: Documentación

La entidad debe poseer la documentación referida al sistema de CI y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

Cuarta norma: Niveles definidos de autorización

La máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia. La autorización quedará plasmada en un documento y será comunicada explícitamente a las personas o áreas autorizadas, quienes quedarán responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en el documento.

La Resolución No.297/03 en su Anexo plantea:

“Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias”.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con el consentimiento de la máxima dirección y respetan lo aprobado al efecto.El consentimiento presupone que la tarea a realizar se ajusta a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

Cada área debe poseer la documentación requerida donde se plasme no sólo el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso a esa parte de la entidad, sino también lo que es de su autoridad hacer.

Quinta norma: Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y terceros la toma de decisiones.

Sexta norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pase para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La

frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo, pudiendo ser ocasional, semanal, quincenal o mensual.

Se deben crear controles sobre la seguridad informática, con el cambio frecuente de los códigos de acceso u otras medidas. Todo el mecanismo de seguridad estará en correspondencia con la necesidad que exista del mismo, siempre observando la relación costo/beneficio.

Séptima norma: Rotación del personal en las tareas claves

La dirección, en el proceso de identificación de riesgos, determina aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes Los trabajadores a cargo de estas actividades, periódicamente, deben emplearse en otras funciones.

Con esta rotación se elimina el concepto de “hombre imprescindible” y, aunque se confíe en la solidez ética de todos los trabajadores, se adopta una estrategia de prevención ante hechos que puedan propiciar actos adversos.

La rotación de empleados propicia, además, que el trabajador alcance un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo del área donde se desenvuelve y conozca cómo el resto de los puestos de trabajo contribuyen al control de su labor y viceversa.

Ahora bien, es importante destacar que la eficacia de esta actividad de control está en la correcta identificación de los riesgos en la entidad, ya que poner a rotar al personal de tareas no claves conlleva un costo que pudiera afectar la eficiencia del trabajo.

Octava norma: Control del sistema de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones y operaciones generales de la entidad.

La toma de decisiones en la entidad debe estar sustentada en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimientos y análisis económicos- financieros.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

El sistema ha de demostrar en su funcionamiento que ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas de aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de los programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

Novena norma: Control de la tecnología de información

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión.
La información que necesitan las actividades de la entidad es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo sistema de información, incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, microcomputadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

Décima norma: Indicadores de desempeño

La máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permitan evaluar el comportamiento de su gestión. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; los indicadores cuantitativos se expresan de manera que permitan su aplicación objetiva y razonable.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos y acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características; es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distingan.

Oncena norma: Función de Auditoria Interna independiente

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la organización constituyendo un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la dirección para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su SCI.

La unidad de auditoría interna, al estar subordinada al primer nivel de dirección, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en las distintas áreas o ciclos de operaciones.

La auditoría interna debe vigilar, en representación de la dirección, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del SCI protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de la organización.

Algunas tareas de la Auditoría Interna, que tributan a su función preventiva, son:

- Comprobar el cumplimiento del SCI y sus adecuaciones autorizadas, determinando su calidad, eficiencia y fiabilidad, así como la observancia de los componentes en que se fundamenta.
- Verificar el cumplimiento de las normas de contabilidad y de las adecuaciones que, para la entidad, hayan sido establecidas.
- Comprobar la calidad y oportunidad del flujo informativo y observar el cumplimiento de las funciones, autoridad y responsabilidad en cada ciclo de operaciones.
- Verificar la calidad, fiabilidad y oportunidad de la información que rinde la entidad, realizando los análisis correspondientes de los indicadores de desempeño.
- Comprobar el cumplimiento de la legislación económico-financiera vigente.
- Comprobar el cumplimiento de normas de todo tipo, resoluciones, circulares, instrucciones, etc. emitidas tanto internamente, como por los niveles superiores de la economía y el Estado.
- Verificar la calidad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas de procesamiento electrónico de la información, con énfasis en el aseguramiento de la calidad de su Control Interno y validación.

1.4.4 Información y Comunicación

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados

internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros.

También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: *"*las responsabilidades del control han de tomarse en serio*"*. Los trabajadores tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros; como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del SCI.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz., incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal

Ascendente: Que las mismas tengan la obligatoriedad de llegar a los niveles de dirección correspondiente, no sólo con el objetivo de su aprobación, sino del conocimiento y toma de decisiones en consecuencia de los mismos.

Descendente: Que se conozcan las interioridades de la misma hasta el nivel inferior de la entidad que tiene que ver con la información, con el objetivo de lograr su debida sustentación primaria y la debida retroalimentación del problema.
Transversal: Que logra la necesidad de dirigirse de una manera que no sea recta, buscando una retroalimentación cruzada, y con ello lograr distintas interpretaciones y análisis del problema.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales; todo ello teniendo en cuenta la necesidad no sólo del entendimiento del problema, sino de buscarle las soluciones más colegiadas y adecuadas.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

A continuación el análisis teniendo en consideración las normas que conforman dicho componente.
Primera norma: Información y responsabilidad

La información es considerada como fenómeno y como proceso. En el primer caso la información es producida por agentes externos que actúan en las personas a

través de los sentidos Si se observa el ambiente que nos rodea, se nota que éste proporciona un conocimiento de tipo sensorial que permite oler, oír, gustar, ver y sentir. El concepto de información como proceso implica la transmisión de ideas y comunicación de conocimientos y comprende tres niveles:

1. Una señal externa con forma material, escrita, oral o electrónica.
2. La señal establece un momento de relación, tiene un significado intencional o mensaje.
3. El mensaje genera una respuesta en la persona que lo recibe.

En conclusión hay información cuando se envía un estímulo, el cual es recibido y produce una reacción en el destinatario.

Las informaciones deben permitir a los funcionarios y trabajadores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados a tiempo y en forma.

La entidad debe disponer de una información, corriente, fluida y oportuna, relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas, o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta la entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante**,** confiable y oportuna**.** La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones

comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. Es por ello que la obtención externa e interna facilita a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad con relación a los objetivos trazados. En tal sentido se debe considerar que:

- La entidad posee mecanismos para obtener la información externa de cómo se comporta el mercado, programas de funcionamientos, así como mecanismos de control y cambios significativos de la economía.
- La entidad identifica y presenta con regularidad la información que se genera dentro de ella al Consejo de Dirección y al colectivo de trabajadores, exponiendo el resultado de la gestión, los factores críticos y situaciones más relevantes.
- Existe un mecanismo interno, donde los jefes de áreas y/o departamentos reciben las informaciones necesarias para su desempeño.

Tipos de información en las empresas

Teniendo en cuenta el ámbito en el que se genera la información hablaremos de información interna y externa. Por la primera entendemos aquella que se produce en el interior como consecuencia de las distintas actividades cotidianas que se desarrollan en el seno, así como las normas y reglas de funcionamiento establecidas. La información externa es aquella que se genera en el entorno en el que la empresa está situada y desarrolla su actividad.

Podemos diferenciar también entre información de gobierno y de consumo. La información de gobierno es aquella que hace referencia a los objetivos y las normas a la luz de las cuales se debe adoptar decisión. Este tipo de información

expresa una voluntad: qué metas alcanzar y cómo. Por su parte la información de consumo sirve para establecer el estado de las cosas o la ocurrencia de hechos tanto internos como externos. Refleja pues, la situación de los hechos que acontecen en la organización.

La información básica o primaria es aquella que no ha sufrido ningún tipo de tratamiento, mientras que la información secundaria es aquella otra que ha sufrido algún tipo de manipulación o transformación.

Además se suele disponer de información elemental, elaborada sobre procedimientos, oral, documentada, histórica, proyectada hacia el futuro, reservada o restringida, pública, activa, inactiva, operativa, cualitativa, cuantitativa, textual, numérica, económica, técnica, jurídica ,etc.

Por último, la información contable se origina en el área de contabilidad financiera de la entidad. Se centra específicamente en la identificación de los informes de ingresos y estados financieros. La contabilidad administrativa proporciona información relativa a los costos en las operaciones de la empresa. Los costos de personal, gastos de operaciones, distribución de los gastos generales entrarían dentro del epígrafe de información relativa a la contabilidad administrativa. El desarrollo y la administración de los presupuestos y el análisis del funcionamiento de una organización son otros aspectos de esta área que sustentan el control y la toma de decisiones en el ámbito de la administración.

La información contable es de suma trascendencia. Se encuentra en forma cuantitativa y ayuda a los directivos a responder preguntas relativas al rendimiento de las operaciones y actividad de la entidad.

La información administrativa se considera un subproducto del proceso de contabilidad. Menos extensa y detallada que la contable, está especialmente elaborada para directivos de alto nivel. Es una información resumida, muestra resultados generales y tendencias de interés. Permite a los directivos comparar el rendimiento planeado con el real en los distintos departamentos, áreas y divisiones de la entidad.

Segunda norma: Contenido y flujo de la información

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales; o sea, ver cada aspecto sobre la base del ratio general de la información, desde la base hasta lo que se persigue.

Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados.

El flujo de información debe circular en todos los sentidos; ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, a tiempo y en el lugar necesario. Por tanto, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad para la toma de decisiones, de lo contrario, de nada serviría.

De igual manera existen mecanismos que suministran la información a las personas adecuadas, con el detalle suficiente y en el momento preciso, y permiten

que se cumpla con la responsabilidad eficiente y eficazmente. En tal sentido se consideran:

- Los directivos de la entidad reciben las informaciones como resultado de un análisis financiero o de gestión de la entidad, que les permite identificar la acción necesaria en lo sucesivo.
- La información que se envía posee el detalle necesario no sólo para el entendimiento de quienes la utilizarán, sino que esté en correspondencia con los objetivos de la entidad, así como con su misión y visión.
- Se envía sólo la información necesaria a las áreas que corresponda y no la misma información a todos los directivos, lo que nos trae consigo que en su mayoría fuera totalmente desestimada, por falta de concreción.

Tercera norma: Calidad de la información

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hacen imprescindible su confiabilidad.

Es deber de la autoridad superior, responsable del CI, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

Para ello se puede crear, desarrollar o revisar los sistemas e información en base a un plan estratégico, vinculado a la estrategia global de la entidad, orientado a la

consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad; por ejemplo:

- La entidad posee un mecanismo (que pudiera ser un grupo o comité de planificación o asesorías) que identifica las necesidades de información que surjan, lo que se aprueba a nivel de empresa, uniones de empresas, sectoriales o ministerios.
- La necesidades y prioridades de información son determinadas por los directivos con responsabilidades suficientemente amplias, pero deben ser propuestas y aprobadas en el mayor órgano de dirección de la entidad, para evitar flujos de informaciones inadecuadas.
- La entidad ha creado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas, lo que resuelve tanto el desarrollo como la revisión de la información creada.

La calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en tiempo real.

Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información se refiere a los siguientes aspectos:
- Relevancia; que la información se ajuste a las necesidades de su usuario.
- Adecuación; que trate sobre el tema requerido.
- Precisión; que dé exactamente lo que se pide de ella.

- Exhaustividad; que se disponga de la mayor parte de la información relevante, dentro de unos márgenes, sobre el aspecto deseado.
- Fiabilidad; que la información sea cierta, que se confíe en la fuente de procedencia.
- Direccionamiento; que llegue a la persona adecuada.
- Puntualidad; que lo haga en el momento oportuno, ni antes ni después de las necesidades del usuario.
- Con un nivel de detalle; ni excesivo ni insuficiente. Es conveniente que una misma información sea ofrecida en varias versiones para que el usuario pueda elegir aquella que le será relevante.
- Formato; que la presentación de la información, de manera textual, grafica o combinada responda a las expectativas del usuario
- Comprensibilidad; que se entienda por quien la vaya a utilizar.
- Comunicabilidad; que se transmita a través de un canal adecuado.

Cuarta norma: Flexibilidad al cambio

El sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseña orientado a una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar éstos tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente. Esta

situación se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se demuestra mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto materiales, humanos como financieros, por lo que:

- Se aportan recursos suficientes (gestores, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.
- Establecer mecanismos de capacitación del personal en las distintas áreas no sólo para adquirir conocimientos, sino para estar preparados para entender el cambio y trasmitirlo.

Quinta norma: El sistema de información

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para las cuales fue creada la misma.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto a la información financiera de una entidad como a la destinada a registrar otros procesos y operaciones internas.

Todo el sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la entidad.

La entidad necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

El término “sistema de información” se utiliza generalmente para denominar el procesamiento de datos generados internamente, relativos a las transacciones (tales como compras y ventas), y a las actividades operativas internas (tal como proceso de producción). De esta manera los sistemas de información pueden ser informatizados, manuales o bien una mezcla de los dos. Sin embargo, aquí se utiliza el término en un sentido mucho mas amplio, incorporando también la información sobre hechos, actividades y factores externos: los datos económicos correspondientes a un determinado mercado o industria que señalan cambios en la demanda de los productos o servicios de la empresa, información sobre bienes y servicios necesarios en el proceso de producción, investigación de mercado sobre la evolución en las preferencias y exigencias del cliente, informando sobre las actividades de desarrollo de producto por la competencia y respecto a iniciativas en materia de leyes y normativas.

Existen sistemas de información formales e informales, pues las conversaciones con clientes, proveedores, organismos de control y empleados a menudo proporcionan parte de la información más vital para poder identificar riesgos y oportunidades. Asimismo, se puede obtener una información muy valiosa asistiendo a seminarios profesionales o sectoriales, o formando parte de asociaciones mercantiles y de otros tipos.

Para ser más eficaces, los sistemas de información no deben únicamente identificar y recoger información necesaria (financiera y no financiera), sino que

también ha de procesar dicha información y comunicarla en un plazo y de una forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al Programa de Operaciones de la entidad.

Sexta norma: Compromiso de la dirección

El interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia éstos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

Es por ello que se hace necesario que en los Consejos de Dirección se analice periódicamente el sistema de información que rige en la entidad, tanto interno como externo, para no sólo poseer el conocimiento de cómo éste tributa o no en correspondencia al mecanismo de dirección, sino como nutriente elemental del conocimiento de cómo marcha la entidad en sentido general.

Séptima norma: Comunicación, valores de la organización y estrategias

El proceso de comunicación de la entidad debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccional, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.
El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar en este caso, la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, las políticas y los objetivos. Si todos los trabajadores de la entidad están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que se establecen, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.

La comunicación es inherente al proceso de información; también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos.

La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización y con personas ajenas a la organización. Por consiguiente, la eficacia con que se comunica a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control, depende en mucho de:

- La existencia de vías de comunicación, que pudieran ser formales e informales, de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.

- Los trabajadores conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos, ya que existe el convenio colectivo de trabajo, las reuniones de afiliados y otras designadas por la dirección.
- Los trabajadores entienden cómo sus tareas afectan al desempeño de la entidad o afectan a otros trabajadores, ya que periódicamente se les comunica el desarrollo de la entidad y los problemas fundamentales.

Octava norma: Canales de comunicación

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida, el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

Es importante la comunicación con los trabajadores, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

En consecuencia, se establecen canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades; para ello se consideran:

- Existen formas de comunicarse con los niveles de dirección superior de la entidad, sin tener que pasar por un superior directo; por ejemplo, mediante el

sindicato, solicitando despachos directos, o por medio de los asesores o auditores internos, incluso, mediante el Comité de Control.

- Los trabajadores usan los canales de comunicación interna porque les son útiles y confiables.
- Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.

Se logra apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes, considerando:

- Existencia de mecanismos de información con todos los terceros, para que éstos expongan sus necesidades e inquietudes.
- Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.
- La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento. En correspondencia con su trascendencia se lleva a los Consejos de Dirección, para su análisis y solución inmediata, dando respuesta por escrito a éstos.
- Los proveedores, clientes y otros conocen las normas y expectativas de la entidad.
- Las irregularidades cometidas por los trabajadores de terceros son comunicadas a las personas adecuadas, para subsanar problemas; no para profundizar asperezas.

De igual forma se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección, de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.

Barreras en la comunicación

Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen o obstaculizan la comunicación entre dos o más personas.
Se clasifican en 3 grandes grupos:

1. Técnicas: Ruido y Comunicación
2. Semánticas: Presentación, Diferencias del lenguaje, Insuficiente Información y Complejidad.
3. Humanas: Perceptiva, Pensamiento, Actitud y Emocionales

1.4.5 Supervisión y Monitoreo

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano. Las evaluaciones separadas o individuales son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorias periódicas efectuadas por los auditores internos. El objetivo de esta norma es asegurar que el CI funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. En consecuencia algunas de las cuestiones a tener en cuenta para ello son:

- Constitución del Comité de Control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del SCI y su mejoramiento continuo.

- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoria Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

Actividades continuas: Son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

Evaluaciones puntuales: Podríamos señalarlas mediante consideraciones tales como:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de quienes realizan los controles y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoria interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección, y por los auditores externos.
- Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema; o sea, que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces; si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza

y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros. Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluaciones, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Primera norma: Evaluación del Sistema de Control Interno

Los directivos a cualquiera de los niveles de la organización deben evaluar periódicamente la eficacia del SCI y comunicar los resultados de esta evaluación Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento. Las entidades deberán en su funcionamiento tener en cuenta lo antes expuesto, así como otros mecanismos de análisis de sus funciones, tales como:

Para las actividades continuas:

Tener en cuenta que el personal, en el desarrollo de sus actividades, obtiene evidencias de que el SCI funciona, por lo que:

- La dirección de la entidad compara las operaciones de la producción con las existencias, las ventas u otra información, a los efectos de conocer no sólo su avance o retroceso, sino las causas que las generaron y tomar medidas inmediatas en ello.
- Llevar a cabo la integración o conciliación de la información utilizada para gestionar las operaciones con los datos generados por el sistema de información financiera y contable. Debe evaluarse, hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la entidad Deberán las entidades dar respuesta a las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio de fortalecer los controles internos, debiendo considerar si:
- El directivo, que es el que decide cuáles son las recomendaciones de los auditores que llevarán a la práctica, tiene conocimiento y autoridad para ello, evitando minimiza las consecuencias y maximizar el riesgo.
- Realizar seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar las soluciones a cada una de las violaciones detectadas.

Para las evaluaciones puntuales:

Se debe tener en consideración que resulta en extremo útil examinar el SCI, dirigiendo el análisis a la eficacia del mismo. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y los procedimientos de supervisión continuada.

Se deberá fijar el alcance y la frecuencia de dichas evaluaciones puntuales del SCI.

Segunda norma: Eficacia del Sistema de Control Interno

El SCI se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuente con una seguridad razonable en:

- La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.
- La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.
- El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluyendo las políticas y los procedimientos inherentes a la entidad. Una vez identificadas y aplicadas las técnicas de CI, el proceso para la evaluación de su eficacia debe comenzar al ser enjuiciadas estas técnicas bajo los siguientes términos:
- Dan certeza razonable de que se logra el objetivo de control.
- Dan certeza razonable de que se logra parcialmente el objetivo de control.
- No dan seguridad de que se logren los objetivos de control.

La conclusión de que se logra un objetivo de CI, significa que existe certeza razonable de que pueden prevenirse o descubrirse oportunamente errores o fraudes importantes. La conclusión de que no se logra un objetivo o se logra parcialmente, indica que tal certeza razonable no existe y que, por lo tanto, pueden ocurrir errores o fraudes que no se descubrirían y corregirían mediante la ejecución rutinaria de las técnicas implementadas por la organización, con el consiguiente peligro de riesgos latentes.

Tercera norma: Auditorias al Sistema de Control Interno

Deben practicarse auditorias, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del SCI, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión razonable sobre el estado y funcionamiento de un SCI. La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del SCI deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la

importancia del control para reducirlo. La auditoria debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado. Para ello es importante que:

- Se tenga creado un aparato de auditores internos, o en su defecto, se realicen chequeos sistemáticos de las actividades por parte de especialistas vinculados directamente o no a la función que se audite para determinar cómo se desarrollan éstas.
- Se conforme un plan de auditorias, donde se haga seguimiento a cada una de las normas y procedimientos que fueron propuestas en el análisis de las descripciones de funciones de puestos de trabajo, ciclo de operaciones y áreas.
- Los auditores internos alcancen un nivel de profesionalidad alto que les permita realizar con calidad su trabajo, manteniendo siempre su nivel de independencia.
- Los auditores internos y los miembros del Comité de Control puedan elevar sus consideraciones al Consejo de Dirección.
- El alcance y los planes de la auditoria interna estén enfocados a crear una cultura de prevención en la entidad.

Cuarta norma: Validación de los supuestos asumidos

Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan sus logros descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno. Los directivos deben validar periódicamente los supuestos que constituyen la base de los objetivos de la organización y las técnicas de control para lograr dichos objetivos. La validación de los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, se hace con el interés de analizar la eficacia de las técnicas de control establecidas, comprobar si estos supuestos son conocidos por toda la organización y la capacidad de los mismos para adaptarse a los cambios. Si los supuestos de una organización no son válidos, debe hacerse una revalidación periódica de los

mismos y enfocar nuevas estrategias y técnicas de control que apoyen a los intereses de la organización. Con frecuencia se sostienen ampliamente en una organización los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control. Deberán estudiarse hasta qué punto los seminarios de formación, las sesiones de planificación u otras reuniones, facilitan información a la dirección sobre si los controles funcionan o no, incluyendo la comprensión de cada uno de ellos por parte de los trabajadores, por lo que:

- Se valora periódicamente tanto por el área de Recursos Humanos como por el Consejo de Dirección, si los temas tratados están en correspondencia con las incidencias fundamentales de la entidad.
- Tener en cuenta las sugerencias de los trabajadores sobre alguna iniciativa de funcionamiento, en correspondencia con las problemáticas de la entidad en su desempeño.
- Escuchar en las asambleas de afiliados u otras reuniones o contactos con los trabajadores sus pareceres sobre las orientaciones y necesidades de capacitación, para llevar a ellos lo que realmente necesitan, y no un programa para cumplir un plan de capacitación; e incluso sobre la disciplina y ética de los trabajadores y dirigentes.

Quinta norma: Tratamiento de las deficiencias detectadas

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del SCI debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información Las deficiencias en el funcionamiento del SCI, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio; es decir, cualquier condición dentro del sistema que sea digna de atención.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio CI, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc. La comunicación de las deficiencias debe seguir, normalmente, el camino que conduce al inmediato superior; pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva. Un caso que puede servir de ejemplo es aquel en el que el problema detectado invade los límites organizacionales; aquí la comunicación debe ser dirigida al nivel suficientemente elevado para asegurar una acción apropiada. Las deficiencias de CI deben ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas deben presentarse a la alta dirección y al consejo de dirección. Es por ello que las deficiencias del CI identificadas, deben considerar:

- La existencia de medios para conseguir información sobre deficiencias de fuentes internas y externas (clientes, proveedores, auditores y organismos de control).
- La existencia de medios para conseguir información sobre deficiencias a partir de la supervisión continuada o evaluaciones puntuales, que antes señalábamos en la primera norma de este componente.
- Que las deficiencias detectadas sean puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad y de un superior, de la manera más rápida posible post-comprobación.

- Que se le informe a la alta dirección y al consejo de dirección sobre aquellas deficiencias de mayor complejidad y afectaciones a la entidad, las que deberán ser debatidas en su seno.
- Que igualmente se creen mecanismos por parte de la dirección de la entidad, donde se siga el cumplimiento de las deficiencias detectadas y el seguimiento de cada operación para evitar nuevas problemáticas.

CAPITULO II DIAGNOSTICO Y EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE LA RESOLUCION No. 297/03 DEL MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS EN LA VICERRECTORIA ECONOMICA DEL ISMM DE MOA.

2.1 Principales Características del ISMM y la VRE.

El ISMM se encuentra situado en la parte superior de una colina en la zona costera del Municipio de Moa, en la Provincia de Holguín, al norte limita con el Reparto Miraflores y Atlántico, al sur con el Combinado Lácteo, al este con la Fuente, y al Oeste con Zona despoblada. Las instalaciones ofrecen buena seguridad, cuenta con edificaciones de mampostería, techo de placa con fuerte estructura, en las que funcionan las áreas docentes, investigativo y la residencia estudiantil. (Figura 4)

El Centro posee una plantilla de 593 trabajadores y 7770 estudiantes, de ellos son becados 748 y 107 extranjeros de 30 nacionalidades diferentes. En el curso regular diurno estudian 995, en el curso para trabajadores por encuentro 807, en Educación a Distancia 1640 y en la SUM 4328.

La VRE cuenta con 182 trabajadores, atiende las actividades económicas, aseguramiento y servicios generales del centro, por lo que tiene subordinado directamente a la Dirección de Economía, Aseguramiento y Alimentación. Estas direcciones a su vez están estructuradas por secciones. (Figura 5)

2.1.1 Objetivos Estratégicos de la Vicerrectoría Económica

Área de Gestión de los Recursos Materiales y Financieros curso 2006/2007
Objetivo 11: Recursos Materiales y Financieros
Se obtienen por todas las vías aprobadas, recursos materiales y financieros para el aseguramiento de los procesos sustantivos y el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida de la comunidad universitaria. Se presta especial atención al uso eficiente y eficaz de los recursos mediante programas de ahorro y racionalidad con énfasis en la energía.

Criterios de medida.

1. Se obtienen resultados en las acciones desarrolladas para garantizar los planes económicos, materializadas en el aseguramiento de los recursos materiales y financieros básicos para el desarrollo de los procesos sustantivos de la institución lográndose su correcto uso y destino.
2. Se logra el cumplimiento de al menos el 92% de los objetivos propuestos en el plan de mejoramiento de las condiciones de estudio trabajo y vida aprobado por el centro.
3. Se obtienen por todas las vías aprobadas, recursos materiales y financieros complementarios al presupuesto, que aseguran impacto en el mejoramiento de los principales problemas de la institución.
4. Se ejecuta el programa de ahorro y racionalidad en el uso de los recursos materiales y energéticos con resultados demostrados en la reducción de los índices de consumo de los principales portadores.

Objetivo 12: Gestión Económica Financiera

La gestión económico-financiera de la institución se destaca en la actividad presupuestada del sistema por el correcto uso del gasto público trazándose programas para su acreditación. Los planes de prevención y el control interno son parte de los procesos sustantivos, de apoyo y de servicio de cada área con resultados reconocidos en las verificaciones externas recibidas.

Criterios de medida

1. Se obtienen resultados favorables en la aplicación de la Resolución No. 297/ 03 MFP sobre CI y los planes de prevención demostrados, en las verificaciones externas realizadas al uso y control de los recursos y en la no ocurrencia de hechos de indisciplinas, ilegalidades y corrupción.
2. Se diseña una estrategia para la aplicación del programa de acreditación de la gestión económico financiera en la institución.

Gestión de alimentación

1. Incrementar y renovar los utensilios necesarios para el servicio, la elaboración, transportación y conservación de productos.

2.2 El Control Interno en la Vicerrectoría Económica del ISMM

En la VRE actualmente no existen condiciones que favorezcan la implementación y aplicación de la Resolución No. 297/03.

1- Existe problema con los métodos y estilos de dirección por objetivo.

2- No se tiene experiencia en la implementación de la Resolución 13/06 y la 297/03 del MAC. Por tanto no se evalúan los riesgos asociados a los

objetivos de la entidad, no están identificados y no se les da seguimiento a los mismos.

3- Existe problema en la coordinación entre las áreas.

4- No existe la rotación por parte del personal en las tareas claves.

5- Los administrativos no dan seguimiento a las tareas, no supervisan ni controlan según lo establecido en el SCI.

6- No existe capacitación e instrucción del personal y los trabajadores no tienen cultura de lo que establece la Resolución No. 297/03.

El ISMM recibió una Auditoría de CI en el 2003 por la Consultoría de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (CANEC) en la cual los resultados fueron satisfactorios.

Esa auditoria tuvo como objetivos:

- Conocer el grado de actualización de la contabilidad desde el registro primario hasta la confección del Estado Financiero.
- Verificar la correcta utilización de las cuentas contables de a cuerdo con su contenido económico.
- Verificar el cumplimiento de la legislación económica vigente en materia económica.
- Evaluar el cumplimiento del SCI Administrativo y Contable.

Para el diagnostico del CI y de la Contabilidad se utilizó como base los documentos siguientes:

- Estado de resultado
- Arqueos de caja
- Nóminas

- Sub. Mayores de cuentas por cobrar y pagar
- Movimientos de activos fijos
- Estado de cuenta del banco
- Sub. Mayores de medios de rotación
- Sub. Mayores de vacaciones
- SNC –2-25
- Otros

Se detectaron algunas deficiencias en el transcurso de la auditoria que para superarlas los auditores propusieron las recomendaciones siguientes:

• Firmar todas las actas de responsabilidad material que se archivan en contabilidad.

• Agregarle al acta de responsabilidad material de Activos Fijos Tangibles (AFT) el importe de los mismos.

• Establecer como obligatorio que de sustituirse un responsable de área, se le entregue al sustituto, actualizando las actas de responsabilidad material correspondiente.

Los auditores de la CANEC consideraron que con la implementación de las recomendaciones dadas, el ISMM obtendrá beneficios consistentes en:

• Certificación de la contabilidad.

• Lograr la certificación del Estado de CI en sus operaciones contables.

Actualmente el registro contable y todas sus operaciones se realizan de forma automatizada mediante el Sistema ASSETS.

En el año 2004 se recibió la inspección de la MFP, que tuvo como objetivo verificar el grado de implementación de la Resolución No. 297/03 del MFP, y el

cumplimiento de los reglamentos y políticas establecidas, en la cual el centro obtuvo resultados satisfactorios.

2.3 Evaluación del Grado de Implementación de los Componentes de Control Interno en la Vicerrectoría Económica.

Para realizar la evaluación se tomó como base la Guía Metodológica de CI del MAC, modificadas por las autoras atendiendo a las características de la VRE. Se desarrollaron los siguientes Etapas metodológicas:

1. Estudio de la documentación siguiente.
2. Aplicación de técnicas de recolección de información.
3. Procesamiento de la información.
4. Medidas para lograr la correcta implementación de la Resolución No. 297/03 de CI en la VRE.

2.3.1 Estudio de la Documentación

- Para el desarrollo de esta etapa se estudiaron los siguientes documentos. Resolución No.297/03 del MFP. El sistema de gestión económica del ISMM y dentro del subsistema de CI de la VRE, el cronograma de la implementación de la Resolución No. 297/03 del MFP.
- La resolución de constitución del Comité de Control.
- Expediente de la implementación de la Resolución No.297/03 del MFP.

Como resultado de esta etapa se pudo comprobar que existe el cronograma de implementación pero no reúne la calidad requerida, no existe el órgano asesor de apoyo a la comisión de CI de la entidad, y que no se ha trabajado en la confección

del expediente de la implementación de la Resolución No.297/03 del MFP. De manera general se puede decir que se necesita trabajar y profundizar detalladamente en la capacitación en los cinco componentes de la Resolución No.297/03 con los trabajadores y administrativos.

2.3.2 Aplicación de Técnicas de Recolección de la Información

Se seleccionaron las técnicas mas apropiadas para la recolección de la información necesaria acorde a las características del objeto de estudio, que consistieron en técnicas verbales como las entrevistas, encuestas e indagaciones.

Para la aplicación de la encuesta se utilizó el método estadístico

Para establecer el tamaño de muestra óptimo a entrevistar se utilizó la metodología que aparece explicada, en el libro Metodología de la Investigación de Roberto Hernández Sampier:

Ecuación

$$n = \frac{s^2}{\sigma^2} = \frac{Varianza}{Varianza}\,\frac{de}{de}\,\frac{la}{la}\,\frac{muestra}{población}$$

Donde: $s^2 = p.(1-p)$

El cálculo de N se ajusta utilizando la ecuación

$$N' = \frac{n}{1+\frac{n}{N}}$$

Para la determinación experimental de “p” se realizó un experimento inicial con 105 encuestados y se obtuvo que la proporción de respuestas afirmativas p = 0,35. Sabiendo que la población es de 182 y utilizando un error estándar poblacional de 0,015 y sustituyendo en las ecuaciones anteriores se obtuvo que el tamaño de muestra óptimo es de 154.

Para el caso especifico de la población de la VRE y por las características que presenta, se necesito utilizar un muestreo estratificado en dos etapas y el muestreo aleatorio simple.

A continuación aparecen dos tablas donde se muestra la división por direcciones y secciones (estratos) y los tamaños de muestra o muestreos por cada estrato.

Estrato primario/población /muestra/ estrato secundario/población /muestra

Estrato Primario

Tabla No.1

DIRECCIONES	TOTAL DE TRABAJADORES	TRABAJADORES ENCUESTADOS
Aseguramiento	92	79
Economía	14	12
Alimentación	76	65

Estrato Secundario

Tabla No.2

SECCIONES	TOTAL DE TRABAJADORES	TRABAJADORES ENCUESTADOS
Economía	14	12
Mantenimiento Constructivo	26	25
ATM	13	11
Transporte	17	15
Servicios Generales	22	19
Brigada Equip. Esp.	11	9
Hotelito	17	15
Cocina Comedor	44	37
Autoconsumo	15	13

La encuesta aplicada se muestra en el anexo (Encuesta) Y los resultados aparecen graficados en el anexo (Grafico1).

Como se observa en el mismo la mayoría de las preguntas fueron respondidas negativamente, lo que demuestra un bajo conocimiento de los trabajadores del área de la Resolución No. 297/03. Solamente las preguntas relacionadas con la dirección, ofrece un resultado mayoritariamente positivo

2.3.3 Procesamiento de la Información

El procesamiento de la información se realizó de dos formas:

1. Calificación general cuantitativa y cualitativa de la implementación.
2. Evaluación individual del grado de implementación de cada componente (Tablas: 3-22 Anexo, evaluación individual de los componentes)

Para la valoración cuantitativa general se tuvieron en cuenta los siguientes procedimientos metodológicos:

1. Teniendo en cuenta que el principal objetivo de esta comprobación es el de coadyuvar a la implementación de la Resolución No.297/03 del MFP, el método valorativo tiene que estar orientado a reflejar con precisión: a) el cumplimiento de las tareas de obligatorio cumplimiento por las entidades; b) la calidad de los cronogramas elaborados, en lo que tiene singular importancia la inclusión de tareas de significación y el cumplimiento de las fechas fijadas.
2. En la temática denominada Cumplimiento de las Tareas Establecidas en la Resolución No. 297/03 del MFP, se marcará con una “equis” de haberse cumplido cada uno de los aspectos señalados, sumándose el total de las cumplidas y el tanto por ciento correspondiente.
3. Al momento de responder los aspectos previstos por cada temática, de no resultar viable la aplicación total de la misma, se procederá en este caso a marcar con una “equis” la casilla denominada NO PROCEDE.
4. Cada aspecto de la temática que procede deberá ser verificado fehacientemente sin excepción por los comprobadores, marcando con una “equis” en la casilla que corresponda según la evaluación efectuada, teniendo presente en este momento, la posibilidad de una de las alternativas siguientes:

   Grado de Implementación

   - No Iniciada
   - En proceso
   - Terminada
5. Se requerirá efectuar la suma de los aspectos marcados con una X en cada una de las columnas y determinar el tanto por ciento con relación al total de cada columna. (Del número de aspectos de cada Temática se le descontará

el número de aspectos que no proceden para determinar el total de aspectos evaluados en cada una, el que será utilizado como denominador para determinar el tanto por ciento de cada columna.

6. Para determinar el tanto por ciento de cumplimiento del Grado de Implementación, sumarán los tantos por cientos de las columnas denominadas en proceso y terminada.
7. Por último, al concluirse la aplicación de la Guía de Comprobación del CI, se trasladarán los totales correspondientes de cada una de las columnas señaladas anteriormente al "Resumen Valorativo". Para determinar el tanto por ciento de cumplimiento de las columnas Grado de Implementación se sumarán los tantos por cientos de las columnas denominadas En Proceso y Terminada. Al número total de aspectos del la Guía (123) se le descontará el número total de aspectos que no proceden para determinar el denominador que servirá de base para calcular el tanto por ciento de cada columna a nivel de la entidad.

La calificación por componente se considerará "Implementación Adelantada" los componentes que obtengan un 80% o más de aspectos En Procesos y Terminados.

"Implementación Normal" los componentes que obtengan entre 60 y 79% de aspectos En Procesos y Terminados.

"Implementación Atrasada" los componentes que obtengan menos del 60% de aspectos En Procesos y Terminados.

En el diagnóstico se tuvo en cuenta los pasos a seguir para la implementación establecida en la guía del MAC (Tabla 23 del anexo).

Partiendo de lo anterior se realizó la valoración de la implementación general según las tareas por temáticas recogidas en la guía, lo cual se muestra a continuación en las Tablas: 24-27 Anexo, avaluación General).

Tabla 24 Cumplimiento de las tareas para la implementación de la Resolución No.297/03 del MFP.

TEMATICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA Resolución No. 297/03			
TAREAS		Cumplidas	
		SI	NO
1	Elaboración del Cronograma	X	
2	Presentación en la fecha establecida		X
3	Preparación de dirigentes, cuadros y trabajadores		X
4	Análisis Trimestral en el Consejo de Dirección		X
5	Análisis y discusión de la implementación con los trabajadores.		X
6	Participación directa del Director en la dirección de la implementación del Sistema de Control Interno.		X
Totales		**1**	**5**
En %		**17%**	**83%**

Tabla 25 Calidad del Cronograma

TEMATICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA				
TAREAS		Incluida en el cronograma		
		SI	NO	NP
1	Las tareas contenidas en el cronograma se agrupan por los cinco componentes del Control Interno		x	
	El componente Ambiente de control incluye tareas relativas a:		x	
2	Los valores éticos de los cuadros, profesionales y trabajadores		x	
3	De la competencia profesional		x	
4	De la atmósfera de confianza mutua		x	
5	Estructura organizativa		x	
6	Asignación de autoridad y responsabilidad		x	
	El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:			
7	Los objetivos fundamentales de la entidad y de las diferentes áreas		x	
8	La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos		x	
9	Determinación de los objetivos de control		x	
10	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes		x	
	El componente de actividades de control incluye tareas relativas a:			
11	Separación de tareas y responsabilidades		x	
12	Sobre la coordinación entre áreas		x	
13	La documentación del Sistema de Control Interno		x	
14	Los niveles de autorización		x	
15	Acceso restringido a los recursos, activos y registros		x	
16	La rotación del personal en las tareas claves		x	
17	Indicadores de desempeño		x	
18	El Control del Sistema de Información		x	
19	La protección de la tecnología de información		x	
	El componente de información y comunicación incluye tareas relativas a:			
20	El Sistema de información aplicado en la entidad		x	
21	Los mecanismos y canales que permitan la adecuada		x	

	comunicación interna y externa de la entidad			
	El componente de supervisión y monitoreo incluye tareas relativas a:			
22	Sobre el diseño del componente de Supervisión y Monitoreo		x	
23	Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad		x	
24	El plan de prevención		x	
25	La programación de comprobaciones, Auditorias internas y externas al Sistema del Control Interno		x	
	TOTALES		25	
	En %		100	

Tabla 26 Grado de Implementación del SCI

TEMATICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Ambiente de control				
I. Integridad y valores éticos				
DESCRICION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO	Grado de Implementación de la Resolución No.297/03			No Procede
	No iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
1- Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la practica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral.			x	
2- Están establecidas políticas para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversores y otras entidades.			x	
3- Se cumplen y controlan las tareas para la defensa por la entidad y por cada integrante del colectivo de trabajadores.			x	
4- Los dirigentes y trabajadores están		x		

conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno en la entidad.				
TOTALES		1	3	
En %		25%	75%	
CALIFICACION EN %		25%	75%	

II. Métodos y Estilo de Dirección				
1. Están establecidos los análisis periódicos de la gestión económica financiera, el sistema de control interno y las medidas de prevención por las áreas correspondientes.	x			
2. Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.	x			
3. Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada caso.		x		
4. Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes comités o comisiones (control, cuadro, calidad, de Auditoría)	x			
5. El consejo de dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y transacciones de significación.		x		
6. El director y el consejo de dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.	x			
7. Están establecidos las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.	x			

8. Esta establecido el análisis por el consejo de dirección de los resultados de las Auditorías, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas.	x			
TOTALES	6	2		
EN %	75%	25%		
CALIFICACION EN %	75%	25%		

III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
1. La estructura organizativa existente se corresponde con la estructura aprobada			x	
2. Están establecidas las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.			x	
3. Están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.	x			
4. La estructura organizativa existente mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia.	x			
5. Están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad.	x			
6. Se ha aprobado el comité de control su estructura, objetivos y personas que lo integra.	x			
TOTALES	4		2	
EN %	66.7%		33.3%	
CALIFICACION EN %	66.7%		33.3%	

VI. POLITICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL				
1. Esta elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y de cuadros.			x	
2. Esta implementada la política y los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores.			x	
3. Están establecidas las funciones para cada puesto de trabajo de la entidad.	x			
4. Esta establecido el procedimiento para la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador.			x	
5. Cada trabajador de la entidad conoce sus deberes y derechos.			x	
6. Está elaborado un Plan de Superación y Entrenamiento para los trabajadores, los correspondientes a las diferentes áreas.			x	
7. Se garantiza con un programa de vacaciones que todos los trabajadores disfruten sus vacaciones.			x	
8. Se incluyen en este programa, de ser necesario, la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutan de sus vacaciones.	x			
TOTALES	2		6	
EN %	25%		75%	
CALIFICACION EN %	25%		75%	

V. MANUALES Y PROEDIMIENOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS				
1. Esta elaborado un manual de organización o reglamento orgánico	x			
2. Están elaboradas las normas y procedimientos de contabilidad.			x	
3. Están elaboradas las normas y procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.		x		
4. Están debidamente archivados, manual o digitalizada, la información requerida para el buen funcionamiento de la entidad y para coadyuvar a la toma de decisiones por los dirigentes de esta, como por ejemplo:				

a) Principales regulaciones jurídica económica financiera que norme la entidad.			x	
b) Reglamento Disciplinario			x	
c) plan de Prevención			x	
d) procedimiento de evaluación del desempeño			x	
e) Plan de Capacitación			x	
f) Estados financieros			x	
g)Documento Legal que crea la entidad			x	
h) Documento que aprueba el Objeto Social			x	
TOTALES	1	1	9	
EN %	9%	9%	82%	
CALIFICACION EN %	9%	9%	82%	

Evaluación de Riesgos				
VI. RIESGOS ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD				
1. Los objetivos y metas constituyen una guía para la dirección de la entidad, en la determinación de los puntos débiles o riesgos para su funcionamiento.	x			
2. Se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los fundamentales.		x		
3. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar objetivos fijados.		x		
4. Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos.			x	
5. Todos los niveles de la dirección están conscientes de hasta que punto están comprometidos en la consecución de los objetivos.			x	
TOTALES	1	2	2	
EN %	20%	40%	40%	
CALIFICACION EN %	20%	40%	40%	

VII. IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS				
1. Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas.	x			
2. Se han identificados los riesgos y las causas que lo provocan, que atentan contra el logro de los objetivos de la entidad.	x			
3. Se evalúa la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.	x			
4. Se han realizado el análisis de la perdida que podría resultar por la existencia del riesgo.	x			
5. Si como parte de los riesgos identificados se encuentran los asociados a ; La dirección, informática, producción, comercial, recursos, humanos, financieros, etc.	x			
6. Existen medidas de protección concretas para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados.	x			
7. El plan de prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos y han adoptado las medidas para prevenir o contra restar su ocurrencia.		x		
TOTALES	6	1		
EN %	86%	14%		
CALIFICACION EN %	86%	14%		

VIII. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS				
1. Existe un sistema de información que permite conocer el comportamiento de los riesgos identificados, para la adecuada toma de decisiones.	x			
2. Existe un control sistemático en cada área de los posibles riesgos que enfrentan y el cumplimiento de los planes elaborados para contrarrestarlos.	x			

3. El Consejo de Dirección analiza con periodicidad los informes elaborados sobre la administración de riesgos y toma de decisiones correspondientes.	x			
4. Se discute en la Asamblea de Trabajadores el cumplimiento del Plan de Prevención y las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan.		x		
5. Están garantizados los recursos de protección contra incendio, seguro de equipos de transporte o de otro tipo, etc.		x		
6. Conocen los trabajadores las Medidas de Protección y están entenados en los procedimientos y medidas de protección aplicadas en cada caso.		x		
TOTALES	3	3		
EN %	50%	50%		
CALIFICACION EN %	50%	50%		

Actividades de control				
IX. COORDINACION ENTRE AREAS Y DOCUMENTACION				
1. Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo.	x			
2. Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dentro y entre las entidades.	x			
3. La estructura de control y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación esta disponible para su verificación.	x			
TOTALES	3			
EN %	100%			
CALIFICACION EN %	100%			

X. NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACION Y SEPARACION DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES				
1. Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y nieles de autorización , considere entre otros aspectos, los siguientes:				
a) Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.	x			
b) Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente: Aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones,		x		
c) Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.		x		
d) Análisis efectuados por la dirección.	x			
2. Se definen los niveles de autorización de las principales actividades de la entidad.	x			
3. Se elaboran las actas de responsabilidad por la custodia de activos en todas las áreas de la entidad.	x			
4. La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativo a sus propias operaciones.			x	
5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.			x	
TOTALES	4	2	2	
EN %	50%	25%	25%	
CALIFICACION EN %	50%	25%	25%	

XI. ROTACION DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES				
1. Está establecida la rotación del personal en actividades claves o que debilitan el control interno.	x			
2. Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.	x			
TOTALES	2			
EN %	100%			
CALIFICACION EN %	100%			

XII. INDICADORES DE DESEMPEÑO				
1. Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.	x			
2. La dirección efectúa, análisis, periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que le sean útiles para medir el desempeño.		x		
TOTALES	1	1		
EN %	50%	50%		
CALIFICACION EN %	50%	50%		

XIII. CONTROL DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION				
1. Está implantado un sistema de seguridad informática.			x	
2. Está establecido un sistema claves para tener acceso a los equipos, módulos, al servidor y a terminales, etc.			x	
3. Se mantienen las instrucciones de operación de los sistemas.			x	

4. Se mantienen actualizados los programas contra virus.			x	
5. Está establecido la salva de toda la información procesada en los equipos de computación, y esta se mantiene en lugar seguro.			x	
TOTALES			5	
EN %			100%	
CALIFICACION EN %			100%	

XIV. ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS				
1. Existen procedimientos o mecanismos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.			x	
2. Están definido los accesos a las áreas e almacenaje, locales de servidores de comunicación y otras áreas restringidas.			x	
3. Existen actas de responsabilidad por la custodia de activos, y cada responsable tiene copia de estas.		x		
TOTALES		1	2	
EN %		33.3%	66.7%	
CALIFICACION EN %		33.3%	66.7%	

Información y Comunicación				
XV. INORMACION				
1. Existen y esta implantados un sistema de informaron que facilite al director y al consejo de dirección los informes necesarios sobre la gestión de la entidad.		x		
2. El sistema de informaron define y establece los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad.	x			
3. Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dicho sistema de información.	x			

4. Existe el apoyo de la dirección al desarrollo del sistema de información necesarios mediante la asignación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros, según lo aprobado en su plan.	x			
TOTALES	3	1		
EN %	75%	25%		
CALIFICACION EN %	75%	25%		
XVI. COMUNICACIÓN				
1. Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores informen a la dirección de la entidad irregularidades que se presenten.		x		
2. Existen los mecanismos para que la dirección de la entidad reciba las sugerencias de los trabajadores sobre como mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares.			x	
3. Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad que permita que los trabajadores cumplan con eficacia sus responsabilidades.	x			
4. Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras entidades externas para transmitir informaron sobre los cambios que se produzcan con éstos.			x	
5. Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de la entidad de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.			x	
TOTALES	1	1	3	
EN %	20%	20%	60%	
CALIFICACION EN %	20%	20%	60%	

Supervisión y Monitoreo				
XVII. SUPERVICION Y MONITOREO				
1. Se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que vele por el cumplimientote los distintos componentes del control interno.	x			
2. Está establecida la forma y periodicidad en que los jefes de áreas deben informar a su nivel superior sobre la situación del control interno en su área de responsabilidad.	x			
3. La dirección de la entidad mantiene control sistemático sobre la implementación del sistema de de control interno en las dependencias subordinadas.	x			
4. Están establecidos los controles tendentes a verificar las acciones contenidas en el plan de prevención	x			
5. Se mantiene actualizado el expediente único de Auditoría.			x	
6. Está planificada la realización de una Auditoría del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.	x			
7. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.			x	
8. El comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la verificación del cumplimiento del cronograma de implementación de la resolución no. 297/03.	x			
TOTALES	6		2	
EN %	75%		25%	
CALIFICACION EN %	75%		25%	

En la Tabla 27. Se muestra un resumen valorativo del grado de implementación Resolución No.297/03 por tareas y temáticas.

Tabla 27 Resumen Valorativo

TEMATICAS	Grado de Implantación Resolución NO. 297/03			No Procede.
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
AMBIENTE DE CONTROL				
I. Integridad y Valores Éticos		1	3	
II. Métodos y Estilos de Dirección	6	2		
III. Estructura Organizativa	4		2	
IV. Políticas de Recursos Humanos	2		6	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias	1	1	9	
EVALUACION DE RIESGOS				
VI. Objetivos de la Entidad	1	2	2	
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos	6			
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos	3	3		
ACTIVIDADES DE CONTROL				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación		3		
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas	4	2	2	
XI. Rotación del Personal en las tareas claves	2			
XII. Indicadores de Desempeño	1	1		
XIII. Control de las Tecnología de Información			5	

XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros		1	2	
INFORMACION Y COMUNICACIONES				
XV. Información	3	1		
XVI. Comunicación	1	1	3	
SUPERVICION Y MONITOREO				
XVII. Supervisión y Monitoreo	6		2	
TOTALES	43	16	36	
En %	45%	17%	38%	
Calificación en %	45%	17%	38%	

Calificación de la Entidad	**Actividades valoradas en %**	**Peso Relativo %**	**Calificación Final %**
Cumplimiento de las Tareas en %	17%	0.15	3%
Calidad del Cronograma en %	0	0.35	0
Grado de Implementación en %	55%	0.50	28%
Calificación Total	**Implementación Atrasada**		**31%**

Según esta metodología las entidades que obtengan una puntuación total menor del 60% se califican con Implementación Atrasada, los resultados de las tres temáticas analizadas arrojaron una puntuación general del 31% lo cual se califica a la VRE del ISMM con Implementación Atrasada según Resolución No. 297/03.

Valoración cualitativa de la información

Normas del componente Ambiente de Control

Primera Norma: Integridad y Valores éticos

En conversatorio con los directivos de la VRE se comprobó que éstos conocen los valores éticos, plasmados en el Código de Etica de los Cuadros, convenio colectivo de trabajo, reglamento interno, y otros documentos de la organización; también se pudo verificar en entrevistas y encuestas a los trabajadores, que estos valores se han hecho llegar a la base, a través de mítines, en los diferentes departamentos y en las reuniones sindicales. A pesar de todo esto, se observó que los cuadros y dirigentes del área no le dan seguimiento, pues en la base no se practica con solidez este comportamiento. Esto se refleja en el sentido de pertenencia. Los trabajadores no se sienten dueños de la entidad, no se identifican con ella, no hay lealtad a la organización. Otro valor donde se encontró dificultad fue en la responsabilidad para cumplir las tareas asignadas con calidad y en la fecha oportuna. Se aprecia desinterés, no existe consagración al trabajo, se cumplen las orientaciones de las instancias superiores y las tareas diarias por obedecer a una jornada laboral, no se cumple a cabalidad con el reglamento interno, en ocasiones y sólo en algunos casos no se cuida la imagen en el vestuario, se utilizan lenguaje y actitudes pocos apropiados, manifestaciones que distorsionan la política y ética del área hacia los compañeros de trabajo, visitantes y educando.

Integridad en las funciones de dirección

Según las entrevistas con los trabajadores, la dirección mantiene comunicación integra entre sus cuadros y trabajadores, aunque no queda constancia de ellos, pues no existen las actas del consejo de dirección donde queden plasmadas las informaciones recibidas de las instancias superiores, si esta se lleva de una forma oportuna y se logra la interpretación y valoración de la mejor forma de conformarla y aplicarla. No existen mecanismos donde tanto el dirigente intermedio como el propio trabajador detecten los problemas que se generan por servicios

inadecuados y orientaciones fuera de términos, para poder accionar de inmediato e informar a su jefe al que se subordina o por vía de la sección sindical. No se cuenta con un mecanismo de evaluación de cuadros y dirigentes a todos los niveles de manera indirecta, es decir que el trabajador pueda enviar sus valoraciones sin que medie su firma para que éste pueda descargar todas sus preocupaciones sin temor a no ser escuchado y menos aun reprimido.

Segunda Norma: Competencia profesional

Un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo, que comienza con la contratación del candidato. Este requisito en Recursos Humanos se refleja en el cumplimiento con el procedimiento establecido y poseen la descripción de los puestos de trabajo, el cual se le facilita al aspirante en el momento de ser contratado, no obstante, se debe señalar que existen dificultades en la selección, se nota la ausencia de cuidado y calidad. Es importante destacar que esta deficiencia se reflejada más en el departamento Económico, donde hay inestabilidad en los puestos de trabajo. Con frecuencia los contratados luego de superados y entrenados se marchan, es decir que la VRE es utilizada como trampolín para lograr optar por puestos con más expectativas de salarios; sólo se mantienen aquellos trabajadores con más años de trabajo en la entidad. La máxima dirección asimila la superación de sus trabajadores, aunque en algunos casos los planes de capacitación no responden a necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo. Los trabajadores no comprenden suficientemente la importancia, objetivo y procedimiento del CI.

Competencia formal de la Entidad

Existen problemas con el establecimiento del método y estilo de dirección, lo que conlleva a una desorganización integrada en algunas áreas de trabajo, así como en el consejo de dirección y otros niveles intermedios. Se encontraron elementos débiles en el estilo de dirección, como la violación de escalones de mando, cuando la dirección superior da órdenes a subordinados y el jefe inmediato lo desconoce; la dualidad de funciones, porque existen trabajadores realizando dos actividades, lo que se pudo comprobar en el taller de transporte, en este caso no existe contrapartida, no hay un control efectivo de los recursos. En ocasiones se toman decisiones en la base que la máxima dirección desconoce, y esta la asume cuando está de acuerdo, pero no exige que debe llevarse la propuesta o iniciativa primero a la alta dirección para aprobarlo o no, en dependencia de su eficacia y efectividad. Se trabaja de forma reactiva, o sea, según la información recibida, no hay establecido un mecanismo de chequeo de los objetivos para saber en que medida se cumple con la estrategia para el cumplimiento de estos.

Tercera Norma: Atmósfera de Confianza Mutua.

La comunicación no es abierta, pues aunque existe una buena relación entre directivos y trabajadores se observa la inseguridad de la integridad y competencia profesional; por lo que en este aspecto no hay confianza en la organización entre los departamentos y personas.

Relación y trato con trabajadores y terceros

La entidad tiene mecanismo que permite la relación entre directivos y trabajadores. En el caso de enfermedad u otro tipo de problema, se ve la

preocupación por parte de la dirección, como visitas a casa de los trabajadores, a hospital, o simplemente una visita amistosa.

Se trabaja con el objetivo de mantener interrelación con clientes y proveedores, mayoristas fijos, buscando conformación de servicios más eficientes, pero el problema fundamental que atenta contra esto, está en la falta de agilidad en las operaciones, mora en los procesos de aprobación y preparación de documentos.

No se pone en práctica la rotación del personal, algunos trabajadores la aceptan para enriquecer sus conocimientos técnicos pero a la vez temen dejar su puesto a otro compañero que no realice las actividades como él. Por parte de la dirección se observa el temor de la desorganización de las actividades y atraso en las informaciones.

Cuarta Norma: Estructura Organizativa

A través de los diferentes métodos utilizados en esta investigación se pudo verificar y comprobar deficiencias en la estructura organizativa de la VRE.

Esta área no poseen un organigrama de la estructura organizativa, ni existe un manual de procedimiento funcional, el cual orienta a los dirigentes y trabajadores en sus tareas y funciones. Esta estructura organizativa está compuesta por varios escalones de mando que interfieren en el flujo informativo, o sea, la información está centralizada y no llega por los canales pertinentes, y en el momento oportuno, lo que puede provocar la llegada distorsionada de ésta al último eslabón. No se logra un control eficiente, pues se dificulta la relación y coordinación entre las direcciones y departamentos. La dirección de alimentación no cuenta con los objetivos de trabajo, por lo que se refleja en el desconocimiento por parte de los

directivos y trabajadores acerca de, si están tributando o no a los objetivos generales del área y centro, y su alcance de acuerdo a la política establecida.

Quinta Norma: Asignación de Responsabilidad y Autoridad

Las Direcciones, sesiones, o departamentos de trabajo están regido por un nivel de autoridad, el cuál está expuesto en el organigrama del área pero es bueno precisar algunas deficiencias como la ausencia de un manual de organización funcional donde se orienta a los dirigentes y trabajadores acerca de sus responsabilidades, deberes y autoridades; sin dejar de destacar que el Departamento de Economía es el único que cuenta con este documento, tampoco poseen la descripción de los puestos de trabajo, y mucho menos al alcance de los trabajadores para que estos conozcan con claridad sus tareas y el alcance de sus funciones; no todos los trabajadores están insertados en el plan de capacitación. En el taller de la Sección de Transporte se encontró un eslabón perdido, no existe un responsable que dirija y controle esta actividad, quien la realiza tiene a su cargo otra función por lo que no le permite llevar un control efectivo de los recursos y tampoco hay contrapartida; en la Dirección de Abastecimiento Técnico Materiales (ATM) se detectó la divagación de responsabilidad, no conoce su propio alcance y que decisiones tomar en momentos determinados y oportuno.

Sexta Norma: Políticas y prácticas en personal

El área capacita y adiestra al candidato escogido para ocupar el puesto pero no existe un mecanismo de selección adecuado; el personal contratado no se siente comprometido con la organización ni la entidad, no hay integridad ni comportamiento ético, la competencia profesional está relacionada con su preparación y entrenamiento para luego marcharse en busca de nuevas

expectativas. La falta de incentivos y motivaciones para captar, y mantener al personal adecuado es uno de los factores más graves que afectan e influye en esta inestabilidad.

La mayoría de las infracciones o errores cometidos es por falta de normas y procedimientos funcionales los cuales orientan y guían a los trabajadores y dirigentes en sus tareas y actividades a realizar

Sobre las medidas correctivas y otras en bienestar de la entidad.

En entrevista con los trabajadores se pudo conocer que se les informa a los factores sindicales y trabajadores las medidas tomadas o cuantas a tomar y con toda la argumentación necesaria y se le convence el porqué de esas medidas tomadas.

Séptima Norma: Comité de Control

En la VRE no existe un órgano asesor que sirva de instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del CI

Normas del Componente Evaluación de Riesgos

Primera norma: Identificación del riesgo.

El CI ha sido pensando esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y punto hasta el cual el control vigente lo realiza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema, para ello debe adquirirse el conocimiento practico de la

entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (interno y externo) como de la actividad por tanto se hace imprescindible establecer los objetivos globales de la entidad así como los objetivos específicos de cada área y la estrategia para su logro. Otro elemento esencial es que la entidad debe identificar los objetivos importantes para conseguir los objetivos globales, con la participación de todos los niveles de dirección en la fijación de los mismos, para que ellos conozcan hasta que punto están comprometidos. A este proceso se le dio una mala interpretación, la dirección de la entidad estableció los objetivos globales y específicos de la VRE, pero este proceso se quedo aquí solamente, no se reunió a los directores y jefes de secciones para fijar los objetivos específicos de cada área de trabajo, para que estuviera comprometido con el cumplimiento de los mismos y se trazaran estrategias para su cumplimiento y a la ves se chequearan periódicamente.

Se debe señalar que el principal problema está en la dirección que no ha sabido llevar este proceso, además de no haberse constituido el Comité Control, ni los órganos asesores que debe de haber en cada dirección. Esto trajo consigo que no se preparara el personal con la calidad requerida par enfrentar estas nuevas transformaciones, partiendo de que el cronograma elaborado no tenia la calidad requerida. Una de las estrategias que la dirección de la VRE debía de haber tomado era hacer una distribución eficiente del presupuesto de gasto en moneda nacional y en divisa y que este se pusiera en función de los objetivos específicos de cada área. Esta mala planificación del presupuesto trae consigo que algunas áreas se beneficien y otras no pueden cubrir sus principales necesidades, también que tengan que hacer ajustes del presupuesto. Se considera que se debe perfeccionar la confección del mismo.

Como no se diseñaron los objetivos específicos de cada área, existen algunos aspectos en que se han presentado dificultades:
Tal es el caso de la recepción de la mercancía, la capacitación y rotación del personal en las tareas claves, tanto de su desempeño con terceros, como de los riesgos incluyendo pérdidas, en la planificación, organización y dirección, entre otras.

Es necesario comprender que los componentes están interrelacionados, lo que hace que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de los componentes. Esto es precisamente lo que le da al CI un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el directivo para crear en su entidad una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, para que realmente el Sistema de CI forme parte del proceso de gestión.

La identificación de riesgos en la primera etapa del proceso, es sumamente importante, dedo que ellas nos permiten determinar de una manera mas exacta la exposición de la empresa a riesgos o pérdidas.

Como se expuso con anterioridad anteriormente este proceso no se llegó a consolidar por parte de la dirección de la VRE, que era la máxima responsable de llevarlo a cabo y guiar a todos los trabajadores.
El plan de prevención en la Resolución No.13/03 del MAC y después ampliado por la Resolución 13/06, dos aspectos son esenciales: el trabajo colectivo de los órganos de dirección y la activa participación de todos los trabajadores en la identificación de los riesgos, si se llevara a cabo como está previsto no se puede ver separado del análisis de riesgos de la Resolución No.297/03 del MFP, pero si es importante que cada trabajador sepa identificar los riesgos que están asociados

a los objetivos del área, que cada análisis que se valla hacer parta desde cero, que no constituya un esquema, que siempre sean identificados los riesgos reales.

A continuación se muestran algunos riesgos identificados por las autoras en la VRE y sus dependencias.

Estos riesgos se clasificaron en generales, asociados al control de los recursos y riesgos de la veracidad de la información financiera.
Riesgos Generales son:

- No existencia de procedimientos de CI que permitan la confiabilidad de la contabilidad.
- No realización de auditorias internas en las áreas vulnerables.
- Administración de los medios materiales y financieros.
- Seguridad en el pago de salario y seguridad social de los trabajadores.
- Control de la Economía.
- El no cumplimiento de los principios de CI para el área económica.

Riesgos asociados al control de los recursos:

- Uso indebido para pagos menores.
- Deficiente control de los cheques emitidos.
- No realización de conciliación bancaria.
- Falta de enfoque estratégico en la obtención de los créditos.
- Recibos de ingreso sin respaldo documental.
- No deposito diario la caja y al Banco
- Mal control de los recursos almacenados.
- No emisión de informes de reclamación.

- No realización de análisis de las normas de consumo.
- Violación del presupuesto.
- No análisis de su ejecución.
- No existencia del control de firmas autorizadas.
- No existencia de actas de responsabilidad material de bienes.
- Traslado de efectivo sin la seguridad necesaria

Riesgos asociados a la veracidad de la información financiera:

- Cuentas por cobrar sin respaldo documental.
- No contabilización oportuna de las obligaciones con el presupuesto.
- Pérdida o destrucción prematura de registros contables.
- Deficiente análisis e interpretación de los estados financieros.
- Saldos envejecidos y estáticos en cuentas por cobrar.
- Préstamos bancarios envejecidos.
- No contar con un sistema de salvas de la información recogida en los sistemas automatizados.
- No contar con un plan de seguridad informática.

Además de los riesgos anteriormente señalados existen otros que se señalan a continuación

a) Riesgos asociados a la Dirección de Aseguramiento

- Entrega de medios de protección y aseo personal a los trabajadores.

b) Riesgos asociados a Transporte

- Uso y destino de las partes y piezas automotor.

c) Riesgos asociados a ATM (almacenes)

- Administración del combustible.

d) Riesgos asociados al Grupo de Red

- Seguridad informática.
- Uso indebido de los sistemas informativos.

e) Riesgos asociados a los Sistemas de Protección Física

- Seguridad de locales de trabajo.
- Oscuridad de algunas áreas internas y externas del centro.
- Identificación del personal del centro y los visitantes.
- Control de acceso a los locales y oficinas.
- Acceso ilegal violando el sistema de pase.
- Violación de las medidas de limitación de áreas restringidas.
- Desprotección de los bienes materiales.
- Traslado inadecuado de bienes materiales.

Las acciones para minimizarlos riesgos identificados se recogen en el anexo se deben recoger en el Plan de Prevención del ISMM y tener establecidas la fecha de cumplimiento, los participantes y los responsables.

Dado que las condiciones en que la entidad se desenvuelve suele sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos, por su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

A continuación se propone una guía que puede ser utilizada para estos menesteres:

1. Revisar, evaluar y actualizar, periódicamente los Riesgos y las medidas del Plan de Prevención, previsto por la Resolución 13/06 del MAC.

2. Analizar sistemáticamente en las reuniones de las áreas, los nuevos riesgos, y aspectos negativos en la efectividad del Plan de Prevención, de acuerdo a las condiciones concretas de cada área.
3. Coordinar con el sindicato, ANEC y otras organizaciones para analizar en sus asambleas análisis sobre la participación y efectividad en el Plan de Prevención.
4. Tomar las medidas de protección requeridas que garantice que el funcionamiento de la entidad esté acorde a los requerimientos para lo que fue creada.
5. Existen normas de control para la protección de los recursos materiales, financieros y humanos que garantiza que se evite: robos, fraudes, hurtos, malversaciones, desvíos y gastos innecesarios de agua, electricidad, teléfono y fuerza laboral.
6. Realizar un plan concreto, conjuntamente con la protección física y el secreto estatal que garantice el conocimiento por parte de los trabajadores de su actuar en caso de catástrofe o desastre natural, que se deben chequear en los Consejos de Dirección periódicamente y el día de la defensa.
7. Conformar un plan de acción en cada una de las áreas de trabajo, que garanticen el conocimiento de los posibles peligros potenciales y se tomen por escrito de forma física las medidas para su prevención o contrarrestar su ocurrencia ocasional.

8. Se analizará periódicamente en los Consejos de Dirección las contingencias ocasionales previstas o no en los Planes de Acción, para la prevención y resuelvo de los mismos.
9. Se analizará periódicamente en las asambleas con los trabajadores el cumplimiento del Plan de Prevención y las causas que los propician, así como si tiene contenido en el Convenio Colectivo de los trabajadores como una tarea priorizada de control y supervisión permanente.
10. Comunicar los objetivos de la entidad a los empleados y consejos directivos.

Segunda norma: Estimación del riesgo.

La etapa evaluación del riesgo es muy importante, ya te permite discriminar la información generada de la fase de identificación, así contribuye a establecer las prioridades de solución.

Se debe estimar la frecuencia con que se presentaran los riesgos identificados así como cuantificar la probabilidad de perdida que ello puede ocasionar.

Para que se tenga una idea de lo importante que es esta etapa, a continuación le mostraremos el cálculo de un riesgo consolidado.

En las dos restantes normas, determinación de los objetivos de control y detección del cambio, es evidente que si no han trabajado en la identificación de los riesgos no podemos hacer valoración sobre ellas, lo que consideramos que los directivos de esta rectoría deben asumir esta responsabilidad y actuar con rapidez para modificar este resultado.

Normas del componente Actividades de Control

Primera norma: Separación de tareas y responsabilidades

En el área de contabilidad existe separación de funciones, se cumple el procedimiento contable de los registros con contrapartida. Están segregadas y diferenciadas las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar.

Existe separación entre el empleado del almacén que recibe los productos o mercancías, el que confecciona la recepción y el que contabiliza la operación, así como el que realiza su pago.
Cada área tiene su responsable, pero los jefes administrativos no supervisan ni dan continuidad a los planteamientos realizados por parte de los subordinados, lo que atenta directamente con el buen funcionamiento del trabajo, e impide cumplir con lo que esta establecido. En las áreas es donde más se refleja esta situación, donde a veces las causas que generan el problema existente, no es específicamente interno del puesto de trabajo o de la misma área.

Los administrativos deben ser mediadores de estas situaciones y seguir estos problemas más de cerca. No todos los jefes de área tienen copia de acta de responsabilidad material.

En algunos casos se viola los escalones de mando, toma decisiones quien no le corresponde, violando así lo que está establecido, por tanto no se toman medidas para terminar con el problema, pues quien debe velar porque no se cometa la infracción es quien mismo la comete.

Por esa razón establece la Resolución No. 297/03 del MFP la necesidad de existencia de una estructura de control interno en la entidad que vele por el cumplimiento de lo que establece la misma resolución y ponga frenos al descontrol.

Segunda norma: Coordinación entre áreas

Al realizarse el muestreo se pudo apreciar que no existe un sistema de interrelación entre las áreas de documentación primaria y contabilidad.
En algunos casos los AFT (activos fijos tangibles) se compran y se llevan directo al área de destino y no al almacén, por tanto, no todos tienen el número de inventario correspondiente y están desactualizados con respecto a contabilidad. Esto indica el mal proceso que se realiza, no se siguen los mecanismos y procedimientos de altas establecidos con los mismos.

No se recepcionan las mercancías en el momento que se recibe. Existen recepciones sin la firma del que entrega la misma, esto ocurre con frecuencia, además al no recepcionarse en el momento de entrega no se recupera la firma del transportador. La compañera que recepciona las mercancías no radica oficialmente en almacén, sino en contabilidad.

Por lo antes expuesto existe mercancías sin recepción ni documentos en el almacén que ampare ni justifique esta existencia, esto implica que existan tarjetas de estibas desactualizadas.

Existe problema con la liquidación de los pagos anticipados, falta de coordinación entre el área de comercial y contabilidad. Las áreas no tienen conciencia de lo que repercute en un puesto de trabajo un mal procedimiento, un ejemplo vivo es la

liquidación de los anticipos a justificar, las facturas en los bolsillos o engavetadas, tomar decisiones a la ligera sin consultar administrativos o a los propios trabajadores en el caso que se requiera, etc. Se trabaja independiente sin tener en cuenta que en una entidad todos son dependientes unos de otros, funciona como un sistema y todos deben trabajar mancomunadamente.

No existe estructura de CI. Todos estos puntos atentan contra el buen funcionamiento del aparato económico y no fluyen las informaciones con la calidad que se requiere.

Tercera norma: Documentación

Los documentos están bien preenumerados, autorizados y coinciden en exactitud y totalidad. El problema fundamental radica en la mala confección de los documentos, se trabaja con la política en vista a resolver el problema, no se rigen por lo que esta establecido, violando las normas y los procedimientos de las resoluciones vigentes.

Los modelos en blanco de facturas y órdenes de compras o de servicios se controlan en el área económica por la persona que los confecciona. Están preenumerados y controlados por el área.

Existe evidencia documental de que se realizan las conciliaciones bancarias de todas las cuentas de Efectivo en Banco y arqueos de la caja chica del instituto.

Se realiza el 10% de los AFT mensual.

No existe evidencia donde muestre el tratamiento que se le da por parte de la administración a los problemas que presentan los AFT.

En algunos casos los expedientes de pago están incompletos, les falta la solicitud de pago, existen copias de cheque sin firmar, las facturas pagadas no tienen reflejado el número de cheque ni el cuño de pagado.

Existen expedientes de cobros y pagos que no están completos, en el caso de las facturas que tienen componentes en ambas monedas solo se documenta una sola moneda, es decir que la otra parte se queda solo la copia del cheque.

No se pudo comprobar la existencia expedientes de ajustes, para la cancelación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

No existe libro de recepción de entrega de documentación primaria entra las áreas.

Cuarta norma: Niveles definidos de autorización

Existen y están archivados los documentos donde se define el nivel de autorización para cada caso que así lo requiere.

No se observa completo sentido de pertenencia ni de responsabilidad con respecto a los medios de la entidad, no existe conciencia de lo que significa no tener cuidados de los bienes de la entidad. No existen las actas de responsabilidad material en todas las áreas. En algunos casos la tienen

digitalizada, en otros impresa pero sin firmar o desactualizadas con respecto a contabilidad.

Quinta norma: Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Se pudo verificar el uso correcto del nomenclador de cuentas, donde se precisan las cuentas, subcuentas y análisis de las cuentas, tanto de uso general como específico que debe utilizarse por la entidad de acuerdo a las actividades que se desarrollan.

La entidad contabilizan las informaciones de la Contabilidad Presupuestaria y la Contabilidad Patrimonial así como lo indica en el manual de procedimiento.

Los registros contables de las facturas se efectúan por un orden numérico, pero existe problemas con la actualización oportuna de los submayores pues al recibirse los materiales o medios sin la documentación previa que lo ampare, existe diferencia a su vez con respecto a contabilidad y sus registros. También existe problema con los saldos envejecidos aunque algunos casos de estas deudas en divisa se están llevando a moneda nacional para liquidarse aplicando la Resolución 91 del Banco Central de Cuba. Algunos saldos se pudieron comprobar con importes correspondientes a liquidaciones parciales de pagos anticipados.

Las informaciones no se explotan lo suficiente como para valorar situación financiera. No existen normas de consumo para evitar excesos de materiales en algunas áreas o deficiencias en otras, no se aplican índices de gastos, de eficiencia, tablas de indicadores donde se pueda ganar en información detallada y necesaria que permita tomar decisiones para obtener mejores resultados y preservar los bienes tanto materiales como financieros de la entidad.

Sexta norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros

Existe procedimiento para la custodia de los recursos y acceso al control de los activos. Están protegidos los recursos, activos, registros y comprobantes por los medios de seguridad. Existe nivel de acceso limitado y están señalizados de manera visible donde se definen las personas autorizadas a acceder o a permanecer en estos lugares. Ejemplo en la caja chica de la entidad, almacenes, etc.

Séptima norma: Rotación del personal en las tareas claves

Es de conocimiento de la dirección y sus trabajadores y esta establecida la rotación del personal en las tareas claves, además se conocen los sustitutos del personal, pero no se cumple con los planes de rotación, hecho que puede provocar la comisión de fraudes u otro tipo de ilegalidad por parte del personal.

Octava norma: Control del sistema de información

Se pudo comprobar que las áreas con acceso limitado están señalizado y que de manera visible se pueden definir las personas autorizadas a acceder o permanecer en estos lugares. Todos los activos se encuentran asignado a un responsable de su custodia, que los jefes de estas áreas tienen copia del acta de responsabilidad.

Novena norma: Control de la tecnología de de la información

La entidad cuenta con el documento que acredita la certificación del plan de seguridad informática.

Los equipos tienen instalado un sistema de clave impidiendo el acceso de personal ajeno a la información. Además esta actualizado el programa contra virus. Se mantienen actualizadas las instrucciones y manuales de usuarios para la operación de los sistemas.

Esta establecido la salva de toda la información procesada en los equipos de computación además de presentar una buena seguridad.

Décima norma: Indicadores del desempeño

Existe un sistema de indicadores de rendimiento que retroalimenta a la dirección, el cual no se explota lo suficiente como para dar un buen resultado de la situación, por tanto no se trabaja en marcha a disminuir o eliminar los problemas existentes que afectan el buen funcionamiento del aparato económico.
No esta diseñado un sistema de indicadores que permita evaluar y ejercer un mejor control del comportamiento de la gestión, lo que no permite trabajar sobre la línea directa de los problemas y deficiencias que atentan contra el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos fijados.

No se pudo comprobar en las actas de consejo de dirección que se analizan los resultados obtenidos y su comparación con los planes anteriores, pues no existe evidencia documenta.

Oncena norma: Función de Auditoria Interna Independiente

No existe auditoria interna que permita practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que sean considerados necesarios en las distintas áreas o ciclo de las operaciones. Además que vigile el adecuado funcionamiento del

sistema, informando oportunamente a la entidad sobre su actual situación. Los mecanismos y procedimientos del sistema de CI protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de la entidad.

Una auditoria interna que verifique el cumplimiento de las normas de la contabilidad y adecuaciones que hayan sido establecidas para la entidad, la calidad y oportunidad del flujo informativo y observe el cumplimiento de las funciones, autoridad y responsabilidad en cada ciclo de las operaciones permite verificar la calidad y oportunidad de la información que rinde la entidad, realizando los análisis correspondientes de los indicadores de desempeño. En fin que vigile el cumplimiento de la legislación económico financiero vigente.

Información y Comunicación

Primera norma: Información y responsabilidad

En entrevistas realizada a jefes de área y departamentos se pudo comprobar que existe un mecanismo interno que facilita el flujo de las informaciones enviadas por la máxima dirección es este caso se utilizan los consejillos, reuniones con directores, el correos electrónico y además la entidad recibe la revista Finaza al Día lo cual no garantiza su eficiencia.

En la información contable se verificó todos los documentos que generan el informe de ingreso y están bien documentados, en los estados financieros existe dificultad con los comprobantes de operaciones, no existe evidencia de que sean revisados por quienes finalmente aprueban la misma por encontrase digitalizado.

En la contabilidad administrativa que proporciona las informaciones relativa a los costos y gastos, se pudo comprobar que no existe una correcta administración del presupuesto de gastos, debido a la no existencia de norma de consumo e índice de gastos esto conlleva a una mala planificación y ejecución del mismo. Por esa misma razón se realizan reajustes para poder resolver los problemas según se van presentando.

En el muestreo realizado al presupuesto de gastos se pudo apreciar que el presupuesto de gasto en divisa no esta distribuido por centro de costos, ni mucho menos en función de los objetivos de trabajo especifico de cada área un ejemplo de este es que en la partida protección e higiene del trabajo no tiene nada asignado.

En entrevistas a jefes se pudo comprobar que los informes elaborados carecen de elementos, muestran resultados generales lo que no le permite a los directivos comparar lo planeado con el real en las distintas áreas. Además el departamento económico en ocasiones no conoce lo que se debe llevar al análisis económico y lo necesario para que los directivos puedan tomar decisiones.

No existe la evidencia documental que permitiera revisar lo ante expuesto.

Segunde norma: Contenido y flujo de información.

Las entrevistas realizadas a trabajadores y jefes intermedios mostraron que debido que debido al número de escalones de mando que tiene la Vicerrectoría, la información trasmitida no llega hasta el último, con la misma calidad. Además se violan procedimientos. Ejemplo cuando se hace solicitud de compra de materiales el mando superior dirige directamente a los compradores debiendo pasar primero

por el jefe de ATM , se entregan solicitudes a los compradores , hay activos que llegan directo al área de destino lo que trae demora en el pago , en contabilizar así como ponerle el número de inventario.

Tercera norma: Calidad de la información.

En muestreo realizado en Aseguramiento, se comprobaron los documentos que dan origen la salida de materiales de almacén hasta su destino y todos están bien documentados.

Se comprobó además que en el almacén existen mercancía sin el informe de recepción o algún documento que ampare la existencia de la misma. En entrevista con la compañera almacenera, la misma plantea que la máxima dirección da ordenes que se reciba sin la debida documentación esto se da con frecuencia debido a que la que tiene que recepcionarla no radica en esta área, lo que trae consigo que existan informes de recepción sin firmar por el transportador.

Aunque existe un consejo económico donde se aprueban las necesidades y prioridades de la Vicerrectoría aun hay directivos intermedios que compran materiales sin contar con la máxima dirección. No se pudo comprobar que se adopten medidas al respecto.

Cuarta norma: Flexibilidad al cambio.

En el diagnóstico se demostró comprobar que ha faltado capacitación del personal para enfrentar las transformaciones del CI.

Quinta norma: El sistema de información.

En conversaciones sostenidas con los dirigentes, se plantean la demora de las informaciones solicitadas a otros departamentos, lo que atentan con el buen funcionamiento de la entidad.

Se presenta dificultades con el procesamiento de las informaciones que no están al alcance de lo que se necesita para el conocimiento de la dirección y la toma de decisiones. Se considera que uno de los problemas que se está presentando es que no tienen cubierta la plaza de planificador, la misma es un factor elemental en la elaboración de informaciones destinada a la dirección así como controles de la ejecución del presupuesto, disgregación del presupuesto por las áreas, confección del plan general anual del presupuesto.

Sexta norma: Compromiso de la dirección.

Las entrevistas realizadas a los trabajadores de las áreas de Transporte y Mantenimientos mostraron que existen dificultades con la atención al hombre. En la primera se trabaja fundamentalmente con grasa y no se le garantiza los recursos mínimo para que después que recesan su jornada se aseen, generalmente tienen que garantizarlos ellos por su propio medio. Una demanda de estos trabajadores es que se le garantice llevarles los alimentos hasta el área para no tener que dirigirse al comedor en estas condiciones.

En cuanto a los recursos de protección sucede lo mismo no se garantiza ni lo mínimo para cumplir con su objetivo de trabajo. Realizamos un muestreo al presupuesto de gasto y en esta partida de protección e higiene del trabajo no hay nada asignado. No hay evidencia que se le haya dado atención por parte de la dirección.

Séptima norma: Comunicación, valores de la organización y estrategia

En entrevista realizada a trabajadores se pudo comprobar que se ha discutido con ellos el Código de Etica y los valores éticos que deben respetar, la misión a cumplir y los objetivos que persiguen. Existe el convenio colectivo de trabajo.

Existen y están en aplicación las vías de comunicación como reuniones de sindicato, supervisión durante el trabajo y entrevistas.

Octava norma: Canales de comunicación
Se ha demostrado que los directivos no dan continuidad a los problemas de los trabajadores para su solución. Esto se pudo observar en los planteamientos realizados por los trabajadores de mantenimiento y transporte, relacionado con la protección e higiene del trabajo.

Por una entrevista realizada al proveedor COPECTEL se pudo comprobar que mantienen una buena relación de trabajo, existe entendimiento entre los compradores y la entidad, se prestan servicios en OFIMATICA computacional y materiales de oficina y AUTOMATICA, venta de computadoras. Estos servicios son dirigidos por un programa de la revolución.

La mayor inconformidad por parte del proveedor COPEXTEL está en la demora para realizar el pago, existen deudas envejecidas por más de 90 días, lo que trae consigo limitaciones de los servicios y falta de seguridad con el ISMM.

Se verifico con la ONAT la posible justificación por parte del ISMM de que esta se retrace con la revisión de los documentos para la aprobación del los pagos autorizando su cuenta única. Por parte de esta identidad no está el problema,

pues estos compañeros plantean que tienen 72 horas para dar respuesta a los documentos de las entidades que dependen de sus servicios para realizar sus pagos, aunque en algunas ocasiones se demoran 48 horas más por razones ajenas a su voluntas.

Componente de Supervisión y Monitoreo

Primera Norma: Evaluación del sistema del Control Interno

a) Actividades Continuas

No esta diseñado ni establecido el Órgano Asesor en el área según lo establecido en la Resolución No.297/03 del MFP, los trabajadores en el desarrollo de sus actividades no lo perciben.

Existe correspondencia entre los saldos contenidos en cada una de las cuentas del balance con el valor de los recursos materiales que representan, aunque existen deudas envejecidas, se verifico la conciliación de los saldos de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar lo que da la veracidad de la existencia de esas deudas. Se está solucionando con la Resolución No.91 que permite llevar la divisa o convertirla en moneda nacional y así poder reducir estas deudas. Esto nos deja ver la mala política de pago empleado.

b) Evaluaciones Puntuales:

No existe metodología para evaluar el SCI aunque se evalúa el plan de prevención en cada una de las áreas, esto se comprobó en la revisión del mismo pero no en las actas del consejo de dirección por no existir. El nivel de documentación disponible no cumple con las regulaciones establecidas. En conversatorio con los

trabajadores se pudo comprobar que el área no aplica proceso de evaluación sistemática acerca del CI.

En la Dirección de Economía tienen actualizado el expediente único de auditoria.

No se pueden evaluar las demás normas por no estar constituido el órgano asesor en el área.

2.3.4 Medidas Para Lograr la Correcta Implementación de la Resolución No.297/03 en la VRE.

Partiendo de los resultados del diagnostico se proponen las siguientes medidas clasificadas por temáticas:

Temática 1: Cumplimiento de las tareas establecidas para la resolución No.297/03.

1. Aplicar el cronograma de implementación que se propone. (Tablas:28)
2. Establecer en el cronograma las fechas para el cumplimiento de las tareas.
3. Capacitar a los dirigentes, cuadros y trabajadores en la temática de CI.
4. Establecerlos análisis trimestralmente en el consejo de dirección de las tareas propuestas.
5. Establecer el análisis y discusión del cronograma de implementación con los trabajadores.
6. Lograr la participación directa del máximo dirigente en la implementación del SCI.

Temática 2: Calidad del Cronograma

La calidad del cronograma se debe garantizar con la implementación de la propuesta del nuevo cronograma (Tablas: 28)

Temática 3: Grado de Implementación del SCI.

1. Establecer un aparato de motivaciones e incentivos para los trabajadores
2. Poner al alcance de los trabajadores la descripción de los puestos de trabajo para que les permita conocer con claridad las tareas específicas.
3. Buscar un mecanismo de selección del personal que permita al candidato sentirse identificado con la entidad y el área en específico.
4. Crear mecanismos para que el dirigente intermedio como el propio trabajador pueda detectar los problemas generados por servicios inadecuados, orientaciones fuera de termino y a la vez accionar se inmediato.
5. Establecer un método de evaluación de cuadros y dirigentes a todos los niveles que permita al trabajador descargar sus inquietudes y preocupaciones.
6. Inculcar a los trabajadores del área de manera sólida a través de diferentes vías los valores éticos
7. Tener en cuenta que el plan de capacitación de los trabajadores responda a las necesidades reales de los puestos de trabajo de las áreas de la VRE.
8. Crear los mecanismos necesarios para chequear en que medida se cumplen con los objetivos de trabajo.
9. Elaborar el organigrama de la VRE y el manual funcional de procedimiento y que el mismo se encuentre al alcance de los trabajadores para que le sirva de guía y orientación en las tareas de cada puesto de trabajo.

10. Constituir el órgano asesor por cada sección de trabajo.
11. Organizar y conformar el expediente de la Resolución No.297/03 del MFP.
12. Identificar los riesgos asociados a la VRE y sus dependencias.
13. Evaluar la frecuencia y probabilidad de ocurrencia, así como calcular la probabilidad de la pérdida que podrían resultar por cada riesgo identificado.
14. Tomar sentido de responsabilidad con los medios de la entidad, para lo cual todos los jefes de área o responsables deben actualizar las actas de responsabilidad material con respecto a contabilidad.
15. Crear un sistema de interrelación con las áreas de documentación primaria y contabilidad para evitar el mal procedimiento que se realiza con las altas de los AFT. Debe analizarse esta situación en los consejos de dirección.
16. Establecer los mecanismos necesarios para que se recepcionen las mercancías en el momento que se reciben.
17. Establecer la rotación del personal en las tareas claves.
18. Elaborar el presupuesto de gasto que responda a los objetivos de trabajo de cada área.
19. Crear el Comité de Auditoria y CI.
20. Realizar auditorias al menos una vez al año.

Principales Disposiciones Jurídicas a Consultar

Se presenta una serie de artículos y regulaciones que podrán ser utilizados como material de consulta para una correcta implantación (Ver anexo).

2.4 Principios de Control Interno Inherentes a los Subsistemas

Caja y banco

- Efectivo en Caja.

Se considera la implementación necesaria para la administración, custodia, protección y control adecuado de la existencia de dinero en efectivo en poder de la entidad, para ello cumpla las siguientes indicaciones:

1. Es responsabilidad de cada entidad mantener el efectivo y valores equivalentes en lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. observando las disposiciones vigentes dictadas por la Banca Central de Cuba y los Ministerios de Finanzas y Precios y de Economía y Planificación.
2. El cajero debe ser el único que posea la combinación de la caja fuerte, debiendo existir copia de la misma en sobre sellado en poder de la dirección.
3. El cajero debe firmar el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha Acta se guardará en el Área Económica.
4. El total del efectivo depositado en caja debe arquearse por lo menos una vez al mes, sorpresiva y sistemáticamente y al sustituirse al cajero. El arqueo debe realizarse por el empleado del Área Económica, verificándose además que existe resolución del director que fije el montante de cada fondo operado.
5. Por cada faltante o sobrante de recursos monetarios detectado se elaborará y contabilizará inmediatamente el expediente correspondiente.

6. Es preciso aplicar la responsabilidad material en el caso de faltantes de recursos monetarios, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley No.92-86.
7. El cajero no custodia recursos monetarios ajenos a la entidad, ni talonarios de cheques en blanco; ni puede tener acceso a los registros contables del efectivo, ni de bienes materiales.
8. El Área Económica debe controlar los cupones de combustibles entregados al cajero, así como su distribución.
9. Los modelos Anticipos para Gastos de Viajes y los Vales para Gastos Menores deben estar autorizados por los funcionarios competentes, de acuerdo con el documento emitido por la dirección de la entidad, contentivo de sus nombres y firmas.
10. Cada Vale de Gastos Menores y Anticipo para Gastos de Viajes pagados y liquidados deben constar adjuntos con los justificantes correspondientes no excediendo de $ 500.00 y estar firmados por los receptores de los pagos de los recursos monetarios.
11. Los Recibos de Ingresos deben estar numerados previamente por el Área Económica y controlarse los que se encuentran en poder del cajero.
12. El importe de los ingresos cobrados en efectivo deben ser verificados y corresponderse con la suma de los documentos justificativos de éstos, depositándose diariamente; debiendo estar firmados por las personas que los liquidan.
13. Los salarios no reclamados y los indebidos, así como los Anticipos de Gastos de Viajes liquidados, se reintegran y liquidan dentro de los términos establecidos para estas operaciones.
14. El modelo Control de Anticipos a Justificar debe estar actualizado, fiscalizándose las fechas de vencimiento de los anticipos otorgados para garantizar su liquidación en tiempo.

15. Los Vales para Pagos Menores y sus justificantes deben cancelarse con cuño de “PAGADO” al reembolsarse.
16. Al final de cada mes es preciso registrar los Vales para Pagos Menores pagados y los Anticipos para Gastos de Viaje liquidados o pendientes de liquidar, que no hayan sido reembolsados.
17. No pueden entregarse Anticipos para Gastos de Viajes a ningún trabajador que tenga pendiente de liquidar otro anticipo.
18. Los cobros en efectivo (procedentes de ingresos) no pueden utilizarse para efectuar pagos.

- Efectivo en Banco**.**

Considera la implementación de la actividad del control de las operaciones de la entidad de moneda de curso legal, la moneda extranjera, cheques, giros bancarios y postales a la vista, depósitos efectuados en instituciones financieras bancarias y no bancarias. Se incluyen las inversiones financieras a largo y corto plazo constituidas por valores negociables colocados en instituciones financieras bancarias y no bancarias; para ello:

1. Es preciso que exista control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados.
2. Al menos una persona de los que firman los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos.
3. Las operaciones de las cuentas bancarias deben conciliarse periódicamente y dejarse evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente.
4. En el caso de las operaciones en moneda extranjera, los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montantes aprobados en los presupuestos correspondientes.

5. En las unidades presupuestadas, es imprescindible la actualización del Control de Recursos Presupuestarios de Salarios, Otros Gastos e Inversiones Materiales.
6. Por los aportes operacionales realizados en divisas debe recibirse el contravalor de la moneda nacional correspondiente y por los cheques e importes recibidos para adquisición de bienes debe aportarse dicho contravalor.
7. Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones.
8. En las unidades presupuestadas deben compatibilizarse las informaciones de la Contabilidad Presupuestaria y de la Patrimonial.

Subsistema de Inventarios

Se considera la implementación necesaria para administrar, custodiar, proteger y controlar los bienes constituidos por la adquisición a proveedores o suministradores, en proceso de elaboración o terminados o fuera de la entidad, bien sea para consumo o para la comercialización (materias primas, materiales, mercancías, etc., por ello debe:

1. La persona del almacén debe contar, medir y pesar todos los productos recibidos, sin tener acceso al documento del suministrador (Recepción a ciega).
2. Las Tarjetas de Estiba tienen que estar actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que deterioren las mismas.
3. Los almacenes tienen que ofrecer seguridad y encontrarse limpios y ordenados.
4. Los Submayores de Inventario del área contable deben estar al día.

5. El almacén tiene que informar las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con las de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas.
6. Cuando el programa automatizado contable y el del Control de Inventarios no estén integrados, se ejecutará el Cuadre Diario en Valores por el Área de Contabilidad.
7. El almacén debe contar con listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo y de los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.
8. Es obligatorio elaborar un Plan anual y efectuar conteos periódicos del 10% de los productos almacenados, sistemática y mensualmente y cuando estos chequeos arrojen diferencias sistemáticas, realizarse un inventario general anual.
9. El personal de los almacenes tiene que tener firmadas Actas de Responsabilidad Material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad, de acuerdo con lo regulado por el Decreto No.Ley 92-86.
10. Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaborarán los expedientes correspondientes y se contabilizarán inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos.
11. Las producciones terminadas y las producidas para insumo remitidas a los almacenes tienen que estar amparadas por el documento justificativo de la entrega de éstas.
12. Es preciso controlar a través de las Tarjetas de Estiba y de los Submayores de Inventario, los materiales y los equipos por instalar destinados al

proceso inversionista, así como los productos recibidos o remitidos en consignación y en depósito.

13. En el caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pagos por los clientes, deben elaborarse los expedientes de faltantes correspondientes.
14. Debe existir un control eficaz de los útiles y herramientas en uso y éstos verificarse sistemáticamente; elaborándose en caso de detectarse faltantes sobrantes de estos bienes los expedientes correspondientes, contabilizándose correctamente y aplicándose la responsabilidad material.
15. El personal del almacén no puede tener acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios.
16. El Área Contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados. Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben controlarse separadamente y activarse las gestiones para su eliminación.

Subsistema de Activos Fijos

Es la implementación de las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de los inmuebles, muebles y útiles de oficina, equipos de computación, otros equipos y maquinarias adquiridos, recibidos en donación o elaborados por la entidad, que tienen vida útil superior a un año con el propósito la empresa y para su venta, de acuerdo con sus características:

1. Cada responsable de área tiene que firmar un Acta de Responsabilidad Material de los AFT bajo su custodia.
2. El Área Contable debe constar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.

Los modelos de Control por Áreas de los AFT deben encontrarse actualizados, en éstas y en el Área Contable.

3. Deben elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc.
4. Es preciso elaborar el Plan Anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10 % de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86.
5. Los valores de los AFT se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.
6. Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado.
7. Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los AFT bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.
8. Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.
9. Los AFT deben controlarse en Submayores habilitados al efecto y amortizarse mensualmente.

Subsistema de Nóminas

Se considera la implementación de la actividades de control necesarias para la administración, control, custodia y protección adecuada de las operaciones

relacionadas con el tiempo laboral, salario devengados, retenciones por pagar, impuestos y contribuciones a pagar, es necesario aplicar las medidas siguientes:

1. Debe existir separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.
2. Debe procederse a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago.
3. Deben establecerse controles eficientes para la entrega del efectivo para pago de nóminas y para su liquidación, a los establecimientos y unidades. Las nóminas deben constar con los siguientes datos:
    - Firma en el espacio “Recibido” de cada trabajador o de cada persona autorizada por éste a efectuar el cobro mediante documento acreditativo, como constancia del mismo.
    - Número de Reintegro y fecha de éste en el espacio “Recibido” de cada salario indebido o no reclamado.
    - Número del cheque de extracción del efectivo para pago de la nómina, cuyo importe debe concordar con el total de los salarios, vacaciones y subsidios a pagar a los trabajadores.
4. Es preciso garantizar la actualización del modelo SNC-2-25 “Registro de Salarios y Tiempo de Servicio”. Es necesario comprobar la actualización de los Submayores de Vacaciones y el cuadre de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
5. Las retenciones de salarios deben realizarse en base a los modelos Datos de Nóminas del Área de Personal y revisarse por el Área Contable, liquidándose en tiempo a las entidades correspondientes y a los beneficiarios.

6. Las extracciones para pagos de salarios no reclamados debe aprobarse previamente por el Área Económica.
7. No deben existir salarios no reclamados pendientes de pago, fuera de los términos establecidos para su reclamación.
8. Debe verificarse mensualmente que la suma de los saldos de los Submayores de Salarios no Reclamados y de las vacaciones acumuladas se correspondan con los saldos de las cuentas de control correspondientes.
9. Los Submayores de Vacaciones y de Retenciones por Pagar no pueden presentar saldos contrarios a su naturaleza.

Inversiones Materiales

La implementación de las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de los equipos que requieren instalación y los materiales adquiridos para la ejecución de inversiones que aumentan la capacidad de producción o ejecución de otras actividades así como los gastos incurridos. En consecuencia deberá:

1. Las Certificaciones de Avance de Obra emitidas por el constructor deben estar firmadas por el inversionista directo, como constancia de su aprobación a los trabajos reportados y a los precios establecidos.
2. El inversionista directo debe revisar y aprobar todos los documentos por compras de materiales, equipos y AFT y por contratación de proyectos, asistencia técnica y otros gastos del proceso inversionista.
3. Mensualmente deben certificarse los gastos incurridos en la ejecución de inversiones con medios propios, contabilizándose correctamente y efectuarse el reintegro de recursos monetarios correspondientes a la cuenta de Efectivo en Banco de operaciones corrientes en las empresas.

4. Al concluirse las inversiones es preciso garantizar que se den de alta los AFT o se informen los gastos que no se incorporen a éstos, para proceder a diferirlos.

Operaciones de Cobros y Pagos

- Cuentas y Efectos por Cobrar

Son producto de las obligaciones contraídas por terceros por concepto de compras de productos, prestaciones de servicios, ventas de bienes, arrendamientos de inmuebles, concesiones o licencias de explotación de bienes de cualquier naturaleza, servicios o actividades análogas; deberá:

1. Los modelos en blanco de Facturas y Órdenes de Compras o de Servicio deben controlarse en el Área Económica por persona ajena a la que los confecciona, estar prenumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados.
2. Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.
3. Deben conciliarse periódicamente las Facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.
4. El registro contable de las Facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los Submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.
5. Deben mantenerse actualizados los Submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentar saldos envejecidos.

6. No deben existir saldos por Pagos Anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de Depósitos y Fianzas.
7. Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente.
8. Las Cuentas por Cobrar a clientes, las Diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada Factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección.
9. La Provisión para Cuentas Incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente.
10. Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.
11. Deben habilitarse Expedientes de Cobros por Clientes contentivos de cada Factura emitida y del cheque cobrado; así como de las reclamaciones aceptadas.

- Cuentas y Efectos por Pagar

Las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de las deudas u obligaciones financieras de la entidad. Las que pueden estar constituidas entre otros por los siguientes conceptos:

1. Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.
2. Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.

3. Deben elaborarse Expedientes de Pago por proveedores contentivos de cada Factura, su correspondiente Informe de Recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las Facturas con el cuño de "Pagado".
4. Es preciso mantener al día los Submayores de Cuentas por Pagar a Suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos.
5. Deben liquidarse en tiempo los préstamos bancarios recibidos.
6. Las Cuentas por Pagar a Proveedores, las Diversas y los Cobros Anticipados deben desglosarse por cada Factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección.
7. Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
8. Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las cuentas por pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos).
9. Los Efectos por Pagar deben registrarse correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos correctamente.

Operaciones Financieras

Todo lo que de una manera u otra corresponde al pago de las obligaciones fiscales, así como el procedimiento a seguir con el presupuesto que les sea aprobado a la entidad debe:

1. Garantizarse el aporte al Presupuesto del Estado, en la cuantía correcta y dentro del tiempo establecido de los siguientes aportes, impuestos y contribuciones, en los casos en que proceda:

- Contribución a la Seguridad Social.
- Impuesto por Utilización de la Fuerza de Trabajo.
- Impuestos por las Ventas (Circulación, Gastronomía, Alojamiento, Recreación, Comunicaciones, Transporte, etc.)
- Impuesto sobre Transporte Terrestre.
- Impuesto sobre Documentos.
- Impuesto por Vallas y Anuncios.
- Impuesto sobre Utilidades.
- Aporte por Rendimiento de la Inversión Estatal.
- Depreciación de AFT.
- Ingresos Cobrados por las unidades presupuestadas.
- Responsabilidad Material por Faltantes de Bienes.
- Amortización de Gastos Diferidos, procedentes del proceso inversionista.
- Faltantes de AFT y valor no depreciado, de los dados de baja antes del final de su vida útil.
- Salarios no reclamados vencidos.
- Restantes aportes, impuestos y contribuciones.

La contabilidad hay que mantenerla actualizada diariamente. Sin una contabilidad verídica y confiable no es posible realizar una correcta administración. Por eso, el dirigente de una entidad debe saber que:

1. Debe garantizarse que se contabilizan correctamente las Donaciones Recibidas y que se aportan al Presupuesto sus valores cuando se autorice su comercialización.
2. Las cuentas asociadas a la distribución de las utilidades y al financiamiento de las pérdidas deben operarse correctamente.

3. Es preciso garantizar que al cierre del año y antes de emitir los Estados Financieros se trasladen a la cuenta de Inversión Estatal las cuentas de Recursos Recibidos del Presupuesto, Ingresos Devengados y de Efectivo Depositado a éste en las unidades presupuestadas y se cierren las Cuentas de Orden de la Contabilidad Presupuestaria.
4. Debe garantizarse la correcta contabilización de la creación de las reservas patrimoniales y de su utilización.
5. Cumplimentando el Principio de Período Contable, al final del año; deben registrarse los gastos incurridos, cuya facturación no se haya recibido y los ingresos devengados no facturados.
6. Los gastos diferidos a corto y a largo plazo deben amortizarse sistemáticamente.
7. Debe garantizarse la correcta contabilización de los Ingresos de Períodos Futuros y de los Ingresos Diferidos y su traslado a las cuentas de ingresos correspondientes.
8. Deben analizarse por los elementos de gastos establecidos las cuentas de gastos de las actividades de las empresas y unidades presupuestadas y de los gastos de las actividades no fundamentales (entre ellos de Comedores).
9. Deben elaborarse correctamente y en las fechas establecidas todos los Estados Financieros obligatorios y los internos y analizarse sus saldos y resultados en Consejo de Dirección.
10. El Área Económica debe calcular las variaciones de los saldos de las cuentas contables y analizar éstas en Consejo de Dirección al revisarse los últimos Estados Financieros.

Métodos de Dirección

Se debe prestar atención esmerada en la entidad en sentido general, pero más aquellos que tiene directamente que ver con la toma de decisiones, así como los que requieren del consejo de los trabajadores.

1. Los consejos de Dirección deben de estar conformados de manera estrecha o ampliada; o sea, teniendo en cuenta las necesidades de funcionamiento operativo de cada entidad, y deben reunirse mensualmente de manera regular, en correspondencia a las necesidades de estos.
2. Tener en cuenta que en los Consejos de Dirección de manera regular participen funcionarios y dirigentes del área contable, y oficialmente que se analicen las actividades de contabilidad y finanzas en los Consejos de Dirección.
3. Deben controlarse mediante actas al efecto, el desarrollo de los Consejos de Dirección, llevando cumplimiento periódico de sus acuerdos, y análisis de éstos ineludiblemente en el posterior a los tomados.
4. Los Consejos de Dirección deben hacer constar en sus reuniones de forma periódica el cumplimiento de los Principios de contabilidad generalmente aceptados, así como la conformación y cierre contable.
5. Debe hacerse periódicamente un análisis de los costos de producción o venta según corresponda, y de sus desviaciones, tomando medidas que garanticen su solución, lo que debe quedar en acuerdo concretos al efecto.
6. Los Consejos de Dirección deben periódicamente analizar la situación financiera de la entidad, partiendo de los Estados Financieros del período, incluyendo la ejecución del presupuesto aprobado para la entidad, tomándose las medidas conjuntamente con la delimitación de cada uno de los problemas, lo que queda como acuerdo de éstos.

7. Evaluar periódicamente el cumplimiento de las normas y/o medidas de CI que están prevista en cada unas de las áreas, acorde con el Manual de Normas y Procedimientos existentes, y velar por la actualización de éste.
8. Efectuar periódicamente en los Consejos de Dirección análisis de los hechos de corrupción que se hayan detectados o no en la entidad, debiendo tomar medidas al efecto y dejando acuerdos y acciones concretas sobre los mismos.

Recursos Humanos

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. La conducta y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento y competencia. Tanto directivos como empleados deben:

1. Exigir que se controlen adecuadamente la asistencia y aprovechamiento laboral de trabajadores y dirigentes, mediante registros u otros mecanismos de control debidamente aprobados.
2. Que exista un control periódico de las plantillas aprobadas con los trabajadores físicos, velando por su contratación en la modalidad eventual permanente según corresponda.
3. Que los salarios que se perciben estén en correspondencia con los aprobados en la plantilla de cargos, y debidamente conformados en los contratos determinados o indeterminados según el caso.
4. Garantizar que los trabajadores se mantengan dentro del término de 24 días acumulados establecidos como vacaciones, o de existir algunas

excepciones que se corresponda con lo establecido por el Código de Trabajo.

5. Cada trabajador tiene que contratar con su Expediente Laboral, y la debida actualización de éste acorde a las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Y en el caso de los dirigentes deben estar debidamente nombrados por los niveles correspondientes.
6. Cada puesto de trabajos debe tener definidos los requisitos de idoneidad correspondiente para el desempeño del mismo, tanto en su nivel cultural, como de entrenamiento necesario para el mismo.
7. Cada puesto de trabajo y con el quien lo desempeña requiere de una evaluación periódica que demuestre la entereza de su desempeño, quedando constancia del mismo en documento al efecto.
8. Debe rotarse a los trabajadores de nuevo ingreso por los distintos puestos inherentes al área correspondientes que ocupará. Buscando un entrenamiento o superación técnica integral.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado permitió establecer las deficiencias del SCI y elaborar un conjunto de medidas para lograr la correcta implementación de la Resolución No.297/03 MFP en la VRE del ISMM.

- La metodología aplicada arrojó una puntuación general de 31% lo que califica la VRE con implementación atrasada.

- Los principales problemas que afectan la implementación del SCI en la VER son:

    1. Falta de dominio y divulgación de la Resolución No. 297/03 MFP por parte de dirigentes y trabajadores.
    2. Falta de seguimiento y control de las tareas recogidas en el cronograma de implementación.
    3. No todos los trabajadores de la VRE reciben, y se sienten involucrado con el SCI.

Recomendaciones

- Realizar la identificación y evaluación de los riesgos en todas las áreas de la VRE.

- Desarrollar un trabajo sobre el tema de presupuesto.

- Que se tome como punto de partida el resultado de este trabajo, para profundizar en la implementación del SCI y así obtener mejores resultados en próximas comprobaciones.

BIBLIOGRAFIA

Columbié pérez, N Y Domínguez Romero, N. *Propuesta de una Metodología para la Evaluación de Riegos en el ISMM.* Myda Ulloa Carcassés (tutor). Tesis de grado. ISMM, 2005. 99h.

Cuba. Comprobación Nacional sobre el grado de Implementación de la Resolución No.297/03 sobre el CI. MAC.71P

Cuba. II Programa de Preparación Económica para Cuadros. Comité Académico Nacional, 2005, 73P

Cuba. Resolución No. 297/03. Ministerio de Finanzas y Precio, 2003, 37P.

Cuba. Resolución No.13/03. Ministerio de Finanzas y Precios,2003, 9P.

Cuba. Resolución No.13/06. Ministerio de Finanzas Precio,2006,11P.

Hernández Pérez, H. Nuevo Modelo de Gestión Económico Financiera Subsistema Organizacional, Departamento económico: Instituto Superior Minero Metalúrgico, 2004.15P.

Hernández Pérez, H. Subsistema de Administración Financiera. Departamento Económico: Instituto Superior Minero Metalurgico, 2005. 10P.

Hernández Sampier, R. Metodología de la Investigación. La Habana: Editorial Felix Valera, 2004. 475 p.

León, N. Subsistema de Gestión de los Recursos Humanos. Departamento Económico: Instituto Superior Minero Metalúrgico, 2004. 23P.

Olivares Jiménez, D. E. *Evaluación de la Implementación de la Resolución No. 297/03 MFP sobre CI en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN)*. Esther González López (Tutor). Tesis, de grado, ISMM, 2005. 79h.

Requisitos Mínimo de Organización y Control (Segunda Reunión de Empresas Habaneras, 2004, 12P.

Reyes Barrientos, R. O. *Evaluación de la implementación No.297/03 MFP en el Hotel Miraflores*. Myda Ulloa Carcassés (tutor). Tesis de grado. ISMM, 2006. 107h

Roche Góngora, S. *Evaluación de la Implementación de la Resolución No. 297/03 MFP sobre CI en la Empresa Cafetalera de Sagua.* Juan Rafael Jardines Osorio, Mayda Ulloa Carcassés (tutores*)* Tesis de grado. ISMM, 2006. 109h.

Torres Anazco, Y, Batista Fonseca, Y, Chang Barriento, L, Chi García, Y. *Implementación del SCI de la Resolución No. 297/03 MFP en la Dirección Administrativa de la Universidad de Holguín.* Reinaldo Velásquez Zaldívar (tutor) teisis, de grado.2006. 113h

Ulloa Carcassés, M. Subsistema de Control Interno del ISMM, 2004. 27P.

Vázquez Caluff, O. *Estructuración de la Organizaciones. 2 ed (s. n.), (s. a.).*

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RESOLUCIÓN No. 297 DEL MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS

No.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO. ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FECHA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
I.- AMBIENTE DE CONTROL				
1	Análisis en el Consejo de Dirección de la estrategia a seguir para la implantación de la R/S 297/03 del MFP en el área.		Vicerrector Económico y miembros del Consejo de Dirección	Vicerrector Económico
2	Constitución del Órgano Asesor Interno a nivel de área. Amparado por Resolución Rectoral.		Vicerrector Económico y miembros de Consejo de Dirección	Vicerrector Económico
3	Realización de los seminarios sobre R/S 297/03 del MFP		C/D del área y Trabajadores	Presidente del Órgano Asesor
4	Elaboración y entrega del cronograma de implementación de la aplicación de la R/S 297/03 del MFP a la Comité de Auditoria.		Órgano Asesor	Presidente
5	Elaboración del expediente organizativo – funcional del control interno. (Ver instrucciones en la metodología)		Órgano Asesor	Presidente
6	Divulgar e informar a través de matutinos, murales, debates, charlas, conferencias, lo referido al contenido de la R/S 297/03 MFP a todos los trabajadores.	Todos los meses	J de áreas	VRE
7	Revisión de los subsistemas del sistema de GRH del área con énfasis en diseño de cargos, Selección del personal, Evaluación del desempeño y Estimulación.		J de áreas	VRE

8	Confeccionar el Plan de Capacitación y Superación de los Especialistas, técnicos y trabajadores en el área.		J de Direcciones y Secciones	
9	Debatir e interpretar los fundamentos básicos del Código de Ética de los cuadros y demás códigos de conducta para todos los trabajadores.		Todos los trabajadores	Responsable de las direcciones y secciones
10	Elaboración y/o revisión de los contenidos de los cargos de los trabajadores y de la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad de los jefes de áreas.		J de áreas	DCRH
11	Evaluar sistemáticamente en los Consejos de Dirección la efectividad del plan de prevención y la marcha de la implementación de la 297/03.		Miembros del Consejo de Dirección	Rector
12	Revisar y actualizar el funcionamiento de la selección, de nuevos trabajadores en el área.		Factores	Jefe de cada departamento.
13	Actualizar y divulgar con todos los trabajadores el Convenio Colectivo de Trabajo, Reglamento de Estimulación y el Reglamento disciplinario.		Todos los trabajadores	Factores y S/Sindical
14	Reuniones del Órgano Asesor		Miembros del Órgano Asesor	Presidente
II.- EVALUACIÓN DE RIESGOS				
1	Revisar, evaluar y actualizar los riesgos fundamentales internos y externos, así como las medidas del Plan de Prevención		Jefes y trabajadores	J de áreas
2	Realizar la estimación de la valoración de los principales riesgos.		Jefes y trabajadores	J de áreas

No.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO. ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FECHA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
III.- ACTIVIDADES DE CONTROL				
1	Establecer por los diferentes niveles de actividad el acceso de personas a recursos, activos y registros.		Jefes de áreas	Jefes de áreas
2	Definir la separación de funciones y responsabilidades que deben ser asignadas a las personas.		Jefes de áreas	VRE
3	Definir los niveles y personas con autorización para los diferentes actos, transacciones, informaciones, etc. en la entidad.		Jefes de áreas	VRE
4	Elaboración del Manual de Procedimientos del Control Interno.		Miembros del Órgano Asesor y Asesores	VRE y Factores
6	Revisar y actualizar el Plan de Seguridad Informática, Reglamento Disciplinario y el Manual del usuario de los sistemas en explotación		Grupo de informatización	VRE y Factores
7	Elaborar informe con los principales indicadores cualitativos y cuantitativos del área.		Dpto. económico	VRE

8	Elaborar y cumplir sistemáticamente el Plan de Comprobaciones Económicas, Supervisiones, Visitas Integrales, Auditorias Internas etc.		Jefes y Trabajadores	Presidente del Órgano Asesor
9	Elaboración del Plan de Trabajo de los temas y objetivos a cumplir por cada miembro del Órgano Asesor		Miembros del Órgano Asesor	VRE
10	Análisis sistemático de la marcha de la implementación de la R/S 297/03 MFP en los Consejos de Dirección y en el Órgano Asesor.		Miembros del Órgano Asesor	VRE
11	Confeccionar el Expediente con las evidencias documentales del proceso de implementación de la R/S 297/03 MFP		Jefes de Direcciones y Secciones	VRE
12	Impartir curso de postgrado sobre control interno para cuadros y reservas del área		Cuadros y reservas	VRE
13	Actualización del diagnóstico del control interno en la Universidad.		Estudiantes del Departamento de Contabilidad y Finanzas	VRE y Asesor

14	Rediseño del sistema de control interno		Trabajadores del Área económica	VRE y Asesor
15	Actualización de los manuales de procedimientos de control interno		Jefes y Trabajadores	VRE
16	Presentar a CONAS para avalar el trabajo realizado hasta la fecha.		Asesor CONAS	VRE
IV.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
1	Revisión e Implementación de los diferentes canales de comunicación y validación de la información, por los niveles: Alta Dirección, Jefes de Áreas, Departamentos		Miembros del Órgano Asesor	VRE
2	Elaborar el Cuadro de Mando Interno (CMI) de cada nivel del Área		Miembros del Órgano Asesor	VRE
3	Implantar los mecanismos que les permitan a los trabajadores participar en la toma de decisiones. (Asamblea de Eficiencia Económica, Comisiones de trabajo, etc.)		Factores	VRE

No.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO. ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FECHA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE
V SUPERVISION Y MONITOREO				
1	Supervisar el proceso de implementación de la R/S 297/03 del MFP. (Dejando evidencia de los mismos)		Miembros del Órgano Asesor	VRE
2	Elaboración de registro de control de las medidas disciplinarias tomadas.		Jefes de áreas	VRE
3	Actualización del Expediente Único de Auditoria y Control de los planes de medidas y los informes de cumplimientos.		Jefes de áreas	VRE
4	Supervisión sobre la implementación, ejecución y control de los objetivos de trabajo.		Consejo de dirección	VRE
5	Confeccionar la guía y procedimientos para la supervisión y evaluación a la implementación de la R/S 297/03 MFP		Miembros del Órgano Asesor	VRE

Tabla. 28

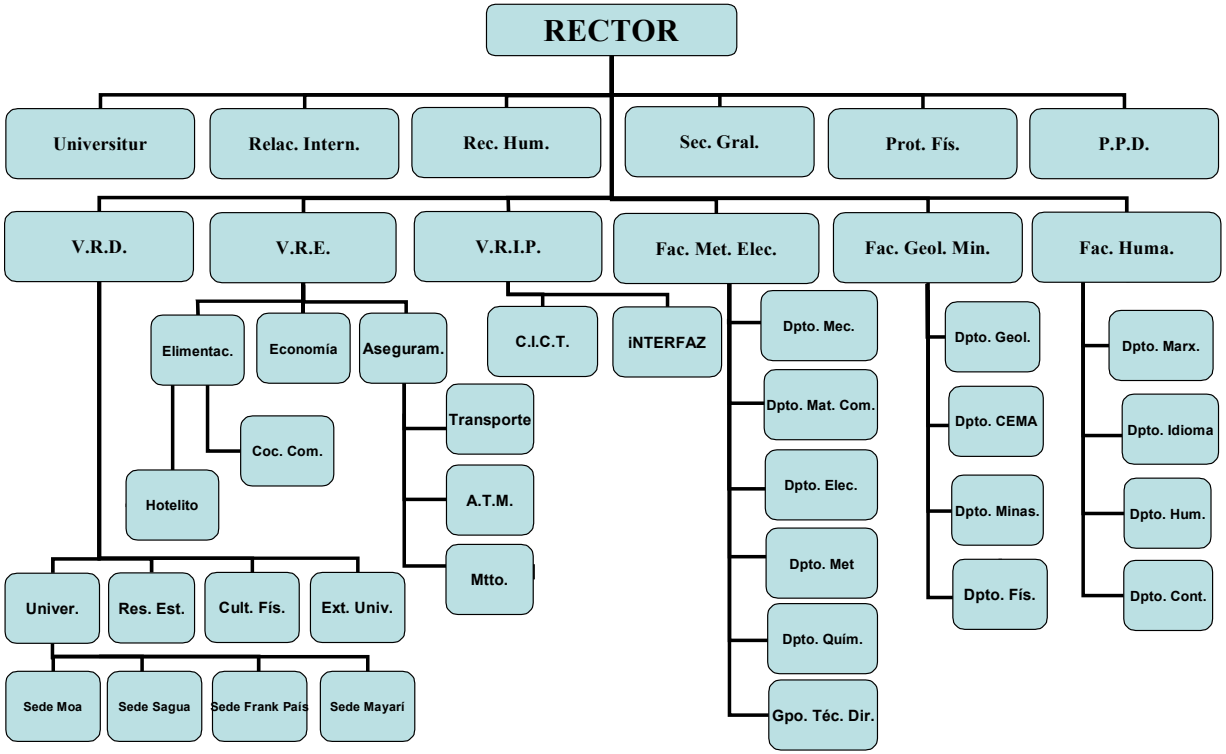

RECTOR
Universitur
Relac. Intern.
Rec. Hum.
Sec. Gral.
Prot. Fís.
P.P.D.
V.R.D.
V.R.E.
V.R.I.P.
Fac. Met. Elec.
Fac. Geol. Min.
Fac. Huma.
Elimentac.
Economía
Aseguram.
C.I.C.T.
iNTERFAZ
Dpto. Mec.
Dpto. Mat. Com.
Dpto. Elec.
Dpto. Met
Dpto. Quím.
Gpo. Téc. Dir.
Dpto. Geol.
Dpto. CEMA
Dpto. Minas.
Dpto. Fís.
Dpto. Marx.
Dpto. Idioma
Dpto. Hum.
Dpto. Cont.
Transporte
A.T.M.
Mtto.
Coc. Com.
Hotelito
Univer.
Res. Est.
Cult. Fís.
Ext. Univ.
Sede Moa
Sede Sagua
Sede Frank País
Sede Mayarí

Figura: 1

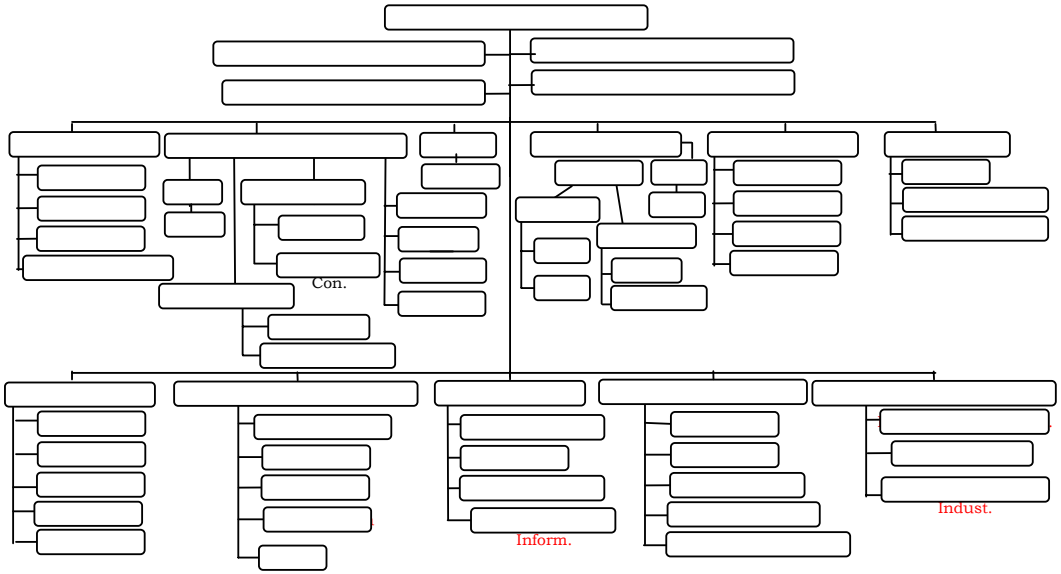
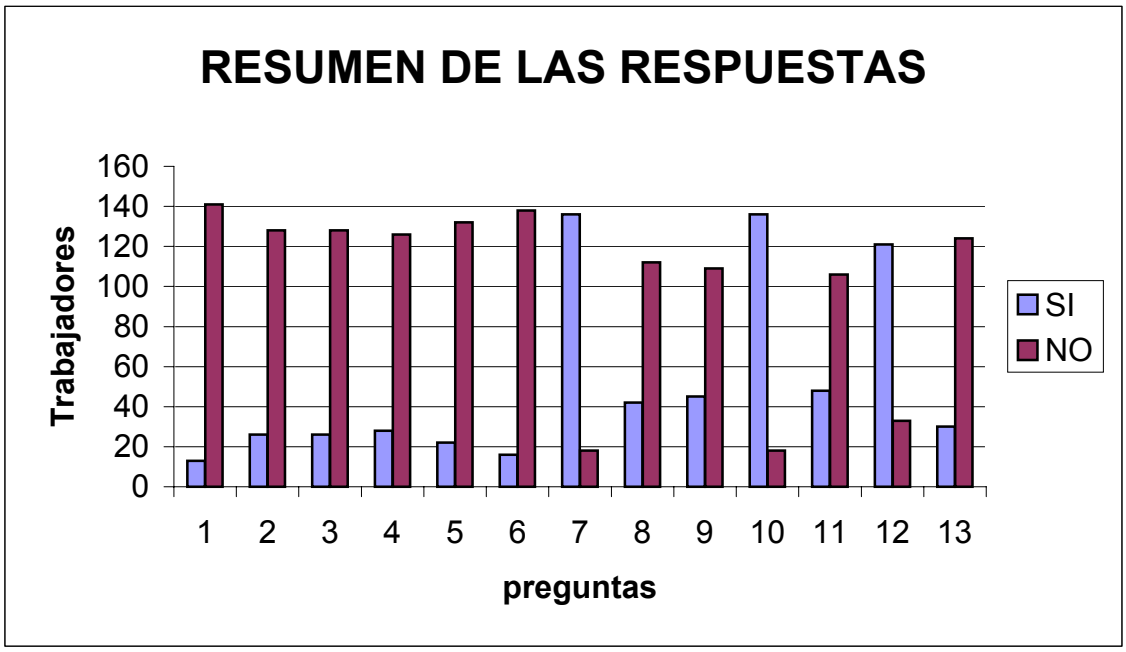


Figura. 2

Resumen de las Respuestas

Preguntas	SI	NO
1	13	141
2	26	128
3	26	128
4	28	126
5	22	132
6	16	138
7	136	18
8	42	112
9	45	109
10	136	18
11	48	106
12	121	33
13	30	124



Gráfico, 1

ANEXO

SUPERVISION
COMUNICACION
INFORMACION
COMUNICACION
INFORMACION
ACTIVIDADES
DE CONTROL
EVALUACION
DE LOS RIESGOS
ENTORNO
DE CONTROL

Figura: 3

Compañero (a)

Estamos realizando una investigación con el objetivo de perfeccionar el SCI en el área de la VRE del ISMM de Moa para perfeccionar la implementación de la Resolución No.297 del 2003, para lo cual necesitamos su colaboración y sinceridad en la respuesta del cuestionario, el que se realizará de forma anónima.

Marque con una X la respuesta seleccionada.

ENCUESTA

No.	Preguntas	Si	No
1	¿Usted Conoce la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios? ¿De que trata?		
2	¿Conoce el significado de Control Interno? Menciónelo		
3	A su juicio ¿Se trabaja el Control Interno en su organización? ¿Por Qué?		
4	¿Existen y se ponen en práctica los códigos de conducta en su organización? Mencione uno de ellos		
5	¿Existen descripciones formales de los puestos de trabajo?		
6	¿Se analizan los conocimientos y habilidades requeridas para realizar trabajos específicos?		
7	¿Tienen los directivos los conocimientos y experiencias adecuadas para cubrir las responsabilidades asignadas?		
8	¿Usted conoce los comportamientos indebidos en su puesto de trabajo?		
9	¿Sabe cómo actuar ante algún comportamiento indebido?		
10	¿La dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y está mal?		
11	¿Se aplican medidas correctivas en respuestas a desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta?		
12	¿Los directivos visitan periódicamente las áreas?		
13	¿Se informa a los empleados de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos?		

TEMATICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCIÓN No 297/03			
TAREAS		Cumplidas	
		SI	NO
1	Elaboración del Cronograma	x	
2	Presentación en la fecha establecida		x
3	Preparación de dirigentes, cuadros y trabajadores		x
4	Análisis Trimestral en el Consejo de Dirección		x
5	Análisis y discusión de la implementación con los trabajadores.		x
6	Participación directa del Director en la dirección de la implementación del Sistema de Control Interno.		x
Totales		1	5
En %		17%	83%

Tabla. 3

TEMATICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA				
TAREAS		Incluida en el cronograma		
		SI	NO	NP
1	Las tareas contenidas en el cronograma se agrupan por los cinco componentes del Control Interno		x	
	El componente Ambiente de control incluye tareas relativas a:		x	
2	Los valores éticos de los cuadros, profesionales y trabajadores		x	
3	De la competencia profesional		x	
4	De la atmósfera de confianza mutua		x	
5	Estructura organizativa		x	
6	Asignación de autoridad y responsabilidad		x	

Tabla. 4

TEMÁTICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Ambiente de control				
I. Integridad y valores éticos				
DESCRICION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO	Grado de Implementación de la Resolución No.297/03			No Procede
	No iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
1- Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la practica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral.			X	
2- Están establecidas políticas para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversores y otras entidades.			X	
3- Se cumplen y controlan las tareas para la defensa por la entidad y por cada integrante del colectivo de trabajadores.			X	
4- Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno en la entidad.		X		
TOTALES		1	3	
En %		25	75	
CALIFICACION EN %		25	75	

II. Métodos y Estilo de Dirección				
1. Están establecidos los análisis periódicos de la gestión económica financiera, el sistema de control interno y las medidas de prevención por las áreas correspondientes.	x			
2. Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.	x			
3. Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada caso.		x		

responsabilidad de cada caso.				
4. Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes comités o comisiones (control, cuadro, calidad, de Auditoría)	x			
5. El consejo de dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y transacciones de significación.		x		
6. El director y el consejo de dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.	x			
7. Están establecidos las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.	x			
8. Esta establecido el análisis por el consejo de dirección de los resultados de las Auditorias, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas.	x			
TOTALES	6	2		
EN %	75	25		
CALIFICACION EN %	75	25		

III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
1. La estructura organizativa existente se corresponde con la estructura aprobada			x	
2. Están establecidas las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.			x	
3. Están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.	x			
4. La estructura organizativa existente mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia.	x			

5. Están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad.	x			
6. Se ha aprobado el comité de control su estructura, objetivos y personas que lo integra.	x			
TOTALES	4		2	
EN %	66.7		33.3	
CALIFICACION EN %	66.6		33.3	

IV. POLITICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL				
1. Esta elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y de cuadros.			x	
2. Esta implementada la política y los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores.			x	
3. Están establecidas las funciones para cada puesto de trabajo de la entidad.	x			
4. Esta establecido el procedimiento para la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador.			x	
5. Cada trabajador de la entidad conoce sus deberes y derechos.			x	
6. Está elaborado un Plan de Superación y Entrenamiento para los trabajadores, los correspondientes a las diferentes áreas.			x	
7. Se garantiza con un programa de vacaciones que todos los trabajadores disfruten sus vacaciones.			x	
8. Se incluyen en este programa, de ser necesario, la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutan de sus vacaciones.	x			
TOTALES	2		6	
EN %	25		75	
CALIFICACION EN %	25		75	

V. MANUALES Y PROCEDIMIETOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS				
1. Esta elaborado un manual de organización o reglamento orgánico	x			
2. Están elaboradas las normas y			x	

procedimientos de contabilidad.				
3. Están elaboradas las normas y procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.		x		
4. Están debidamente archivados, manual o digitalizada, la información requerida para el buen funcionamiento de la entidad y para coadyuvar a la toma de decisiones por los dirigentes de esta, como por ejemplo:				
a) Principales regulaciones jurídica económica financiera que norme la entidad.			x	
b) Reglamento Disciplinario			x	
c) plan de Prevención			x	
d) procedimiento de evaluación del desempeño			x	
e) Plan de Capacitación			x	
f) Estados financieros			x	
g)Documento Legal que crea la entidad			x	
h) Documento que aprueba el Objeto Social			x	
TOTALES	1	1	9	
EN %	9	9	82	
CALIFICACION EN %				

Tabla. 5

Se expone un resumen valorativo del grado de implementación del componente Ambiente de Control Resolución No. 297/03.

Tabla 1.3. Resumen valorativo

TEMATICAS	**Grado de Implementación Resolución No. 297/03**			**No Pro-cede.**
	No Iniciada	**En Proceso**	**Terminada**	
	1	**2**	**3**	**4**
AMBIENTE DE CONTROL				
I. Integridad y Valores Éticos		1	3	
II. Métodos y Estilos de Dirección	6	2		
III. Estructura Organizativa	4		2	

IV. Políticas de Recursos Humanos	2		6	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias	1	1	9	
TOTALES	13	4	20	
En %	35.13	10.81%	54%	
Calificación en %				

Calificación de la Entidad	Actividades valoradas en %	Peso Relativo %	Calificación Final %
Cumplimiento de las Tareas en %	17%	0.15	3%
Calidad del Cronograma en %	0	0.35	0
Grado de Implementación en %	54%	0.50	27%
Calificación Total	**Implementación**		**30%**

Tabla. 6

TEMATICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCION No. 297/03			
TAREAS		Cumplidas	
		SI	NO
1	Elaboración del Cronograma	x	
2	Presentación en la fecha establecida		x
3	Preparación de dirigentes, cuadros y trabajadores		x
4	Análisis Trimestral en el Consejo de Dirección		x
5	Análisis y discusión de la implementación con los trabajadores.		x
6	Participación directa del Director en la dirección de la implementación del Sistema de Control Interno.		x
Totales		1	5
En %		17%	83%

Tabla. 7

TEMATICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA				
TAREAS		Incluida en el cronograma		
		SI	NO	NP
	El componente de supervisión y monitoreo incluye tareas relativas a:			
22	Sobre el diseño del componente de Supervisión y Monitoreo		x	
23	Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad		x	
24	El plan de prevención		x	
25	La programación de comprobaciones, Auditorias internas y externas al Sistema del Control Interno		x	
	TOTALES	0	4	0
	En %			

Tabla 8

TEMÁTICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
XVII. SUPERVICION Y MONITOREO				
1. Se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que vele por el cumplimientote los distintos componentes del control interno.	x			
2. Está establecida la forma y periodicidad en que los jefes de áreas deben informar a su nivel superior sobre la situación del control interno en su área de responsabilidad.	x			
3. La dirección de la entidad mantiene control sistemático sobre la implementación del sistema de control interno en las dependencias subordinadas.	x			
4. Están establecidos los controles tendentes a verificar las acciones contenidas en el plan de prevención	x			
5. Se mantiene actualizado el expediente único de Auditoria.			x	
6. Está planificada la realización de una Auditoria del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.	x			
7. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su			x	

control.				
8. El comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la verificación del cumplimiento del cronograma de implementación de la resolución no. 297/03.	x			
TOTALES	6		2	
EN %	75		25	
CALIFICACION EN %	75		25	

Tabla. 9

Se expone un resumen valorativo del grado de implementación del componente Supervisión y Monitoreo Resolución No. 297/03.

Resumen Valorativo

TEMATICAS	**Grado de Implementación Resolución No. 297/03**			**No Pro-cede.**
	No Iniciada	**En Proceso**	**Terminada**	
	1	**2**	**3**	**4**
SUPERVICION Y MONITOREO				
XVII. Supervisión y Monitoreo	6		2	
TOTALES	6		2	
En %	75%		25%	
Calificación en %				

Calificación de la Entidad	Actividades valoradas en %	Peso Relativo %	Calificación Final %
Cumplimiento de las Tareas en %	17%	0.15	3%
Calidad del Cronograma en %	0	0.35	0
Grado de Implementación en %	25%	0.50	13%
Calificación Total	**Implementación**		**16%**

Tabla. 10

TEMATICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCION No. 297/03			
TAREAS		Cumplidas	
		SI	NO
1	Elaboración del Cronograma	X	
2	Presentación en la fecha establecida		X
3	Preparación de dirigentes, cuadros y trabajadores		X
4	Análisis Trimestral en el Consejo de Dirección		X
5	Análisis y discusión de la implementación con los trabajadores.		X
6	Participación directa del Director en la dirección de la implementación del Sistema de Control Interno.		X
Totales		**1**	**5**
En %		**17%**	**83%**

Tabla. 11

TEMATICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA				
TAREAS		Incluida en el cronograma		
		SI	NO	NP
1	Las tareas contenidas en el cronograma se agrupan por los cinco componentes del Control Interno		X	
2	**El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:**			
3	Los objetivos fundamentales de la entidad y de las diferentes áreas		X	
4	La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos.		X	
5	Determinación de los objetivos de control		X	
6	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes.			
	TOTALES		**4**	
	En %		**100%**	

Tabla. 12

TEMATICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Evaluación de riesgos				
VI. RIESGOS ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD				
DESCRICION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO	Grado de Implementación de la Resolución No.297/03			No Procede
	No iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
1. Los objetivos y metas constituyen una guía para la dirección de la entidad, en la determinación de los puntos débiles o riesgos para su funcionamiento.	X			
2. Se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los fundamentales.		X		
3. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar objetivos fijados.		X		
4. Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos.			X	
5. Todos los niveles de la dirección están conscientes de hasta que punto están comprometidos en la consecución de los objetivos.			X	
TOTALES	**1**	**2**	**2**	
EN %	**20%**	**40%**	**40%**	
CALIFICACION EN %	**20%**	**40%**	**40%**	

VII. IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS				
1. Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas.	X			
2. Se han identificados los riesgos y las causas que lo provocan, que atentan contra el logro de los objetivos de la entidad.	X			
3. Se evalúa la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.	X			
4. Se han realizado el análisis de la	X			

perdida que podría resultar por la existencia del riesgo.				
5. Si como parte de los riesgos identificados se encuentran los asociados a ; La dirección, informática, producción, comercial, recursos, humanos, financieros, etc.	X			
6. Existen medidas de protección concretas para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados.	X			
7. El plan de prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos y han adoptado las medidas para prevenir o contra restar su ocurrencia.		X		
TOTALES	**6**	**1**		
EN %	**85%**	**15%**		
CALIFICACION EN %	**85%**	**15%**		

VIII. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS				
1. Existe un sistema de información que permite conocer el comportamiento de los riesgos identificados, para la adecuada toma de decisiones.	X			
2. Existe un control sistemático en cada área de los posibles riesgos que enfrentan y el cumplimiento de los planes elaborados para contrarrestarlos.	X			
3. El Consejo de Dirección analiza con periodicidad los informes elaborados sobre la administración de riesgos y toma de decisiones correspondientes.	X			
4. Se discute en la Asamblea de Trabajadores el cumplimiento del Plan de Prevención y las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan.		X		
5. Están garantizados los recursos de protección contra incendio, seguro de equipos de transporte o de otro tipo, etc.		X		

6. Conocen los trabajadores las Medidas de Protección y están entenados en los procedimientos y medidas de protección aplicadas en cada caso.		X		
TOTALES	**3**	**3**		
EN %	**50%**	**50%**		
CALIFICACION EN %	**50%**	**50%**		

Tabla. 13

Resumen valorativo

TEMATICAS	**Grado de Implementación Resolución No. 297/03**			**No Pro-cede.**
	No Iniciada	**En Proceso**	**Terminada**	
	1	**2**	**3**	**4**
EVALUACION DE RIESGOS				
VI. Objetivos de la Entidad	1	2	2	
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos	6	1		
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos	3	3		
TOTALES	**10**	**6**	**2**	
En %	**56%**	**33%**	**11%**	
Calificación en %	**56%**	**33%**	**11%**	

Calificación de la Entidad	Actividades valoradas en %	Peso Relativo %	Calificación Final %
Cumplimiento de las Tareas en %	17%	0.15	3%
Calidad del Cronograma en %		0.35	
Grado de Implementación en %	44%	0.50	22%
Calificación Total	**Implementación**		**25%**

Tabla. 14

TEMATICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCION No. 297/03			
TAREAS		Cumplidas	
		SI	NO
1	Elaboración del Cronograma	X	
2	Presentación en la fecha establecida		X

3	Preparación de dirigentes, cuadros y trabajadores		X
4	Análisis Trimestral en el Consejo de Dirección		X
5	Análisis y discusión de la implementación con los trabajadores.		X
6	Participación directa del Director en la dirección de la implementación del Sistema de Control Interno.		X
Totales		**1**	**5**
En %		**17%**	**83%**

Tabla. 15

TEMATICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA				
TAREAS		Incluida en el cronograma		
		SI	NO	NP
1	Las tareas contenidas en el cronograma se agrupan por los cinco componentes del Control Interno		X	
	El componente de información y comunicación incluye tareas relativas a:			
20	El Sistema de información aplicado en la entidad		X	
21	Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad		X	
	TOTALES		**2**	
	En %		**100%**	

Tabla. 16

TEMATICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Información y comunicación				
XV. INFORMACION				
DESCRICION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO	Grado de Implementación de la Resolución No.297/03			No Procede
	No iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
1. Existen y esta implantados un sistema de informaron que facilite al director y al consejo de		X		

dirección los informes necesarios sobre la gestión de la entidad.				
2. El sistema de informaron define y establece los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad.	X			
3. Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dicho sistema de información.	X			
4. Existe el apoyo de la dirección al desarrollo del sistema de información necesarios mediante la asignación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros, según lo aprobado en su plan.	X			
TOTALES	**3**	**1**		
EN %	**75%**	**25%**		
CALIFICACION EN %	**75%**	**25%**		

XVI. COMUNICACIÓN				
1. Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores informen a la dirección de la entidad irregularidades que se presenten.		X		
2. Existen los mecanismos para que la dirección de la entidad reciba las sugerencias de los trabajadores sobre como mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares.			X	
3. Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad que permita que los trabajadores cumplan con eficacia sus responsabilidades.	X			
4. Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras entidades externas para transmitir informaron sobre los cambios que se produzcan con éstos.			X	
5. Se realiza un seguimiento			X	

oportuno y apropiado por la dirección de la entidad de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.				
TOTALES	**1**	**1**	**3**	
EN %	**20%**	**20%**	**60%**	
CALIFICACION EN %	**20%**	**20%**	**60%**	

Tabla. 17

Resumen valorativo

TEMATICAS	**Grado de Implementación Resolución No. 297/03**			**No Pro-cede.**
	No Iniciada	**En Proceso**	**Terminada**	
	1	**2**	**3**	**4**
INFORMACION Y COMUNICACIONES				
XV. Información	3	1		
XVI. Comunicación	1	1	3	
TOTALES	**4**	**2**	**3**	
En %	**45%**	**22%**	**33%**	
Calificación en %	**45%**	**22%**	**33%**	

Calificación de la Entidad	Actividades valoradas en %	Peso Relativo %	Calificación Final %
Cumplimiento de las Tareas en %	17%	0.15	3%
Calidad del Cronograma en %		0.35	
Grado de Implementación en %	55%	0.50	28%
Calificación Total	**Implementación**		**31%**

Tabla. 18

TEMATICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA Resolución No. 297/03			
TAREAS		Cumplidas	
		SI	NO
1	Elaboración del Cronograma	X	
2	Presentación en la fecha establecida		X
3	Preparación de dirigentes, cuadros y trabajadores		X

4	Análisis Trimestral en el Consejo de Dirección		X
5	Análisis y discusión de la implementación con los trabajadores.		X
6	Participación directa del Director en la dirección de la implementación del Sistema de Control Interno.		X
Totales		**1**	**5**
En %		**17%**	**83%**

Tabla. 19

TEMATICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA				
TAREAS		Incluida en el cronograma		
		SI	NO	NP
1	Las tareas contenidas en el cronograma se agrupan por los cinco componentes del Control Interno		X	
2	**El componente de actividades de control incluye tareas relativas a:**			
3	Separación de tareas y responsabilidades		X	
4	Sobre la coordinación entre áreas		X	
5	La documentación del Sistema de Control Interno		X	
6	Los niveles de autorización		X	
7	Acceso restringido a los recursos, activos y registros		X	
8	La rotación del personal en las tareas claves		X	
9	Indicadores de desempeño		X	
10	El Control del Sistema de Información		X	
11	La protección de la tecnología de información		X	
	TOTALES		**10**	
	En %		**100%**	

Tabla. 20

TEMATICA 3: GRADO DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Actividades de control				
IX. COORDINACION ENTRE AREAS Y DOCUMENTACION				
DESCRICION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO	Grado de Implantación de la Resolución No.297/03			No Procede
	No iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4

1. Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo.	X			
2. Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dentro y entre las entidades.	X			
3. La estructura de control y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación esta disponible para su verificación.	X			
TOTALES	**3**			
EN %	**100%**			
CALIFICACION EN %	**100%**			

X. NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACION Y SEPARACION DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES				
1. Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y nieles de autorización , considere entre otros aspectos, los siguientes:				
a) Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.	X			
b) Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente: Aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones,		X		
c) Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.	X	X		
d) Análisis efectuados por la dirección.	X			
2. Se definen los niveles de autorización de las principales actividades de la entidad.	X			
3. Se elaboran las actas de responsabilidad por la custodia de activos en todas las áreas de la entidad.			X	
4. La estructura organizativa existente			X	

garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativo a sus propias operaciones.				
5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.			X	
	4	**2**	**2**	
EN %	**50%**	**25%**	**25%**	
CALIFICACION EN %	**50%**	**25%**	**25%**	

XI. ROTACION DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES				
1. Está establecida la rotación del personal en actividades claves o que debilitan el control interno.	X			
2. Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.	X			
TOTALES	**2**			
EN %	**100%**			
CALIFICACION EN %	**100%**			

XII. INDICADORES DE DESEMPEÑO				
1. Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.	X			
2. La dirección efectúa, análisis, periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que le sean útiles para medir el desempeño.		X		
TOTALES	**1**	**1**		
EN %	**50%**	**50%**		
CALIFICACION EN %	**50%**	**50%**		

XIII. CONTROL DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION				
1. Está implantado un sistema de seguridad informática.			X	
2. Está establecido un sistema claves para tener acceso a los equipos, módulos, al servidor y a terminales, etc.			X	
3. Se mantienen las instrucciones de operación de los sistemas.			X	
4. Se mantienen actualizados los programas contra virus.			X	
5. Está establecido la salva de toda la información procesada en los equipos de computación, y esta se mantiene en lugar seguro.			X	
TOTALES			**5**	
EN %			**100%**	
CALIFICACION EN %			**100%**	

XIV. ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS				
1. Existen procedimientos o mecanismos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.			X	
2. Están definido los accesos a las áreas e almacenaje, locales de servidores de comunicación y otras áreas restringidas.			X	
3. Existen actas de responsabilidad por la custodia de activos, y cada responsable tiene copia de estas.		X		
TOTALES		**1**	**2**	
EN %		**34%**	**66%**	
CALIFICACION EN %		**34%**	**66%**	

Tabla. 21

Se expone un resumen valorativo del grado de implementación del componente Actividades de Control Resolución No. 297/03.

Resumen valorativo

TEMATICAS	Grado de Implementación Resolución No. 297/03			No Pro-cede.
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
ACTIVIDADES DE CONTROL				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación	3			
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas	4	2	2	
XI. Rotación del Personal en las tareas claves	2			
XII. Indicadores de Desempeño	1	1		
XIII. Control de las Tecnología de Información			5	
XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros		1	2	
TOTALES	**10**	**4**	**9**	
En %	**44%**	**17%**	**39%**	
Calificación en %	**44%**	**17%**	**39%**	

Calificación de la Entidad	**Actividades valoradas en %**	**Peso Relativo %**	**Calificación Final %**
Cumplimiento de las Tareas en %	17%	0.15	3%
Calidad del Cronograma en %		0.35	
Grado de Implementación en %	56%	0.50	28%
Calificación Total	**Implantación**		**31%**

Tabla. 22

Pasos	Componentes	Contenido de los componentes	El componente incluye tareas relativas a:
1	Ambiente de control	▪ Integridad y valores éticos ▪ Métodos y estilos de dirección ▪ Estructura organizativa ▪ Políticas de recursos ▪ Manuales, procedimientos disposiciones legales y reglamentarias	▪ Los valores éticos de los cuadros, ▪ De la competencia profesional. ▪ De la atmósfera de confianza mu tua ▪ Estructura organizativa ▪ Asignación de responsabilidad
2	Evaluación de Riesgo	▪ Objetivos de la entidad ▪ Identificación y evaluación ▪ de riesgos ▪ Seguimiento y control de riesgos	▪ Los objetivos fundamentales de la entidad y de las áreas ▪ La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos ▪ Determinación de los objetivos de control ▪ Seguimiento de de la administración de los riesgos identificados como relevantes
3	Actividades de control	▪ Coordinación entre las áreas y documentación. ▪ Niveles definidos de autorización y separación ▪ de tareas. ▪ Rotación del personal en las tareas claves. ▪ Indicadores de desempleo. ▪ Control de las Tecnologías de la información. ▪ Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	▪ Separación de tareas y responsabilidades. ▪ Sobre la coordinación entre áreas. ▪ La documentación del sistema de control interno. ▪ Los niveles de autorización, Acceso restringido a los recursos, activos y registros. ▪ La rotación del personal en las tareas claves. ▪ Indicadores del desempeño. ▪ El control del sistema de información. ▪ La protección de la tecnología de información.

4	Información y Comunicaciones.	▪ Información, Comunicación.	▪ El sistema de información aplicado a la entidad. ▪ Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad.
5	Supervisión y Monitoreo.	▪ Supervisión y Monitoreo.	▪ Sobre el diseño del componente de supervisión y monitoreo. ▪ Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad. ▪ El Plan de Prevención. ▪ La programación de comprobaciones, Auditorías internas y externas al sistema de Control Interno.

Tabla. 23

Acciones para minimizar los riesgos en cada área vulnerable de la VRE

- Actualización y aprobación de los planes de prevención y enfrentamiento al delito, las indisciplinas e ilegalidades de acuerdo a la Resolución No. 13/ 06 del MAC.
- Mejorar los principios y procedimientos de control interno que permitan avances superiores en la confiabilidad de la contabilidad para aprobar auditoria recurrente del MAC.
- Incrementar las revisiones y auditorias internas en aquellas áreas vulnerables y profundizar en el análisis de los resultados con los colectivos laborales.
- Llevar un estricto control de las cuentas por pagar y cobrar, para evitar su envejecimiento.
- Realizar revisiones y comprobaciones periódicas y sistemáticas del uso y destino de los recursos.
- Dar mantenimiento a la cerca perimetral de los almacenes, construir porterías, así como mejorar la iluminación y construir cajuelas para los candados de los almacenes y depósitos.
- Establecer un estricto control de las compras y conservación de productos fundamentalmente alimenticios a los efectos de eliminar posibles ajustes por deterioro.
- Incrementar las medidas de control necesarios para evitar delitos en la cocina.
- Exigir el parte de estudiantes que permanecerán en el centro los fines de semana para evitar excesos o defectos en la elaboración de alimentos.
- Revitalizar la Comisión encargada de otorgar las bajas técnicas a los medios básicos a nivel de centro.
- Elevar el control del proceso de bajas técnicas y el posterior despiece de equipos, velando porque se cumplan las reglamentaciones establecidas respecto al destino de las piezas recuperadas.
- Cumplimentar con los mecanismos de control de combustible, velando que este sea consumido en las tareas priorizadas del centro y para lo cual fue asignado.

- Cumplir con el depósito diario de las recaudaciones en la pizarra telefónica, Transporte, Alimentación y Hotelito.
- Garantizar el uso adecuado de los depósitos de alimento animal. Mejorar las condiciones de seguridad en general (iluminación, almacén, etc.).
- Analizar la estructura y composición del Grupo de Protección del Centro.
- Cumplir los acuerdos de la Comisión de Idoneidad y las regulaciones establecidas para ocupar cargos a fin de asegurar que no existan casos de nepotismo, amiguismo, socialismo.
- Exigir el cumplimiento del nivel de acceso a los almacenes y locales.
- Elevar la combatividad para eliminar la venta ilegal de productos en la beca y el docente.
- Velar por la correcta aplicación del Decreto Ley 92.
- Exigir la firma del Código de Ética para todos los cuadros de nueva promoción y establecer uno específico en las áreas que lo requieran.
- Elevar la calidad de la guardia obrero – estudiantil. Realizar los cambios previos para evitar ausencias.
- Continuar priorizando dentro de los proyectos educativos la creación de sólidos valores en profesores y estudiantes tales como: Responsabilidad, honradez, honestidad, austeridad, integralidad, cuidado a la propiedad social y enfrentamiento a la corrupción y el delito. Priorizar la lucha contra el fraude académico.
- Tomar las medidas necesarias que eviten el desvío de recursos en la descarga de mercancías.
- Exigir por el cumplimiento de las normas nacionales exigidas en la esfera de los servicios, así como por la toma de medidas disciplinarias en los casos de violaciones.
- Establecer y ejecutar el sistema de parqueo y control de los vehículos de piquera, según el reglamento.
- Controlar, en la aplicación del Sistema de Incentivos y Premios el manejo de los recursos materiales y financieros para eliminar las deficiencias que puedan dar lugar a desvío, corrupción o robo.
- Garantizar un elevado control de las nóminas del pago de los trabajadores, así como el control de la tarjeta SNC-2-25.

- Exigir y controlar el cumplimiento de las regulaciones para el control sistemático de los medios básicos y de rotación en las áreas.
- Exigir por el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática.
- Exigir la capacitación de los cuadros, funcionarios, dirigentes y trabajadores en temas relacionados con la Constitución de la República, Derecho Laboral, Contravenciones y Resoluciones, etc., que conlleven a un mejor conocimiento de las Legislaciones Vigentes.
- Exigir en la Rendición de Cuenta de los Cuadros el cumplimiento del Código de Ética, así como su desempeño en la administración de los recursos materiales y financieros bajo su responsabilidad. Tomar medidas en caso de violaciones.
- Velar por el control estricto del 10% del inventario en los locales.
- Tener un control estricto sobre el uso y destino de los recursos materiales y financieros en el área de Inversiones.

Principales disposiciones jurídicas a consultar Generales:

- Decreto Ley No. 92/1986 “Sobre la Responsabilidad Material”.
- Decreto Ley No. 229/02 “Convenios colectivos de trabajo”.
- Resolución No. 10/97 MFP del 28/02/97 “Normas Generales de Contabilidad Actividad Empresarial”. Manual de Normas Generales de Contabilidad Finanzas al Día. Sección I. Derogada por la Resolución No. 235/05 MFP de 30-9-05 “Normas Cubanas de Información Financiera” vigentes a partir del 1-1-06.
- Resolución No. 57/97 MFP de 12/01/97 “Normas Generales de Contabilidad Actividad Presupuestada”. Manual de Normas Generales de Contabilidad Finanzas al Día. Sección II. Derogada por la Resolución No. 235/05 MFP de 30-9-05 “Normas Cubanas de Información Financiera” vigentes a partir del 1-1-06.
- Resolución No. 399/02 MFP del 27/08/02 “Ajuste de los saldos de las cuentas que resulten de los avalúos realizados por las entidades autorizadas”.
- Resolución No. 297/03 MFP del 23/09/03 “Definiciones de Control Interno”. Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día. Sección 1, Capítulo 1, Documento 1.
- Anexo a la Resolución No. 297/03 MFP “Actividades de control vinculadas a los subsistemas contables”. Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día. Sección I, Capítulo 1, Documento 2.
- Resolución No. 399/03 MAC del 31-12-03 “Normas para los auditores gubernamentales”.
- Resolución No. 400/03 MAC del 31-12-03 “Normas para las sociedades que practican la auditoria”.
- Resolución No. 453/03 MINCIN del 24/12/03 “Organización y ejecución del Comercio Minorista en moneda nacional”.

- Interpretación Contable No. 1 Febrero de 2003 (modificada en Marzo 2004): Cambios en el registro contable de las Unidades Presupuestadas e impacto de las modificaciones del sistema de financiamiento.
- Interpretación Contable No. 2 Marzo de 2004: Cambios en el procedimiento de la actividad de comedor y cafetería en las Unidades Presupuestadas.
- Resolución No. 96/04 MFP del 4/02/04 “Registro de operaciones por tipos de moneda”.
- Resolución Conjunta MEP MES No. 1/04 del 31/05/04 “Actualización de la Planificación Estratégica diseñada hasta el 2006”.
- Resolución No. 100/04 MAC del 11-11-04 “Normas de Auditoria Interna”
- Resolución No. 54/05 MFP del 24-3-05 “Manuales de Contabilidad”.

2.5.2 Especificas:

Elemento clave I gestión financiera
Tesorería o efectivo:

- Resolución Conjunta MEP – MFP del 22/01/97 “Regulaciones sobre dietas en MN”.
- Resolución Conjunta No. 1 MEP – MFP del 20/03/98 “Prohibición de pagos de dietas en MLC dentro del territorio nacional”
- Resolución No. 44/97 MFP del 27/08/97 “Conteos físicos, Faltantes, Sobrantes y Pérdidas”.
- Resolución No. 61/97 MFP del 22/12/97 “Donaciones recibidas y otorgadas por el Estado Cubano”.
- Resolución Conjunta No.1/98 del MEP – MFP del 30 de marzo de 1998 “No efectuar pagos en MLC por dietas dentro del país a las entidades estatales y privadas de capital cubano”.
- Resolución No.138/00 MFP de 18/05/00 “Reglamento por gastos de viajes al extranjero”.

- Resolución No.56/00 BCC del 7/08/00 “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos”.
- Resolución No.64/00 BCC de 19/10/00 “Normas complementarias para los Cobros y Pagos”.
- Resolución No.1/01 MFP de 8/01/01 “Utilización de vehículos privados en función de trabajo en las entidades estatales”.
- Resolución No.42/01 BCC del 5/04/01 “Normas sobre los pagos a privados por compra de bienes y servicios” con modificaciones por la Resolución No. 65/02 BCC del 2/12/02 y por la Resolución No. 69/03 BCC del 1/08/03.
- Resolución No. 74/01 BCC del 4/09/01 “Instrucciones complementarias sobre cobros y pagos”.
- Resolución No.1/02 BCC del 21/01/02 “Pagos al Sector Cooperativo”.
- Datos de Uso Obligatorio Modelos Caja y Banco Capítulo 4 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día.

Activos fijos tangibles:

- Resolución No. 17/88 CEF de 2/06/88 “Tratamiento al Grupo Muebles y otros objetos”.
- Resolución No. 35/89 CEF de 2/11/89 “Registro y control de los medios básicos asignados a las unidades presupuestadas”.
- Resolución No. 18/90 CEF de 27/04/90 “Reglamento para el cálculo, planificación y utilización de la amortización de los medios básicos de la economía nacional”.
- Resolución No. 45/90 CEF de 28/12/90 “Registro y aporte de la amortización de los medios básicos paralizados por el período especial”.
- Resolución No. 10/91 CEF de 25/02/91 “Tasas de amortización de Medios Básicos de la Economía Nacional destinados a la reposición”.
- Resolución No.44/97 MFP del 27/08/97 “Faltantes, Sobrantes y Pérdidas”.

- Resolución No.61/97 MFP del 22/12/97 “Donaciones recibidas y otorgadas por el Estado Cubano”.
- Resolución No. 41/98 MFP del 19/10/98 “Traspaso de activos fijos tangibles y otras actividades por el ordenamiento de las relaciones de cooperación”.
- Resolución No. 446/02 MFP del 30/09/02 “Movimiento de activos fijos tangibles (excepto inmuebles) entre entidades estatales se realice mediante compraventa”.
- Resolución No. 379/03 MFP del 31/12/03 “Reglamento del Impuesto sobre utilidades”
- Resolución No. 324/04 MFP del 23/11/04 “Activos fijos tangibles en la reestructuración de la industria azucarera”.
- Datos de Uso Obligatorio Modelos Activos fijos tangibles Capítulo 2 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día.

Nóminas:

- Resolución No. 45 MFP de 18/08/1983 “Ingresos al Presupuesto salarios y subsidios no cobrados”.
- Resolución Conjunta BPA – CEF del 9/04/1990 “Función social de las entidades de actuar como intermediario entre trabajador y el BPA”.
- Datos de Uso Obligatorio Modelos Nóminas Capítulo 5 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día.

Cuentas por cobrar y por pagar:

- Resolución No.44/97 MFP del 27/08/97 “Faltantes, Sobrantes y Pérdidas”.
- Resolución No.6/1998 MFP del 10/03/98 “Norma financiera para el registro y control de las compras y las ventas”.
- Resolución No.56/00 BCC del 7/08/00 “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos”.
- Resolución No.64/00 BCC de 19/10/00 “Normas complementarias para los Cobros y Pagos”.

- Resolución No.42/01 BCC del 5/04/01 “Normas sobre los pagos a privados por compra de bienes y servicios” con modificaciones por la Resolución No. 65/02 BCC del 2/12/02 y por la Resolución No. 69/03 BCC del 1/08/03.
- Resolución No. 74/01 BCC del 4/09/01 “Instrucciones complementarias sobre cobros y pagos”.
- Reglas y Usos Uniformes relativos a los créditos documentarios de la Cámara Internacional de Comercio. Publicada por el BCC en el folleto Normas sobre Cobros y Pagos.
- Preguntas y respuestas sobre cobros y pagos. Publicado por el BCC en el folleto Normas sobre Cobros y Pagos.
- Resolución No.1/02 BCC del 21/01/02 “Pagos al Sector Cooperativo”.
- Resolución No. 92/04 BCC del 29/12/04 “Cuenta única de ingresos en divisas del Estado”. Instrucciones emitidas por el Vicepresidente Primero del BCC para la implementación de la resolución No. 92/04.
- Datos de Uso Obligatorio Modelos Nóminas Capítulo 3 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día.

Valoración del costo de los productos o servicios:

- Lineamientos de Costos emitidos por el MFP de fecha 7 de septiembre de 2001. Manual de Normas Generales de Contabilidad Actividad Empresarial. Sección I:
  - Introducción. Documento 1
  - Aspectos fundamentales en la utilización del costo como instrumento de dirección. Documento 2
  - Clasificación de los gastos y su inclusión en el costo. Documento 3.
  - Planificación del costo de producción. Documento 4
  - Registro de gastos. Documento 5
  - Cálculo del costo. Documento 6
  - Análisis del costo. Documento 7
  - Glosario de términos – Definiciones conceptuales. Documento 8

- Resolución Conjunta No. 1/05 MEP – MFP “Indicaciones para la elaboración de las fichas de costos unitarios y componentes en pesos convertibles”.

Información financiera y de gestión:

- Resolución No. 6/93 CEF del 8/03/93 “Solicitud de los estados financieros y de informaciones anexas por los órganos y organismos de la Administración del Estado a sus empresas subordinadas”. Derogada por la Resolución No. 235/05 MFP de 30-9-05 “Normas Cubanas de Información Financiera” vigentes a partir del 1-1-06.
- Resolución No. 1/97 CEF del 17/1/94 “Solicitud de los estados financieros y de informaciones anexas por las direcciones de Finanzas de los órganos locales del Poder Popular”. Derogada por la Resolución No. 235/05 MFP de 30-9-05 “Normas Cubanas de Información Financiera” vigentes a partir del 1-1-06.
- Resolución No. 18/99 MFP del 13/07/99 “Indicaciones para el cumplimiento del Acuerdo CECM No. 3334 de 1998”. Derogada por la Resolución No. 235/05 MFP de 30-9-05 “Normas Cubanas de Información Financiera” vigentes a partir del 1-1-06 en los apartados del sexto al octavo.
- Datos de Uso Obligatorio Modelos Registro, Submayores y otros modelos Capítulo 6 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día.

Elemento clave II administración y custodia de recursos materiales

- Resolución No.44/97 MFP del 27/08/97 “Faltantes, Sobrantes y Pérdidas”.
- Resolución No.61/97 MFP del 22/12/97 “Donaciones recibidas y otorgadas por el Estado Cubano”.
- Resolución No. 60/00 MFP del 3/03/00 “Procedimiento para la venta de inventarios ociosos y de lento movimiento”.
- Resolución No. 96/04 MFP del 4/02/04 “Registro de operaciones por tipos de moneda”.

- Datos de Uso Obligatorio Modelos Inventarios Capítulo 3 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día. Sección I.

Elemento clave III recursos humanos

- Decreto Ley No. 45/81 “Capacitación técnica de los trabajadores”.
- Decreto Ley No. 234/03 “De la maternidad de las mujeres trabajadoras”.
- Decreto 91/81 del 25/05/81 “Reglamento de las facilidades laborales a los trabajadores que estudian en la Educación Superior”.
- Resolución No. 51/88 MTSS del 12/12/98 “Reglamento para la aplicación de la política de empleo”. Derogada por la Resolución No. 8/05 a partir del mes de junio de 2005.
- Resolución No. 18/90 MTSS del 9/11/90 “Reglamento para la admisión de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como la selección del personal a capacitar.”
- Resolución No. 6/98 MTSS del 21/04/98 “Reglamento para la organización salarial y la evaluación del trabajo del personal que ocupa cargos técnicos”.
- Resolución No. 21/99 MTSS del 1/06/99 “Reglamento para la capacitación de los trabajadores”.
- Resolución No. 11/01 MTSS del 30/04/01 “Prestación a las madres trabajadoras”.
- Resolución No. 31/02 MTSS del 31/07/02 “Procedimiento prácticos generales para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo en el trabajo”.
- Resolución No. 14/03 MTSS del 4/07/03 “Calificador Común de Profesiones Técnicas”.
- Resolución No. 19/03 MTSS del 8/09/03 “Prevención de riesgos laborales”.
- Resolución No. 13/04 MTSS del 5/04/04 “Lineamientos para la Estimulación Laboral”.

- Resolución No. 8/05 MTSS del 1/03/05 “Reglamento general sobre relaciones laborales” (vigente a partir de los 90 días de la fecha de su firma).

Elemento clave IV tecnologías de información

- Decreto Ley No. 199/99 “Seguridad y protección de la información oficial”.
- Resolución No. 6/96 MININT del 8/11/96 “Reglamento sobre Seguridad Informática”.
- Resolución No. 204/96 SIME del 20/11/96 “Reglamento sobre la protección y seguridad técnica de los sistemas informáticos”.
- Resolución No. 1/00 MININT del 26/12/99 “Reglamento sobre la Seguridad y protección de la información oficial”.
- Resolución Conjunta MIC – MFP del 4/08/04 “Requisitos para los sistemas contables – financieros soportados sobre las tecnologías de la información”.
- Resolución No. 340/04 MFP del 8/12/04 “Procedimiento para dictaminar sobre el grado de adaptación a las Normas Contables Cubanas de los sistemas contables – financieros soportados sobre tecnologías de información”.
- Resolución No. 12/05 MIC del 24/01/05 “Requisitos informáticos adicionales para los sistemas contables – financieros soportados sobre las tecnologías de información”.