



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO – MOA.**

“Dr. Antonio Núñez Jiménez”

**FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DOCENTE DE CONTABILIDAD Y
FINANZAS.**

Trabajo de Diploma

*Título: Propuesta de Implementación de la
Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y
Precios en la Empresa Provincial de farmacias y
Ópticas (Unidad Empresarial de Base Mayarí-
Cueto)*

Autor: Mijail Céspedes de la Roz

Tutor: Dra. C. Mayda Ulloa Carcassés

“Año 49 de la Revolución”

CURSO 2006-2007.

Pensamiento

“...prever es el deber de los verdaderos estadistas: dejar de prever es un delito público: y un delito mayor no obrar, por incapacidad o por miedo, en acuerdo con lo que se prevé”.

José Martí

Dedicatoria

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:

En especial, a mis padres que me educaron y me forjaron con su ejemplo.

A mi hijo, para que tome de ejemplo mi sacrificio.

A mis amigos German Y Quique, que me apoyaron en los momentos difíciles.

Agradecimientos

Agradecimientos.

A Mayda Ulloa Carcassés por la ayuda que siempre me brindó.

A Cristina Serrano Zaldivar, por su apoyo y dedicación.

A nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro por darme la posibilidad de hacerme un profesional.

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

Resumen

Resumen.

El Presente trabajo de Diploma fue desarrollado en la Unidad Empresarial de Base Mayarí-Cueto de la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas, ubicada en la Ciudad de Holguín, y consiste en el diagnóstico e implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en esta unidad.

El Objetivo General del trabajo es Realizar la implementación del Sistema de Control Interno en la Unidad Empresarial de Base Mayarí-Cueto de la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas sobre la base de los cinco componentes de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Para el logro del objetivo propuesto en este trabajo se tomó como base la Guía Metodológica para la Implementación de la Resolución 297/03 de la Consultoría Económica de Holguín (CANEC S. A.), además de la Guía establecida en el curso de Superación para Cuadros del Estado.

Abstract

Abstract.

The Present Diploma Paper was developed at the Company Provincial of Pharmacia and optics (Entrepreneurial base Unit Mayarí Cueto), located at Holguín's City; The 297/03 of Fontana's and Précis's Ministry consists in the implementation of the Resolution.

The Objective General is : Accomplishing the implementation of the Internal control system at Pharmacia's Company Provincial and optics (Entrepreneurial base Unit Mayarí Cueto) on the base of the five components of the resolution 297/03 of Fontana's and Précis's Ministry.

For the achievement of the objective proposed in this work the methodological for the implementation of the Resolution took like base his guide 297/03 of Consultant ship Economic in addition to the guide (CANEC S. A.), methodological established at the course of overcoming for state Chadors

Índice

ÍNDICE.

Introducción.....	7
Capítulo I.....	9
1.1.1Evolución Histórica.....	9
1.2Definición e Importancia del Control Interno.....	11
1.3Características de los componentes y sus normas.....	12
Capítulo II.....	31
2.1 Característica de la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas UEB Mayarí-Cueto.....	31
2.2 Diagnóstico de Implementación de la Resolución 297/03 en la UEB Mayarí-Cueto.....	33
2.2.1 Evaluación Cualitativa por componentes.....	33
2.3 Análisis Cuantitativo.....	42
	43

INTRODUCCION

El Presente trabajo de Diploma fue desarrollado en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas (Unidad Empresarial de Base Mayarí-Cueto) ubicada en carretera central Km. ½ Mayarí Holguín.

La Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas con domicilio legal en la Morales Lemus No. 48 Holguín, surge mediante el Acuerdo No 464/2001 del Ministerio de Economía y Planificación, se dedica a la comercialización de forma minorista y en moneda nacional, de los medicamentos de producción nacional y de importación, producir, distribuir y comercializar de forma minorista y en moneda nacional medicamentos de origen natural, pelóidees, aguas mineromedicinales, remedios homeopáticos y florales, medicamentos de producción dispensarial y otros que autorice el Ministerio de Salud Pública, además de confeccionar, reparar y comercializar de forma minorista y en moneda nacional espejuelos y otros artículos de ese tipo y equipos auditivos y sus accesorios. Está conformada por la Dirección de la Empresa, cinco UEB, dedicadas a Farmacias y Ópticas, una UEB de Aseguramiento.

El trabajo se realizó a nivel de Unidad Empresarial de Base (UEB) Mayarí-Cueto que cuenta con 25 unidades de Farmacias, 2 Ópticas y un departamento económico.

En la UEB Mayarí- Cueto no tiene establecido de forma eficiente un Sistema de Control Interno según la Resolución 297 del MFP, por tal razón surge la necesidad de realizar una evaluación del estado de implementación del Sistema de Control Interno y recomendar las medidas para implantarla de forma eficiente, lo cual constituye **el problema de este trabajo.**

La implementación del sistema de control Interno acorde a la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios y el cronograma para su aplicación son los **hechos científicos** que se persigue, con el objetivo de

poner en manos de la dirección de la UEB las herramientas necesarias para la implantación del Sistema de Control Interno.

Este hecho ha cobrado gran impacto en la sociedad dada la situación que atraviesa la economía cubana, pues se hace indispensable en la actividad económica nacional la implementación de fuertes restricciones en cuanto al control eficiente de los recursos, enmarcada en la lucha contra el Delito, la Corrupción y las Ilegalidades, batalla que lleva a delante el pueblo de Cuba, guiado por su Comandante en Jefe y el Partido Comunista.

El objeto la implementación de la Resolución No 297, y la UEB Mayarí-Cueto es **el campo de acción**.

Se parte de la siguiente Hipótesis: La implantación del Sistema de Control Interno basado en la Resolución 297/03 permitirá el control más eficiente de los recursos materiales, las operaciones financieras, los recursos humanos, así como el intercambio directo de la dirección con el resto de los trabajadores.

El objetivo general es la Implementación de un Sistema de Control Interno acorde a la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas en la Empresa provincial de Farmacias y Ópticas en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Mayarí-Cueto para lograr el control eficiente de los recursos.

Los Objetivos específicos son:

- Analizar la evolución histórica del Control Interno y su desarrollo en Cuba.
- Realizar el diagnóstico actual de la Unidad Empresarial de Base.
- Determinar los Riesgos a través del diagnóstico.
- Elaborar el Cronograma de Implementación de la Resolución No 297 del MFP.
- Elaborar el plan de Prevención.

Para cumplimentar los objetivos se utilizaron los siguientes métodos de la investigación científica: Métodos teóricos, como el histórico lógico para comprender la evolución del objeto de estudio; el análisis síntesis y la inducción deducción para obtener la información acerca de la situación

del objeto de estudio y los métodos empíricos como entrevista, encuestas y criterios de expertos para el diagnóstico y la elaboración de las propuestas.

Capítulo. I

CAPITULO I. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

1.1. Evolución Histórica del Control interno.

El Control Interno se definía por un conjunto de métodos y procedimientos empleado por las entidades, con la finalidad de proteger sus recursos materiales y financieros contra pérdidas, fraudes y errores, definidos por el Instituto Americano de Contadores Públicos certificados - AIGPA en 1949. En 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida el denominado "INFORME COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)" sobre control interno, publicado en EE.UU.

Muchas entidades internacionales han emitido varios criterios sobre el control Interno, según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Las definiciones, COSO e INTOSAI, se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: “...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...”

En Cuba por mucho tiempo el alcance del Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas y las áreas operacionales y sus trabajadores no se sentían involucrados en el sistema. No todos los directivos de las organizaciones confederaban el Control Interno un instrumento de control para lograr la eficiencia. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los Sistemas control Interno eran que las actividades de control estaban preestablecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control según las características de su entidad. Además no se contaban con elementos generalizadores que les sirviera de base a la organización para diseñar un sistema de Control Interno a las medidas de sus necesidades.

Tal situación materializó el objetivo de definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos, logrando así que se cuente con un marco conceptual común que satisfaga las demandas de todos los involucrados. En tal sentido el MFP pone en vigor la Resolución No. 297 del 2003 que comprende la definición de control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación.

1.2. Importancia del Control Interno.

El Control Interno es un proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos propuestos:

- Confiabilidad de la información
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimientos de leyes y normas aplicables
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en si mismo, un conjunto de acciones estrechamente estructuradas para alcanzar ese fin.

El control interno es efectuado por personas. es decir, no se refiere a manuales, normativas y modelos, sino a personas responsabilizadas desde el primer nivel de la organización, hasta su base.

El concepto seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno, como: interpretación errónea de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga, burlar la separación de funciones por colusión (acuerdo entre empleados) para dañar a terceros la extensión de controles adoptados en una organización también esta limitada por consideraciones de costo, dado que no es factible establecer controles que protejan absolutamente el fraude y del desperdicio.

El Control Interno es el sistema interior de una entidad que esta integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y

responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados:

- Para proteger los Activos
- Obtener la exactitud y la confiabilidad de la Contabilidad y de otros datos e informes operativos
- Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la entidad
- Comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

El sistema e control interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección y tiene gran importancia entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.
- El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.
- La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad. Conocer la obligatoriedad del sistema del control interno resulta necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

1.3. Características de los Componentes del Control Interno y sus Normas.

La característica del proceso, adjudicada en el concepto de control interno, refiere que sus elementos se integran entre sí e implementarse de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección.

El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que las entidades cubanas no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes.

Los componentes del control son:

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

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

A continuación se explican cada uno de ellos según la Resolución No 297 del MFP:

a) Ambiente de Control

El Ambiente de control es el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y sus resultados.

La dirección de la entidad y el Auditor Interno pueden crear un ambiente de control adecuado sí:

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Se aplican sanas políticas de administración.
- Cumplimiento de leyes y políticas.

El Ambiente de Control es de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos, teniendo como fundamentos claves los siguientes aspectos:

- La filosofía y estilo de dirección
- La Estructura, el plan de Organización, los reglamentos y Manuales de Procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización.
- La forma de asignación de responsabilidades y 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 justifican la existencia de Unidades de Auditoría Interna.

Las Normas para el Ambiente de Control son:

- Integridad y valores éticos.

Difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados. Orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

- Competencia Profesional.

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben poseer un nivel de competencia que les permita:

- Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- Comprender suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del Control Interno.
- Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia ajustados a los requisitos del cargo.

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios de éste.

- **Atmósfera de Confianza mutua.**

Debe fomentarse una atmósfera de confianza mutua para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la entidad.

El compartir la información fortalece el control, reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona.

- **Estructura Organizativa.**

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

Toda entidad debe complementar su organigrama, con un Manual de Organización y funciones.

Toda delegación de la autoridad contribuye a la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus

subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuenta de sus responsabilidades y tareas.

Se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.

- Políticas y prácticas en personal.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Selección. Establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- Inducción. Los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo
- Capacitación. Que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción. Que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción. Aplicar cuando corresponda las medidas disciplinarias que demuestren que no se toleraran desvíos del camino trazado.

➤ Comité de Control.

En cada entidad debe constituirse un COMITÉ DE CONTROL integrado, al menos por un dirigente del máximo nivel y el Auditor Interno titular. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. Debe integrarse con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria integral, que exhiban un apropiado grado de conocimientos y experiencia que les permita apoyar a la dirección de la entidad mediante su guía y supervisión.

➤ Evaluación del Ambiente de Control.

Para la evaluación del ambiente de control debe tenerse en cuenta:

- Conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas (Códigos de Conducta) y de Ética establecidos en la entidad.
- Verificar que se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la entidad.
- Cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad.
- Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados.
- Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la entidad.
- Verificar que el Comité de Control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado.

b) Evaluación de Riesgos.

El control interno 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 internos y externos tanto de la entidad como de la actividad.

Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

- Una vez identificados los riesgos su análisis incluirá:
- Estimación de su importancia y trascendencia.
- Evaluación de la probabilidad y frecuencia.

- Modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingresos de los empleados o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleramiento del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

A continuación se relacionan las normas para la evaluación de los Riesgos:

- Identificación del Riesgo.

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos.

Las fuente de riesgos externos pueden ser:

- Desarrollo tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
- Modificación en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Las fuentes de riesgos internos:

- La estructura de organización adoptada.
- La calidad del personal incorporado.
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

➤ Estimación del Riesgo.

Se debe estimar la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados debe analizarse su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.

Valoración de la pérdida que podría resultar se calcula como:

$$PE \equiv FxV$$

PE : Perdida Estimada

F : veces probables que el riesgo se concrete en el año.

V : Pérdida estimada en pesos para cada caso que el riesgo se concrete.

- Determinación de los objetivos de Control.

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control mas convenientes.

- Detección del cambio.

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.

- Evaluación del componente Evaluación de Riesgos.

Comprobar la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios (rutinarios o no) que influyen en el logro de los objetivos previstos.

c) Actividades de Control.

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

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, estas 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.

A continuación se exponen las Normas de Actividades de Control:

- Separación de tareas y responsabilidades.

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que de producirse, sean detectados.

- Coordinación entre áreas.

Cada área o sub. área de la entidad debe operar e interrelacionadamente con las restantes áreas o sub. áreas.

- Documentación.

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados y la documentación debe estar disponible para su verificación.

- Niveles definidos de autorización.

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 debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados.

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.

- 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, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

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 de acceso, etc.

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

Deben ponderarse los riesgos emergentes, entre otros, del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

- Rotación del personal en las tareas claves.

Ningún trabajador debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presentan una mayor probabilidad de comisión de irregularidades

La rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del “hombre imprescindible”

➤ 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.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección.

Control de la tecnología de información.

Los recursos de la tecnología de información deben ser controladas con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información. Incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, mini computadoras y redes hasta la gestión de procesamiento por el usuario final.

➤ Indicadores de desempeño.

Los indicadores de desempeño no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

➤ Función de auditoría Interna Independiente.

La Unidad de Auditoría Interna de las entidades debe depender de la máxima autoridad de éstas y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

➤ Evaluación del Componente Actividades de Control.

Comprobar que esté debidamente segregada y diferenciada la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción.

Verificar el registro y clasificación de las transacciones y hechos importantes.

Comprobar la realización de controles físicos, periódicos de los activos y su conciliación con el registro contable.

Evaluar la calidad y cumplimiento de los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado.

Verificar que la dirección efectúe análisis, periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos, comparándolos con periodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.

Evaluar la utilización del sistema de indicadores de rendimiento.

Valorar el funcionamiento, utilización y respeto a los resultados de la auditoría interna.

➤ Comprobar el cumplimiento de los controles de la tecnología de información referidos a:

- Seguridad física de los equipos de información.
- Controles de acceso.
- Controles sobre los software.
- Controles de las operaciones de proceso de datos.
- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.
- Controles de las aplicaciones

Revisar que el plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

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.

d) Información Y Comunicación.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en 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 Sistema de Control Interno.

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

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

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. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

Normas de Información y Comunicación:

➤ Información y responsabilidad.

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma.

La información debe ser relevante, confiable y oportuna.

➤ 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.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos : ascendente, descendente, horizontal y transversal.

➤ Calidad de la información.

La información debe cumplir con los atributos de contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

➤ Flexibilidad al cambio.

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.

➤ El sistema de información

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la entidad.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas. Aquí se explica en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos a la entidad, refiriéndose a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a, por ejemplo:

Cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance a la entidad

Conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona

Sus reclamos, inquietudes y sus necesidades emergentes.

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, política y 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.

➤ 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.

Comunicación, valores de la organización y estrategias.

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, políticas y 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 las encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.

➤ Canales de comunicación.

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

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen u obstaculizan la comunicación entre dos o más personas.

Se clasifican en tres grandes grupos:

- Técnicas
- Semánticas
- Humanas

➤ Evaluación de Información y Comunicación.

Se evalúa partiendo de que:

Existen mecanismo para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programa de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.

Se suministran a los directores y Jefes de Departamentos la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

La información esta disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades.

Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas.

Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.

Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo son suficientes para efectuar tal comunicación.

Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.

e) Supervisión y Monitoreo

Es el proceso de evaluar la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

En cuanto a las evaluaciones puntuales corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinadas por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos entrañan.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.
- 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.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- Alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- Las tareas de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodologías y herramientas de control.

- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Normas de Supervisión o Monitoreo.

➤ Evaluación del Sistema de Control Interno.

La dirección de la entidad debe evaluar periódicamente la eficacia de su Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable.

➤ Eficacia del Sistema de Control Interno.

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, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad.

Para calificar la EFICACIA de un Sistema de Control Interno basarse en las 3 materias de control:

- Las operaciones.
- La información financiera.
- Cumplimiento de Leyes, Decretos, Reglamentos y cualquier tipo de normativa.
- Auditorias del Sistema de Control Interno.
- Deben practicarse auditorias, las que informaran sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera.

➤ Validación de los supuestos asumidos.

Se deben validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.

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.

➤ Tratamiento de las deficiencias detectadas.

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno debe ser informada.

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas.

Se deben informar las deficiencias detectadas que superen un límite señalado en cuanto a relevancia y repercusión.

➤ Evaluación de la Supervisión o Monitoreo.

La dirección compara la producción, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias, con la información generada a través de los sistemas.

Evaluar hasta qué punto las comunicaciones de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas.

Comprobación periódica de los importes registrados por el Sistema de contabilidad con los activos materiales.

Analizar la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos para fortalecer los controles internos.

El cumplimiento del Código de la Ética o conducta de la entidad y si regularmente se llevan a cabo actividades de control esenciales. Valorar la efectividad de las actividades de auditoría interna.

Capítulo II

CAPITULO II: IMPLEMENTACIÓN DE LA RESOLUCIÓN 297/03 DEL MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE FARMACIAS Y ÓPTICAS, “ UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE (UEB) MAYARÍ-CUETO.

2.1 – Características de la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas, UEB Mayarí-Cueto.

La Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas de Holguín, con domicilio legal en Miró entre Frexes y Martí No. 48 Holguín, se dedica a la comercialización de forma minorista y en moneda nacional, de los medicamentos de producción nacional y de importación, producir, distribuir y comercializar de forma minorista y en moneda nacional medicamentos de origen natural, pelóideas, aguas mineromedicinales, remedios homeopáticos y florales, medicamentos de producción dispensarial y otros que autorice el Ministerio de Salud Pública. Además de confeccionar, reparar y comercializar de forma minorista y en moneda nacional espejuelos y otros artículos de ese tipo y producir además y comercializar de forma minorista y en moneda nacional equipos auditivos y sus accesorios.

Está conformada por la Dirección de la Empresa, cinco UEB, dedicadas a Farmacias y Ópticas, una UEB de Aseguramiento.

La misión propuesta para la Empresa es brindar un servicios de calidad en Farmacias y Ópticas que unida a una producción de medicamentos naturales permita dar respuesta a las necesidades de los programas priorizados por el Ministerio de Salud Pública contribuyendo a la satisfacción de la población y la obtención de indicadores de eficiencia económica que permitan el desarrollo de la Empresa.

El Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa, esta llamado a constituir una guía y instrumento de dirección idóneo para que de una

forma adecuada y organizada se realicen las transformaciones necesarias que permitan eliminar los factores adversos y a la vez lograr el máximo de eficiencia y de eficacia en sus la gestión económica que concuerda con lo formulado y orientado en el V Congreso del PCC celebrado en Octubre de 1997.

El trabajo de Auditoria, Supervisión y Control en la Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas esta muy unido al desarrollo del trabajo de la Comprobación Económica en las UEB de Farmacias y Ópticas. Su trabajo está muy ligado a la labor de prevención como arma fundamental de combate contra cualquier manifestación de indisciplina, ilegalidad y corrupción.

El análisis de los causas y condiciones que propician las indisciplinas, las ilegalidades y manifestaciones de corrupción se inscribe dentro de una de las principales acciones dirigidas a la prevención con el interés de trabajar por crear una cultura en la que se relacionen: eficiencia y prevención, calidad y conducta, en función de lo cual se deben aprovechar todas las oportunidades en las cuales las evaluaciones de los resultados deben de medirse atendiendo a la eficiencia y el desarrollo de los valores éticos.

La Unidad Empresarial de Base fue objeto de una Verificación Fiscal en el año 2005 producto a irregularidades en el cumplimiento de las normas y requerimientos que requiere la protección y custodia de los recursos puestos en sus manos. En la misma se detectaron faltantes en inventarios, deficiencias en el manejo de los recursos humanos, y el mal trabajo de dirección tales como nepotismo, abuso del cargo, entre otras irregularidades. Teniendo en cuenta estas deficiencias la dirección de la Empresa trazó un conjunto de medidas encaminadas a erradicarlas y eliminarlas. Se tomaron medidas organizativas que han dado al traste con las deficiencias detectadas, una de ellas es el objetivo que se propone en este trabajo.

Para garantizar los servicios de Farmacias y Ópticas la UEB Mayarí-Cueto cuenta con 25 unidades de Farmacias y 2 Ópticas distribuidas en los municipios de Mayarí y Cueto y posee las siguientes áreas funcionales:

- Dirección UEB
- Recursos Humanos
- Economía
- Farmacias 25
- Ópticas 2

2.2 – Diagnóstico de la implementación de la Resolución 297 en la UEB Mayarí-Cueto.

Para la realización del diagnóstico se tomó como base la guía metodológica “Procedimiento Interno para la Elaboración del Diagnóstico y del Cronograma de Implementación del Control Interno, Resolución 297/03” de la Asesoría y Servicios Económicos CANEC S.A. Este procedimiento considera todos los aspectos contenidos en los cinco componentes que integran la Resolución 297/03 del MFP. La metodología se aplicó en cada una de las áreas de la estructura organizativa de la entidad con el objetivo de verificar el grado en que se encuentra implantado el Sistema de Control Interno. Sobre esta base se realizó la evaluación cualitativa y partiendo de la Guía Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control Interno del MAC la evaluación cuantitativa.

2.2.1. Evaluación Cualitativa por componentes

Componente No. 1 Ambiente de Control

- **Integridad y Valores Éticos**
 - En la unidad no existe el código de ética y de conducta. Está confeccionado el reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo, pero no existe el documento mediante el cual se establece la política de la entidad referida a las relaciones con los proveedores y otras entidades. El código de conducta no se discute ni se evalúa de forma periódica con los trabajadores, no todos los miembros de la entidad están comprometidos con las tareas y

metas trazadas y existen problemas en la organización de las tareas de la defensa, implicando que los trabajadores no conozcan las misiones y tareas que cumplen y su ubicación en situaciones excepcionales. No todos los jefes de las diferentes áreas y trabajadores conocen su responsabilidad en el sistema de control interno.

➤ **Métodos y Estilos de Dirección**

- Están creados los órganos de dirección colectiva y cada uno tiene bien definida su estructura pero existe problemas con su funcionamiento debido a la poca preparación del personal que lo integran.
- Se realizan los consejos de dirección donde se chequean los acuerdos emanados de las reuniones anteriores, se analiza la situación de contabilidad así como la situación financiera derivada de los informes contables, se analiza con profundidad la situación de los costos y sus desviaciones, se está comenzando la implementación de la RM297/03.
- No se desarrollan los métodos de dirección por objetivos. Se debe hacer especial énfasis en la dirección por valores, se analizan y discuten los temas relacionados con la calidad, se analizan los resultados de las auditorias y comprobaciones. Los miembros del consejo de dirección están comprometidos con los objetivos, estrategias, y políticas de la entidad. Las conductas no conformes con las reglas establecidas reciben una respuesta rápida y ejemplar, pero no todas las medidas correctivas que se aplican son conocidas por los trabajadores. Los jefes rinden cuenta por el cumplimiento de sus funciones.

➤ **Competencia profesional.**

- Están definidos los requisitos y contenido de trabajo de cada cargo u ocupación pero no todos están cubiertos por personas preparadas para realizar las labores correspondientes, existiendo

problemas de idoneidad demostrado mediante la evaluación del desempeño.

- Existen funcionarios y trabajadores que no poseen un nivel de competencia profesional acorde con sus funciones y responsabilidades y de acuerdo con los requerimientos y habilidades para sus cargos.

➤ **Atmósfera de Confianza Mutua**

- No existe un clima de mutua confianza y transparencia en la comunicación y cooperación entre las personas y su desempeño y especialmente entre los directivos y los trabajadores, por lo que cualquier tema de importancia no puede ser tratado por que no existe un grado de confianza entre las personas de la unidad.
- No se evidencia la relación mutua de dar y recibir entre la dirección y los trabajadores, por lo que los intereses individuales de los trabajadores no coinciden con los objetivos de la entidad.

➤ **Organigrama**

- El organigrama que defina la estructura organizativa las funciones y responsabilidades está debidamente actualizado de manera que cumple con la misión y objetivos de la entidad (ver anexo No. 1)

➤ **Asignación de Autoridad y responsabilidad**

- La entidad tiene definida cada función o actividad y las personas responsables, están definidas la asignación de responsabilidad facultades y autoridades tanto los cuadros y dirigentes como los trabajadores, pero existe dificultad a la hora de supervisar la correcta aplicación de estas funciones, no todos los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategias, políticas de la entidad según las responsabilidades de cada uno, la estructura organizativa mantiene una adecuada segregación entre las

funciones operativas, administrativas, de dirección, de control y custodia, no se realiza el convenio colectivo, no existe el reglamento del consejo de dirección, existe la plantilla aprobada por la dirección de la empresa, en las asambleas de trabajadores se levantan las actas y se firman y archivan, se analizan los estados financieros.

La Empresa que está en perfeccionamiento empresarial posee las siguientes Resoluciones:

- Decreto Ley 187/98 sobre bases generales para el perfeccionamiento empresarial.
- Decreto Ley 10/04 del MTSS Tratamiento laboral y salarial del personal disponible.
- RM 12/98 del MTSS sobre la política laboral y salarial.
- RM 28/04 del MTSS Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores.
- RM 16/00 del MTSS Tratamiento laboral y salarial para los trabajadores designados jefes de brigadas, equipos o especialistas principales.
- RM 16/99 del MFP procedimiento par el pago de e ingreso al fisco de la contribución especial de los trabajadores a la seguridad social.
- RM 297/03 del MFP Sobre el Control Interno.
- RM 13/04 del MAC sobre el plan de prevención.

➤ **Documentos de aprobación y continuidad del proceso de perfeccionamiento Empresarial.**

- Existen los objetivos de trabajo de la UEB del año pero no están aprobados por la dirección de la Empresa.
- No existe el aval del MININT que avala lo dispuesto en Decreto Ley 186/98.

➤ **Comité de Control**

- Está creado el Comité de Control a nivel de UEB, a pesar de tener el tiempo suficiente, sus integrantes no se reúnen de forma sistemática para valorar las acciones encaminadas a cumplir las tareas orientadas para la implementación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precio.

Componente No. 2 Evaluación de Riesgos.

➤ **Identificación del Riesgo:**

- No se han identificado los riesgos así como las causas que lo provocan, no se ha determinado la frecuencia de o probabilidad de ocurrencia, ni se han realizado el análisis de la pérdida económica que podría resultar la ocurrencia de los mismos, en estos momentos se comenzará trabajar en esta actividad con el objetivo de resolver esta deficiencia.

➤ **Control de Riesgo:**

- No se ha elaborado el plan de prevención, ni el diagnóstico de riesgos, se trabajará en esta actividad.

Componente No. 3 Actividades de Control.

- No existen las normas para la actividad de control, estas deben estar recogidas, como mínimo, en manuales que contengan los procedimientos referidos a: Control Interno, Contabilidad General y Contabilidad de Costo; los que en cada caso deben estar elaborados por la entidad.

➤ **Separación de tareas y responsabilidades**

- No existe una adecuada segregación de las funciones, tareas y responsabilidades que faciliten un adecuado control interno.
- Los trabajadores conocen cual es la incidencia de su trabajo con las demás áreas de la entidad pero necesitan una mayor preparación referente a su responsabilidad en el control interno en cuanto al desempeño de sus funciones.

➤ **Coordinación entre las áreas**

- Existe una adecuada coordinación entre las áreas pero no hay un flujo grama que muestre dicha relación. Dentro de las funciones de cada área no está implícita la vinculación con el

resto de dichas áreas. Cada función tiene definida la persona responsable y quienes intervienen en su cumplimiento pero en muchos casos como explicábamos anteriormente existen personas no son idóneas para desempeñar el mismo.

➤ **Documentación**

- No están garantizados los modelos establecidos por el Sistema Nacional de Contabilidad, tanto para el área contable como para la parte de recursos humanos.
- Las transacciones de la unidad están claramente documentados existiendo los procedimientos para cada uno de ellos.
- Están establecidos los niveles de los niveles de autorización para las principales actividades.

➤ **Registro oportuno y adecuado de las transacciones.**

- Las transacciones y los hechos que afectan a la entidad se registran oportunamente y son debidamente clasificadas.
- En las transacciones se cumplen los principios de exactitud, totalidad, autorización pertinente.
- Se realizan las aprobaciones, revisiones, cotejos, cálculos, análisis de consistencia y preenumeración.

➤ **Acceso restringido a los recursos.**

- El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes están debidamente protegidos por mecanismos de seguridad y limitado a personas autorizadas mediante actas de responsabilidad.
- Se concilian las existencias físicas de los activos con los registros contables para verificar si coinciden.

➤ **Rotación del personal.**

- No existe un plan de rotación del personal por las áreas de resultado Clave.

- **Control del sistema de información.**
 - Existe un sistema de información integrado, estando definido el responsable del control del sistema, siendo este lo más flexible y susceptible a modificaciones.

- **Indicadores de desempeño.**
 - Están definidos los indicadores del desempeño para la entidad, reflejando así el logro de los objetivos trazados. El procedimiento y la periodicidad en su evaluación garantizan la consecución adecuada.

- **Función de Auditoría Interna.**
 - No existe auditoría interna en la UEB.
 - Las auditorías realizadas por entidades externas o de la propia Empresa se discuten los resultados y recomendaciones.
 - El sistema de contabilidad implantado es manual, y se ajusta a las normas y procedimientos establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios.
 - Se mantiene traza documental, escrita de todas las operaciones, incluyendo los expedientes de proveedores, cobros y pagos etc.
 - Están establecidos los mecanismos que permitan controlar, medir y analizar el consumo de combustible, agua, electricidad y teléfono.

Componente No. 4 Información y Comunicación.

- **Información y Comunicación**
 - Están definidas las informaciones relevantes por cada una de las actividades por lo que el sistema implantado permite que los funcionarios y trabajadores puedan cumplir con sus obligaciones y

responsabilidades. La supervisión del desempeño de la entidad y sus partes componentes se sustentan mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales.

➤ **Contenido y flujo de la información.**

- No está diseñado el flujo informativo y quien lo aprueba.
- No está diseñado el flujo informativo para dirigentes.
- El contenido de la información es clara y con un grado de detalles ajustado al nivel de la toma de decisiones, este contenido se refiere tanto a situaciones externas como internas, de cuestiones financieras como operacionales.

➤ **Flexibilidad al cambio.**

- El sistema de información es susceptible al cambio, manteniendo una revisión permanente del sistema y es rediseñado cuando se detectan deficiencias en su funcionamiento. El sistema de información cumple con el objetivo de apoyar la estrategia, misión, valores éticos, políticas, objetivos de la entidad y su resultado de gestión.

➤ **Compromiso de la dirección.**

- No se cuenta con la asignación de recursos para un funcionamiento eficaz del sistema de información.
- La difusión y sustentación de valores éticos, la misión, objetivos y resultado de su gestión llegan a todos los trabajadores mediante murales y asambleas, pero no están satisfechos con los resultados de esta información.

➤ **Canales de Comunicación.**

- Los canales de comunicación presentan un grado de apertura y eficacia adecuados a las necesidades de la información interna

y externa, estos permiten que los trabajadores puedan hacer llegar sus sugerencias sobre las mejoras, posibles cambios que ayuden al cumplimiento de las tareas y metas. Están establecidos los canales de comunicación con los clientes y proveedores, tales como: vía telefónica, conciliación directa con proveedores, a través de Enlaces, por Correo, Buzón de Quejas y Sugerencias en las unidades etc.

Componente No. Supervisión y Monitoreo.

➤ **Evaluación del Sistema de Control Interno**

- No se ha diseñado un Sistema de Control que contenga Evaluación de los Riesgos, Cronograma de Implementación y Plan de Prevención.
- En la entidad no se evalúa periódicamente el control interno por cada área, ni se realizan informes por parte de las áreas donde se destaque las deficiencias y las acciones para erradicarlas. Las áreas funcionales no realizan recomendaciones sobre cambios a realizar en Sistema de Control Interno.
- Debido a que no existe un Sistema de Control no se garantiza una seguridad razonable acerca del avance en el logro de los objetivos y metas trazados.

➤ **Validación de los Supuesto Asumidos.**

- No están explícitamente expuestos los supuestos sobre los cuales se sustentan los objetivos de la entidad, no son dominados por los trabajadores, ni se validan de forma periódica.

➤ **Tratamiento de las deficiencias Detectadas.**

- Las deficiencias detectadas son de conocimiento inmediato de la dirección de la entidad y establecidas las vías y las personas que deben conocerlas de acuerdo al riesgo.

En forma general, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico se puede expresar que existen problemas en la implantación de un Sistema

de Control Interno como lo plantea la RM297/03, muchas de estas deficiencias han sido erradicadas e implementadas en la medida que se fue desarrollando este trabajo.

2.3. Principales actividades realizadas por el autor en el transcurso del trabajo para erradicar las deficiencias detectadas

1. Se elaboró el Plan de Prevención teniendo en cuenta la RM 13/06 donde se recogen los puntos vulnerables, las posibles manifestaciones, las acciones para erradicar las deficiencias, los responsables, quines las ejecutan, y la fecha de cumplimiento (Anexo
2. Se realizó el diagnóstico de riesgos tomando como base la Guía Metodológica “Procedimiento Interno para la Elaboración del Cronograma de Implementación del Control Interno RM 297/03 del MFP” de la Asesoría y Servicios Económicos CANEC S.A, en este diagnóstico se establecieron:
 - las áreas de resultado clave,
 - los objetivos estratégicos,
 - se determinaron y clasificaron los riesgos en internos y externos,
 - se determinó la probabilidad de ocurrencia, el impacto y los resultados.

No se pudo determinar el valor económico que tendría de manifestarse u ocurrir dicho riesgo, debido a que no se contó con los datos (Anexo 3);

3. Se propuso el Cronograma de Implantación del Sistema de Control Interno, donde se analizan las tareas principales para los cinco componentes del Control Interno, los responsables para cumplir cada actividad, los participantes y la fecha de cumplimiento (Anexo 4).

2.4 Análisis cuantitativo de la UEB.

TEMATICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Ambiente de control				
TEMATICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCION 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	
I. Integridad y valores éticos				
DESCRIPCION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO	Grado de Implementación de la Resolución NO.297/03			No Procede
	No iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	
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	3	1		
En %	75	25		
CALIFICACION EN %	75	25		

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 Auditoria)	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.				
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	3		5	
EN %	37.5		62.5	
CALIFICACION EN %	37.5		62.5	

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. Está establecida la asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad para objetivos específicos	X			
6. Están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad.			X	
7.. Se ha aprobado el comité de control su estructura, objetivos y personas que lo integra.	X			
TOTALES	2		5	
EN %	29		71	
CALIFICACION EN %	29		71	

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 disfrutaban de sus vacaciones.	X			
TOTALES	3	1	4	
EN %	37.5	12.5	50	
CALIFICACION EN %	37.5	12.5	50	

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	
TOTALES	1		2	
EN %	33.5		66.5	
CALIFICACION EN %	33.5		55.5	

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. Participan todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y si están comprometidos con el logro de estos	X			
6. Todos los niveles de la dirección están conscientes de hasta que punto están comprometidos en la consecución de los objetivos.		X		
TOTALES	4	2		
EN %	66.5	33.5		
CALIFICACION EN %	66.5	33.5		

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 pérdida 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			
8. Los trabajadores conocen sus responsabilidades y tareas que le corresponden en casos de desastres	X			

naturales				
TOTALES	8			
EN %	100			
CALIFICACION EN %	100			

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. Existe un control sistemático del cumplimiento de los procedimiento de control		X		
5. 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			
6. Están garantizados los recursos de protección contra incendio, seguro de equipos de transporte o de otro tipo, etc.	X			
7. Conocen los trabajadores las Medidas de Protección y están entenados en los procedimientos y medidas de protección aplicadas en cada caso.	X			
TOTALES	6	1		
EN %	85	15		
CALIFICACION EN %	85	15		

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		

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 niveles 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.				
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		1	6	
EN %		14	86	
CALIFICACION EN %		14	86	
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		2	1	
EN %		66.5	33.5	
CALIFICACION EN %		66.5	33.5	

CONTABILIDAD				
1.- Está Implantado en la entidad un Sistema de Contabilidad financiera acorde a sus características.		X		
2.- Implantación de un Sistema de Contabilidad de Costo acorde a las características de la entidad.		X		
3.- Está establecido un sistema de indicadores para evaluar el desempeño económico financiero de la entidad, cuantitativos y cualitativos e indicadores de rendimiento.			X	
4.- Están elaborado los procedimientos relativos a las relaciones financieras, internas y externas de la entidad.			X	
5.- Está elaborado el procedimiento relacionado con la concertación de los contratos económicos y otras obligaciones con terceros.	X			
6- Esta elaborado el procedimiento que regula el funcionamiento, utilización, control y supervisión de los equipos y áreas computarizadas.	X			
7- Esta elaborado el Manual de Auditoría, de tener organizada un área de Auditoria Interna.				X
8- Se elaboran correctamente los Estados Financieros y los mismos son analizados periódicamente por el Consejo de Dirección.			X	
TOTALS	2	2	3	1
EN %	25	25	37.5	12.5
CALIFICACION	25	25	37.5	12.5

<u>DESCRIPCION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO</u>	Grado de implantación				No Procede
	SÍ	Iniciada	Proceso	Terminada	
	1	3	4	5	6
Están establecidas las normas y procedimientos de control interno contable, tales como:				X	
1.- Manipulación y control de Caja				X	

2.- Conciliaciones periódica de las cuentas bancarias				X	
3.- Elaboración y pago de la nómina				X	
4.- Control de las existencias y el conteo físico de los productos establecidos				X	
5.- Control de los activos fijos tangibles y el conteo físico de éstos con la periodicidad establecida.				X	
6.- Control de las cuentas por cobrar y la conciliación periódica con los clientes.				X	
7.- Control de las cuentas por pagar y la conciliación periódica con los proveedores.				X	
8.- Control de la elaboración y aplicación de los precios y tarifas de los productos y servicios ofertados por la entidad.				X	
9.-Control de los ingresos, costos y gastos (Presupuesto en las Unidades Presupuestadas)				X	
10.-Controles que permitan medir y analizar el consumo de combustible, electricidad, agua y teléfono.				X	
TOTALES				100	
EN %				100	

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			

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

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	
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		1	2	2
EN %		20	40	40
CALIFICACION EN %		20	40	40

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			3	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

Información y comunicación

XV. INFORMACION

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		2	2	
EN %		50	50	
CALIFICACION EN %		50	50	

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,			x	

proveedores y otras entidades externas para transmitir informaron sobre los cambios que se produzcan con éstos.				
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			5	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	
Supervisión y monitoreo				
XVII. SUPERVICION Y MONITOREO				
1. Se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que vele por el cumplimiento de 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 tendientes 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	7			1
EN %	87.5			12.5
CALIFICACION EN %	87.5			12.5

Tabla 2.3. Resumen valorativo

TEMATICAS	Grado de Implementación Resolución NO. 297/03			No Pro- cede.
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	

AMBIENTE DE CONTROL				
I. Integridad y Valores Éticos	3	1		
II. Métodos y Estilos de Dirección	3		5	
III. Estructura Organizativa	2		5	
IV. Políticas de Recursos Humanos	3	1	4	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias	1	1	1	
EVALUACION DE RIESGOS				
VI. Objetivos de la Entidad	4	2		
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos	8			
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos	6	1		

ACTIVIDADES DE CONTROL				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación	2	1		
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas	1	6		
XI. Rotación del Personal en las tareas claves	2			
XII. Indicadores de Desempeño		1	1	
XIII. Control de las Tecnología de Información		1	2	2
XIV. Seguimiento y Control	4	3		
XV Contabilidad	2	2	3	1
XVI. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros			3	
XVII. Normas y procedimientos del Control Interno Contable		10		
XVIII. Rotación del personal en las áreas claves	2			
XIV. Indicadores de desempeño		1	1	
XX. Control de la tecnología de información		1	2	2
INFORMACION Y COMUNICACIONES				
XV. Información		2	2	
XVI. Comunicación			5	

SUPERVISION Y MONITOREO				
XVII. Supervisión y Monitoreo	7	6		1
TOTALES	50	34	34	6
En %	42	29	29	
Calificación en %	42	29	29	

CALIFICADOR FINAL

No	ACTIVIDAD	PESO Relativo	Resultado Comporta. %	Calificador Total
1	Cumplimiento de las tareas	0.15	0.20	3%
2	Calidad del Cronograma	0.35	0	0
3	Grado de Implementación	0.50	0.7	35%
	Total en %			38 %

Partiendo de la metodología, la calificación final es de un **38%** por tanto le corresponde una evaluación de **“Implementación Deficiente”** por lo que se procederá de inmediato realizar las acciones pertinentes para erradicar

Conclusiones

El diagnóstico practicado en la Empresa Provincial de Farmacias y Óptica UEB Mayarí-Cueto, sobre la base fundamental del control interno y basado en la resolución No. 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, profundizando en el estado actual de los cinco componentes básicos permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico realizado sirvió valorar la situación en que se encontraba la Unidad Empresarial de Base respecto a la implementación de la Resolución No 297 del MFP, y poder así llevar a cabo el objetivo trazado en este trabajo.

- De lograr la implementación propuesta, la administración contaría con una herramienta eficaz para el desempeño de sus funciones.

- Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico se puede expresar que de forma general, existen problemas en la implantación de un Sistema de Control Interno como lo plantea la RM297/03 en la UEB.

- Muchas de las deficiencias detectadas en el diagnóstico han sido erradicadas e implementadas durante el desarrollo este trabajo.

Recomendaciones

Recomendaciones

- Es necesario implementar inmediatamente el Sistema de Control Interno acorde a lo que plantea la RM297/03 y aplicar de forma inmediata el sistema de medidas propuestas.
- Continuar trabajando en el perfeccionamiento de la implementación de RM 297/03.

Bibliografía

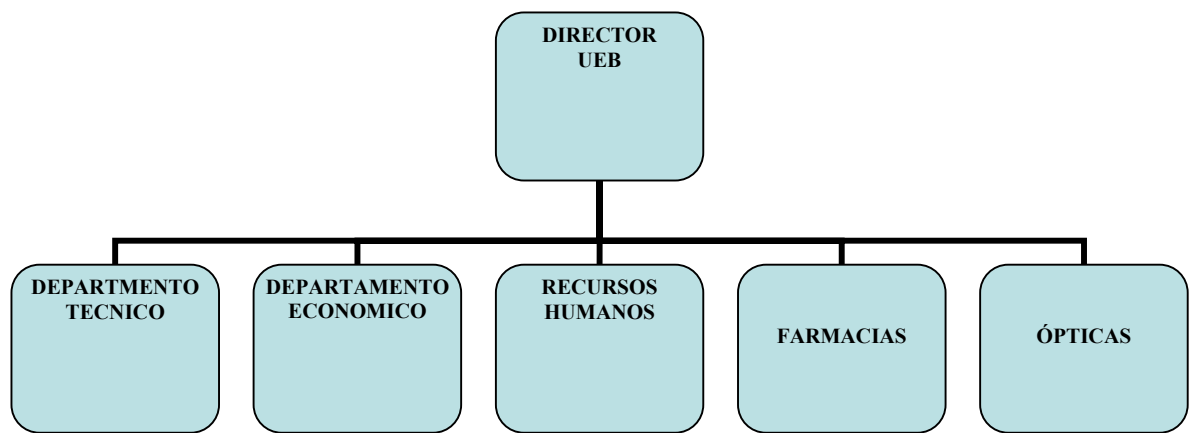
Bibliografía

1. Blanco Espinosa, Lázaro José. “El Control Interno en los Sistemas Informáticos de las Pequeñas y Medianas Empresas”. Revista Auditoría y Control Número Especial. Noviembre 2003.
2. CANEC S.A. Curso Especial sobre La Resolución 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios. Ciudad Habana. 2004.
3. CANEC S.A. Guía metodológica para la asesoría de la Implantación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Ciudad Habana. 2004.
4. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No.297, 2003.
5. Reyes Barrientos Rody Osmany. Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 en el Hotel Miraflores. Trabajo de Diploma. ISMMM de Moa Junio de 2006.
6. Tabloide de Comprobación Nacional sobre el Grado de Implementación de la Resolución 297 de 2003 sobre Control Interno.

Anexos

ANEXO No.1

ORGANIGRAMA UEB MAYARÍ-CUETO



ANEXO No.4

Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas.

Holguín.

Unidad Empresarial de Base Mayarí-Cueto

Cronograma de Implantación del Sistema de Control Interno.

Resolución 297/03

No .	Tareas	Responsable	Participantes	Fecha.
I	Ambiente de Control			
1	Actualizar y comprobar el dominio de Dirigentes y trabajadores sobre la Resolución 297/03 del MFP sobre Control Interno	Director Gral y Comité de Control	Dirigentes, Especialistas y trabajadores de la UEB.	Enero a Marzo 2007
2	Actualizar el Comité de Control de la Empresa así como el funcionamiento del mismo. *Elaborar Resolución de su Actualización. *Confeccionar Plan Temático de Reuniones	Director General Director Gral Director Gral	Consejo de Dirección y factores Comité de Control	Enero 2007 Enero 2007 Febrero 2007
3	Entregar informes periódicos al Consejo de	Presidente y funcionario Comité de	Consejo de Dirección	1-10 de cada mes

	Dirección sobre el comportamiento o avances del sistema de Control Interno	Control		
4	Revisar y mantener actualizado el Expediente de Ambiente de Control con los documentos requeridos	Comité de Control	Dirección de Recursos Humanos	Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre 2007
5	Concluir o actualizar los manuales de Procedimientos de las diferentes actividades que desempeña la entidad	Director y Comité de Control	Áreas Involucradas	Julio 2007
6	Incorporar como tema de análisis del Consejo de Dirección los avances obtenidos en la implantación de la Resolución 297/03 sobre el Control Interno así como del Sistema de Gestión de la Calidad.	Director	Consejo de Dirección	Según Plan de Temas.
7	Mantener actualizado y divulgar con todos los trabajadores el Convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario	Director	Trabajadores	Abril 2007
8	Desarrollar las Asambleas de los trabajadores con el fin de identificarlos con	Director	Estructura de Dirección y Sección Sindical	Según afectación

	los valores de la Entidad , reforzar el sentido de pertenencia y desarrollar un estilo mas participativo de Dirección			
II	Gestión de Riesgos			
1	Identificar los riesgos relevantes que puedan incidir en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa, evaluarlos y establecer los objetivos de control específicos para minimizarlos	Director	UEB y sus dependencias	Marzo 19/07
2	Establecer los mecanismos de Información que permitan conocer a tiempo los eventos que se produzcan , tanto internos como externos, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la Empresa o dejar sin efecto el Sistema de Control.	Director	Consejo de Dirección	Febrero/07
3	Seleccionar el Administrador de Riesgos para el control de esta actividad en la Entidad	Director	Consejo de Dirección	Febrero/07
4	Analizar en las Asambleas de trabajadores el cumplimiento del	Director y Especialista de Seguridad Protección	Trabajadores en General	Mensual.

	Plan de Prevención , los aspectos negativos presentados y las medidas tomadas al respecto	Protección		
III	Actividad de Control			
1	Concluir o elaborar los manuales que contengan los procedimientos referidos a: Control Interno. (Subsistemas Contables). Contabilidad General. Contabilidad de Costo.	Director	Dirección Económica.	Julio/ 07
2	Evaluar periódicamente las actividades de control teniendo en cuenta todos los aspectos de sus elementos claves: *Gestión Financiera. *Administración y custodia de los Recursos Materiales. *Recursos Humanos	Director Director Director Director.	Dirección Económica Dirección Técnica Comercial y UEB Aseguramiento. Recursos Humanos Dirección	Marzo – Agosto 2007 Abril- Septiembre./ 07 Mayo- Septiembre y Diciembre/07 Marzo- Septiembre

	*Tecnología de la Información			Septiembre – Diciembre./07
3	Confeccionar Guías de Control de cada elemento	Comité Control Interno	Áreas involucradas	Febrero/07
IV	Información y Comunicación			
1	Elaborar documento que contenga el flujo informativo de la Entidad, actualizado con los cambios ocurridos internos y externos que la afecten.	Director y Comité de Control	Áreas involucradas	Marzo /07
2	Verificar si cada nivel de Dirección recibe la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades	Director General	Comité de Control	Marzo-Julio y Diciembre./07
3	Reelaborar o actualizar los procedimientos previstos para la detección, recepción y procesamiento de la información externa	Director General	Comité de Control	Marzo/07
4	Comprobar la efectividad de las vías formales y no formales para la comunicación de los valores, estrategias , políticas , objetivos y planes de la Entidad	Director General	Comité de Control	Marzo-Junio- Octubre./07
V	Supervisión y			

	Monitoreo			
1	Mantener actualizado el Plan de Autocontrol (comprobaciones económicas), así como el análisis y evaluación de su cumplimiento.	Director General	Comité de control	Según Cronograma Mensual
2	Evaluar la efectividad de las medidas implementadas como resultado de las comprobaciones y visitas recibidas.	Director General	Comité de Control	Según corresponda Mensual
3	Verificar si se incorporan al Plan de Prevención como punto vulnerable las deficiencias detectadas en las Auditorias externas o internas.	Director General	Protección Física y Comité de Control	Al concluir cada Comprobación O Auditoria.
4	Revisar la actualización el Expediente Único de Auditoria según Resolución 276/03 del MAC	Director General	Comité de Control	Febrero/07
5	Fiscalizar el correcto funcionamiento del Comité de Control	Director General	Consejo de Dirección	Julio-Diciembre./07

ANEXO No.3

Plan de Prevención Empresa Provincial de Farmacias y Ópticas.

Holguín.

Unidad Empresarial de Base

Mayarí-Cueto

No	Punto Vulnerable	Posible Manifestación	Acción	Respon.	Ejecuta	Fecha Cumplimiento
1	Seguridad Informática	1-Utilización del correo para otros fines que no sea el indicado. 2-No actualización o instalación de los programas anti-virus	1- Colocar claves de Seguridad, revisar y actualizar la licencia de los programas anti- virus.	Director	Especialista de Seguridad Informática.	Marzo 30 Junio 30 Septiembre 30.
2	Caja	1-Malversación y extravió de efectivo	1-Realizar como mínimo un arqueo sorpresivo a la caja. 2-Poner las combinaciones a la caja una vez culminada la Jornada Laboral	Especialista en contabilidad Especialista en contabilidad	Esp. Contabilidad Especialista Contabilidad	1-15 de cada mes. Diario.

3	Banco	1-Utilización y/o apropiación de cheques con fines lucrativos	1-Tener el control de cheques emitidos, cargados por el banco, caducados, cancelados y registrarlos correctamente. 2-Mantener un adecuado control sobre los talonarios de cheques en blanco, guardarlos en un lugar protegido.	Director Especialista en contabilidad	Esp. Contabilidad	1-10 de cada mes
6	Activos fijos tangibles	1-Perdida o deterioro de activos fijos tangibles	1-Controlar el 10% de los activos fijos tangibles. 2-Especificar en las actas de bajas el destino final de los activos. 3-Mantener actualizada la responsabilidad material por puesto de trabajo. 4-Realizar mantenimiento y reparación de los AFT	Director Especialista en contabilidad	Técnico en Gestión Económica. Comprobador económico	1-5 de cada mes Según Plan
7	Nominas	1-Incurción de datos falsos u otras anomalías en la nomina	1-Revisar que las nominas estén debidamente firmadas y aprobadas por las personas autorizadas y que su importe social se	Director Especialista en contabilidad	Técnico en Gestión Económica.	1-5 de cada mes. Según plan de visitas

			<p>social se encuentre en correspondencia con el reporte de pago efectuado.</p> <p>2-Mantener la contrapartida en las funciones del que paga, registra, controla el tiempo laborado y confecciona la nomina.</p>			
9	Farmacias	<p>No depositar el total del efectivo por la venta de medicamento.</p> <p>Desvío de los activos fijos tangibles por falta de control.</p> <p>Que la recepción de mercancías no se haga de la forma establecida (a ciegas) que provoque desvío de medicamentos.</p> <p>4-Venta de Medicamentos sin observar las normas establecidas para la Dispensación.</p> <p>5-Venta de Medicamentos controlados a pacientes no inscritos u alteración de las dosis</p>	<p>1-Realizar arqueos sorpresivos a las unidades.</p> <p>2-Establecer como norma que las unidades deben depositar el efectivo diariamente como resultado de las ventas, y los que son del campo y las montaña cada cinco días.</p> <p>3-En los estados de cuenta realizar comparaciones con los depósitos diario de las unidades.</p> <p>4-Realizar conteos del 10% de los AFT en las</p>	<p>Director</p> <p>Director</p> <p>Director</p> <p>Director</p>	<p>Comprobador Económico Dpto. contabilidad</p> <p>Dpto. contabilidad</p> <p>Administradores. Departamento técnico.</p> <p>Administradores. Dpto. contabilidad</p>	<p>Según Programa de visitas.</p> <p>Según plan de visitas.</p> <p>Según plan de visitas.</p> <p>Según plan de visitas</p>

		<p>correspondientes.</p> <p>6-No registrar y trasladar al Almacén la Producción terminada.</p> <p>7-Perdida y/o utilización indebida de materias primas destinadas a la producción de Medicamentos.</p> <p>8-No registrar y trasladar al almacén la producción terminada de MNT y Químico dispensarial.</p> <p>9-Faltantes en los inventarios de mercancías.</p>	<p>unidades.</p> <p>5-Definir el plan del conteo físico del año.</p> <p>6-Mantener la Programación de visitas de control normadas y sorpresivas, donde los especialistas realicen comprobaciones objetivas.</p> <p>7-Tomar medidas ejemplarizantes y divulgar las mismas, en cada uno de los casos que se produzcan violaciones.</p> <p>8-Mantener un estricto control sobre la sábana de producción los registros de los buenos prácticas de laboratorios y los conduces de la producción terminada.</p> <p>9-Realizar inventarios fiscalizados sorpresivos a las unidades.</p>	<p>Director</p> <p>Director</p> <p>Director Administradores</p> <p>Administradores</p> <p>Especialista en contabilidad</p>	<p>contabilidad</p> <p>Administradores.</p> <p>Administradores.</p> <p>Comprobador Económico</p> <p>Comprobador Económico</p>	<p>de visitas.</p> <p>Según plan de visitas.</p> <p>Según plan de visitas.</p> <p>Según plan de visitas.</p> <p>Según plan de visitas.</p>
--	--	--	--	--	---	--

10	Disciplina Laboral	<p>1-No aprovechamiento de la Jornada laboral.</p> <p>2-Incumplimiento del horario de Trabajo.</p> <p>3-Descontrol y/o autorización de violaciones como justificadas.</p>	<p>1-Realizar comprobación sistemática a la documentación existente para el control de la asistencia y el aprovechamiento de la Jornada Laboral.</p> <p>2-Realizar estudios del aprovechamiento de la Jornada Laboral en puestos claves.</p>	Director de Recursos Humanos	Técnico en Gestión de Recursos Humanos.	<p>1-30 de cada mes.</p> <p>Marzo /07</p>
11	Política de Empleo	1-Ingreso a la Entidad de personas que no reúnan los requisitos y violaciones de los procedimientos de selección y admisión al empleo.	<p>1-Tener creado y capacitado al Comité de Expertos según lo establecido en la Resolución 12/98.</p> <p>2-Seguimiento y fiscalización del proceso de gestión de la calidad con respecto a los procedimientos de Selección del Personal.</p> <p>3-Mantener confeccionadas las Matrices de Competencias Laborales y los Profesiogramas de Cargos.</p>	Director Recursos Humanos	Técnico en Gestión de Recursos Humanos	Según corresponda
12	Expedientes Laborales	1-Perdidas o extravíos de los	1-No permitir la entrega del	Director Recursos	Técnico Gestión	Según Proceda.

	s Laborales	expedientes laborales o documentos que integren este	Expediente Laboral al Trabajador que causa baja. 2-Delimitar el acceso así como el control de las llaves y seguridad establecida para los mismos. 3-Listado y organización de los expedientes laborales según Plantilla de Cargos.	Humanos	Recursos Humanos	Proceda. Febrero /07 Marzo /07
13	Reportes de pago	1-Incluir en los reportes de Pago Personal que no exista en Plantilla	1-Mantener estricto control de la Documentación requerida para efectuar el pago al personal, así como la revisión de los movimientos de nominas correspondientes.	Director de Recursos Humanos	Técnico en Gestión de Recursos Humanos	1-5 de cada mes
14	Régimen Evaluativo	1-Superficialidad en la aplicación de sanciones. 2-Falta de objetividad y correspondencia de la evaluación del Desempeño.	1-Revisar el cumplimiento de las medidas disciplinarias con el rigor y en el termino legal establecido. 2-Revisión de las Evaluaciones periódicas a los trabajadores	Director Recursos Humanos	Técnico Gestión Recursos Humanos	Según la medida aplicada y su rehabilitación. 10-15 de cada mes y fines de Trimestre (Resumen)

		3-Falta de correspondencia entre los indicadores de eficiencia y los pagos por resultados.	<p>adecuándolo a los resultados de su desempeño al Reglamento establecido.</p> <p>3-Revisión de los resultados de los indicadores de eficiencia según lo establecido en el Reglamento para los sistemas de Pagos por resultados y la aplicación de las penalizaciones según corresponda</p>			(Resumen) 20 de cada mes
15	Resoluciones y Reglamentos que norman el Trabajo de Gestión de los Recursos Humanos	1-Violaciones de las normativas específicas para cada una de las normas jurídicas que regulan la actividad	1-Mantenerse actualizado en la legislación laboral vigente y las Resoluciones específicas del Sector, Incluyendo lo relacionado con la Seguridad Salud y Medio Ambiente laboral.	Director de Recursos Humanos	Técnico Gestión Recursos Humanos	Según corresponda.
16	Código de Ética Reglamentario o Disciplinario	1-Poco dominio o no aplicación de lo establecido en estos documentos. 2-Nepotismo,	1-Incrementar y sistematizar el estudio del Código de Ética y el Reglamento Disciplinario. (Elaborar programas.) 2-Revisar y actualizar	Director	Rec. Humanos	Septiembre /07

		amiguismo, y violación de otros preceptos del Código de Ética.	<p>actualizar periódicamente el levantamiento efectuado en la Empresa sobre las relaciones de familiaridad y amiguismo.</p> <p>3-Divulgar en casos que sucedan los preceptos del Código de Ética que fueron violados y sus causas con un sentido preventivo. .</p>	Cuadro.	Cuadro.	<p>Mayo, Septiembre y Diciembre /07.</p> <p>Cuadro.</p> <p>Cuando se produzcan los hechos.</p>
17	Control Interno Integral	<p>1-No tener actualizado el Cronograma de Implementación de la Resolución 297/03 o no valorar sistemáticamente su cumplimiento.</p> <p>2-No cumplimiento de las medidas a tomar como resultado de las Auditorias recibidas</p>	<p>1-Analizar sistemáticamente el cumplimiento de las acciones contenidas en el cronograma de implementación.</p> <p>2-Incluir en el Plan de Prevención las dificultades fundamentales señalados por las Auditorias recibidas</p>	Director	Comité de Control.	Según corresponda

Aprobado: Lic. Jesús Céspedes Lamorú

Director UEB

Anexo No. 3

RIESGOS

ARC	Objetivo Estratégico	RIESGOS	Clasificación		Prob. F	Impac I	Resulta F*I.	Valor Econo.	
			I	E					
Recursos Humanos	Lograr un colectivo laboral con un alto nivel técnico y profesional	No contar con una estrategia de superación adecuada.	X		1	7	7		
		Inestabilidad en la fuerza de trabajo.	X		2	7	14		
		No tener concluido el diseño de las matrices de competencia por cargos.	X		2	5	10		
		No contar con asignación de recursos y medios.							
		No cumplir con el plan de capacitación diseñado.	X		9	9	81		
		No asignación de plazas para capacitar..	X		3	6	18		
		No establecer las acciones necesarias para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección e integración del persona	X		8	7	56		
		.	X		5	8	40		
	X		4	6	24				

Establecer un sistema de gestión de la calidad que recoja todos los procesos presentes en la gestión de los Recursos Humanos.	Que se produzcan violaciones de la legislación laboral vigente.	X		2	9	18	
	No tener actualizados y debidamente controlados los expedientes laborales.	X		2	8	16	
	No controlar la disciplina laboral	X		3	8	24	
	No determinar los elementos o características inherentes a cada puesto de trabajo			2	8	16	
		X		2	7	14	
		X		3	6	18	

			X					
		procedimientos establecidos en el manual de los recursos humanos Violar los			6			48
			X			8		81
					9			48
		Que no exista una adecuada estimulación moral.			6			
		Que la evaluación del desempeño se realice sin objetividad y no se corresponda con los resultados del trabajo.	X			8		35
			X					28
		No tener en cuenta los riesgos laborales a los que el trabajador está expuesto.				7		
		No tener garantizada la reserva objetiva de cuadros.	X		5	7		24
		No destacar la preparación de los cuadros y reservas en correspondencia con la DNE.			4			
		No tener actualizados los expedientes de los cuadros.	X					18
		No cumplir correctamente con el proceso evaluativo.			3			
						6		
						7		49
			X		7			

ARC	Objetivo Estratégico	RIESGOS	Clasificación		Prob. F	Impac I	Resulta F*I.	Valor Econo.
			I	E				
Economía	Logrear el cumplimiento del plan económico sobre la base de la eficiencia y la eficacia	Que no se cumpla el plan de venta por la inestabilidad en la entrega de productos por EMCOMED.		X	10	9	90	
		Que se incremente el ciclo de cuentas par cobrar y por pagar.						
		Que se incumpla con los indicadores de eficiencia económica.	X		9	9	81	
		No realizar los análisis a los estados financieros.		X		9	9	81
			X		9	10	90	
	Mantener la contabilidad certificada.	No mantener actualizados ni cuadrados los registros y sub. mayores.	X		6	9	54	
		El descontrol de los AFT.						
		No fiscalizar adecuadamente los inventarios.	X		7	8	56	
		Realizar pagos indebidos a los trabajadores.	X		7	8	56	
		Violación de las normas para la CAJA y BANCO	X		1	8	8	
			X		8	7	56	

FARMACIA	Elevar la calidad en los servicios farmacéuticos	I- Que se incumpla por parte de la UEB de ENCOMED la distribución de la cantidad de medicamentos planificada .		X	7	7	49	
		II-Mala calidad en la elaboración de los pedidos de medicamentos al suministrador ENCOMED.	X		7	9	63	
		III-Falta de información y control de los medicamentos que se vencen.	X		7	9	63	
		IV-Baja efectividad en la localización de medicamentos.	X		9	9	81	
		V-Faltantes de medicamentos en las unidades de Farmacias por mala distribución.		X	7	9	63	
		VI-Mal estado de los inmuebles de farmacias.						
		VII-Faltante de medicamentos en los inventarios físicos.	X		2	9	18	
		VIII- Que no se cuente con la preparación						

		<p>óptima del personal incorporado a la actividad de farmacia.</p> <p>IX- violación con el programa nacional de medicamento.</p> <p>X- Posibilidad de cambios de conductas terapéuticas que incidan en el consumo de fármacos.</p> <p>XI- Que se incumpla los planes de entrega de envases farmacéuticos que garanticen el cumplimiento de los planes de producción</p> <p>XII- Afectaciones en el suministro de agua.</p> <p>XIII- Dificultad en la obtención de agua destilada con la calidad requerida.</p> <p>XIV-Que no se cumpla a tiempo y con la calidad requerida la entrega de materias químicas y vegetales.</p> <p>XV- Limitada capacidad de producción por problemas estructurales e higiénico-sanitarios.</p> <p>XVI- Tecnología defectuosa v obsoleta.</p>	X		6	9	54	
			X		5	6	30	
				X	2	5	10	
				X	9	9	81	
	<p>Producir medicamentos naturales y químicos teniendo en cuenta el cuadro de salud, la morbilidad y los índices de consumo históricos.</p> <p>Producción de medicamentos con falta de calidad.</p>			X	7	9	63	
			X		5	8	40	
			X		9	9	81	

OPTICAS	Garantizar la entrega oportuna de espejuelos a la población	defectuosa y obsoleta.		X	2	8	16	
		XVII- Insuficiente personal calificado que labore directo a la producción.	X		9	9	81	
		XVIII- No disminuir el número de roturas de cristales en el taller de tallado.	X					
			X		1	8	8	
		XX-Que se produzcan errores entre la graduación recetada y los espejuelos que adquiere el cliente.			2	5	10	
		XXI- Incrementar la demora en la entrega.	X					
		XXII- Que se produzcan pérdidas de los trabajos terminados.			3	8	24	
			X					
		XXIII- Que se produzca faltante en inventarios y Desvío de recursos			4	7	28	
			X		5	8	0	
			X					
					4	9	36	
					5	10	50	
			X					