



República de Cuba  
Ministerio de Educación Superior

INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALURGICO DE MOA  
"Dr. ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ "  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TRABAJO DE DIPLOMA  
EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD  
Y FINANZAS**

**TÍTULO:** EVALUACIÓN DEL ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN  
DE LA RESOLUCIÓN 297/2003 DEL MINISTERIO  
DE FINANZAS Y PRECIOS EN LA EMPRESA DE  
REHABILITACIÓN MINERA Dra. "ROSA ELENA  
SIMEÓN NEGRÍN"

**AUTORA:** Aliana García Pérez

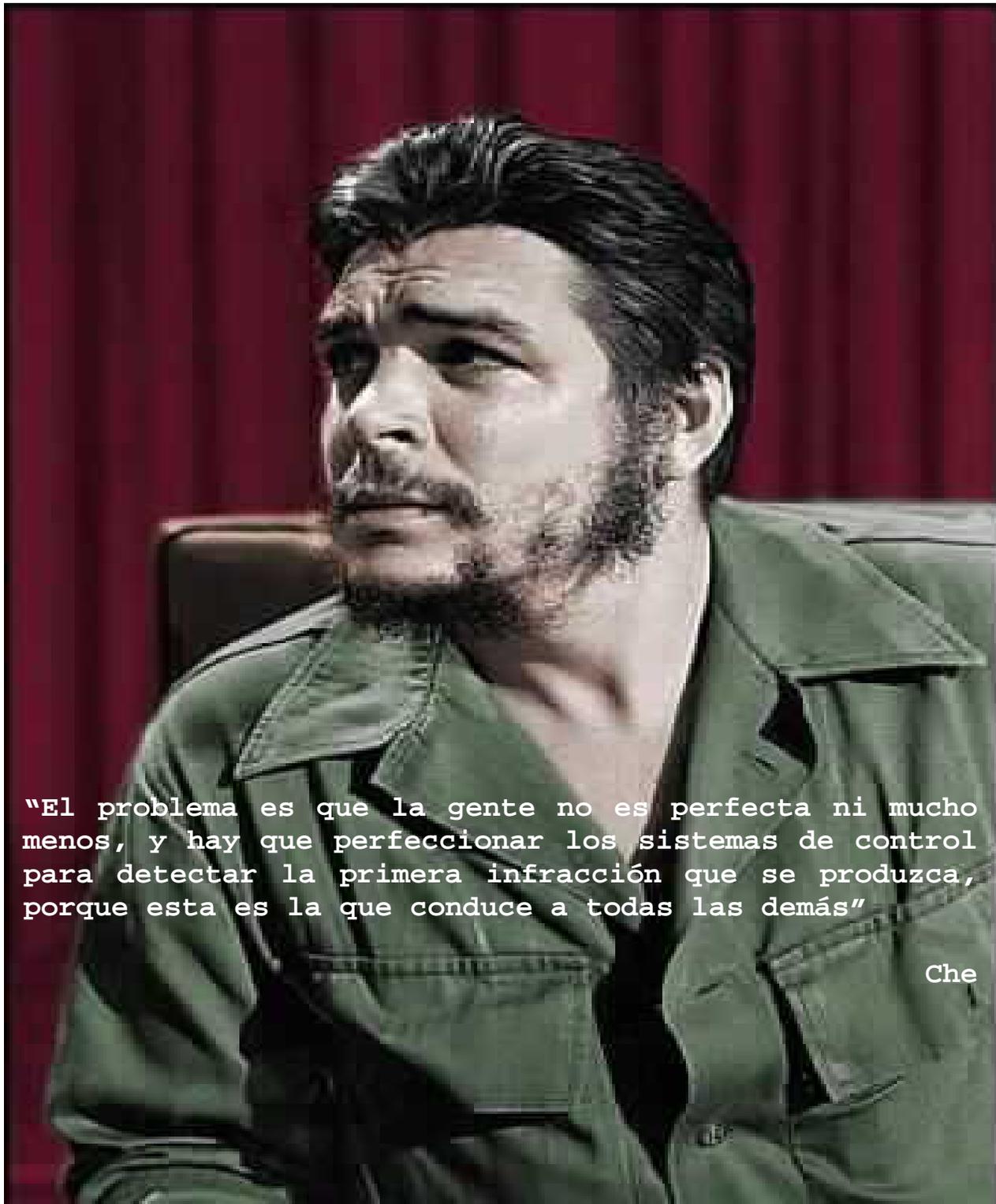
**TUTORA:** Lic. Dilia Leyva Cisneros

Curso  
2008-2009

"Año del 50 aniversario del triunfo de la Revolución"

# **PENSAMIENTO**

## PENSAMIENTO



"El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos, y hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera infracción que se produzca, porque esta es la que conduce a todas las demás"

Che

# **DEDICATORIA**

## DEDICATORIA

Ningún trabajo debe darse por terminado sin antes agradecer la participación activa de todos aquellos que de una forma u otra han tenido que ver con la culminación exitosa del mismo.

- *A mis padres, mis hermanos y mis sobrinos por su incondicionalidad, amor y dedicación para seguir adelante.*
- *A mi hija que es la luz que me guía para prepararme en la vida y poder ofrecerle una educación como se merece.*
- *A Andrés Otaño, quien no se encuentra con nosotros, pero colaboró en mi carrera.*
- *A mis compañeros de trabajo, que sin ellos no hubiera sido posible la realización de este trabajo.*
- *A la Revolución por darme la oportunidad de ser cada día mejor.*

# **AGRADECIMIENTOS**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A los que de una forma u otra contribuyeron con la realización de mi sueño, a mi tutora por todo su apoyo, paciencia, dedicación y colaboración en toda la información necesaria para la realización de este trabajo.*

*A mis compañeros de trabajo Silvia, Baby, Juan Carlos, Iliana, Luis, Justo, Migue, Rosaida y demás por todo el apoyo brindado.*

*Al colectivo de profesores de la carrera de Contabilidad y Finanzas por brindarme todos los conocimientos adquiridos durante este período.*

# RESUMEN

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) en la Empresa de Rehabilitación Minera

En el Capítulo 1, aparecen las características generales del Control Interno, su definición, evolución e importancia y las normas de cada uno de los componentes. En el Capítulo 2, una breve caracterización de la Empresa de Rehabilitación Minera, la evaluación de los componentes de la Resolución No. 297/03 del MFP en esta área y la valoración cualitativa y cuantitativa de cada uno de ellos; así como un conjunto de medidas para lograr su correcta implementación.

Como resultado de la investigación se obtuvo una puntuación general de un 93%, lo que califica a la Empresa de Rehabilitación Minera con implementación adelantada. Además se arribó a varias conclusiones y a una serie de recomendaciones que deben ser tomadas en consideración por la Dirección de la empresa para poder mostrar resultados positivos en las evaluaciones o comprobaciones internas y externas que puedan realizar el Ministerio de Auditoría y Control u otros organismos, así como lograr que todos sus trabajadores adquieran una alta cultura en cuanto a la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno.

# **SUMMARY**

## **SUMMARY**

The present work has as objective to carry out an evaluation of the implementation of the Resolution 297/03 of the Ministry of Finances and Prices (MFP) in the enterprise Rehabilitación Minera.

In the Chapter 1, appear the general characteristics of the Internal Control appear, their definition, evolution and importance and the norms of each one of the components. In the Chapter 2, a brief characterization of the enterprise Rehabilitación Minera, the evaluation of the components of the Resolution Not. 297/03 of the MFP in this area and the qualitative and quantitative valuation of each one of them; as well as a group of measures to achieve their correct implementation.

As a result of the investigation a general punctuation of 93% that was obtained that qualifies the enterprise Rehabilitación Minera with early implementation. You also arrived to several conclusions and a series of recommendations that should be taken in consideration by the entity Address to be able to show positive results in the evaluations or internal and external confirmations that can carry out the Ministry of Audit and Control or other organisms, as well as to achieve all their workers to acquire a high culture in how much to the Resolution 297/03 of the Ministry of Finances and Prices on the Internal Control.

# ÍNDICE

## ÍNDICE

Introducción.....	I
Capítulo 1. Características Generales del Control Interno.....	1
1.1. Evolución Histórica del Control Interno.....	1
1.2. Importancia y Definición del Control Interno.....	4
1.3. Características de los Componentes y sus normas del Control Interno.....	7
1.3.1. Ambiente de Control.....	8
1.3.2. Evaluación de Riesgos.....	14
1.3.3. Actividades de Control.....	21
1.3.4. Información y Comunicación.....	27
1.3.5. Supervisión y Monitoreo.....	33
Capítulo 2. Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.....	39
2.1. Caracterización de la empresa de Rehabilitación Minera.....	39
2.2. Cumplimiento de las tareas establecidas por la Resolución 297/03 y situación actual.....	41
2.3. Evaluación de la implementación en la empresa de Rehabilitación Minera de la Resolución 297/03.....	44
2.4. Valoración de los Componentes.....	73
2.4.1. Ambiente de Control.....	74
2.4.2. Evaluación de Riesgos.....	80
2.4.3. Actividades de Control.....	83
2.4.4. Información y Comunicación.....	88
2.4.5. Supervisión y Monitoreo.....	91
2.5. Valoración General del Control Interno.....	94
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	98
Bibliografía.....	99
Anexos.....	

# **INTRODUCCIÓN**



## **INTRODUCCIÓN**

Anterior al derrumbe del campo socialista el tema del Control Interno, solamente era conocido y dominado por los contadores y auditores. Tomando como base la repercusión que en el mundo actual ha ido adquiriendo el ejercicio de una gestión organizativa eficiente y de gran competencia, es necesaria una estructura tanto financiera como contable y administrativa, confiable y segura, donde se hace necesario que las empresas estatales alcancen el nivel de competitividad internacional.

En Cuba donde el total de sus empresas y sus recursos son propiedad social administradas por instituciones estatales la buena aplicación del sistema de Control Interno es vital en todos los aspectos, de ahí que tanto los dirigentes como los funcionarios de la administración pública deben poseer alta integridad tanto profesional como personal en su trabajo diario, por lo que se hace necesario comprender la importancia de diseñar, aplicar y mantener controles internos razonables, permitiendo garantizar a la ciudadanía una gestión transparente y oportuna respecto a la protección del patrimonio público y el cumplimiento de los objetivos y cometidos institucionales.

El objetivo fundamental es que todos los dirigentes y trabajadores comprendan que la batalla por el Control Interno, es por la eficiencia y la competitividad, que los miembros del colectivo en una empresa dentro del quehacer de sus funciones son responsables y no solamente los trabajadores del área económica contable.

En la Empresa de Rehabilitación Minera "Dra. Rosa Elena Simeón Negrín" se ha llevado a cabo la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno, teniendo la finalidad de fortalecer la referida Resolución, permitiendo a los dirigentes y trabajadores conocer la situación en que se encuentra la misma, logrando una mayor identificación con las acciones, métodos, procedimientos, controles, relacionando cada uno de los cinco componentes del sistema con el fin de efectuar verificaciones para realizar



evaluaciones periódicas y sistemáticas del grado de implementación con mayor énfasis en aquellos aspectos donde se necesita de un mayor esfuerzo y tiempo tanto por los dirigentes como de los trabajadores.

A partir de que la dirección de la empresa conoce que se va a realizar una evaluación de la implementación de la Resolución 297/2003 en la misma, se muestran muy interesados, pues de esta manera se comprobará si los señalamientos de auditorías anteriores han sido eliminados, si se encuentran en proceso de solución o si han surgido nuevos, para que en la próxima auditoría la calificación sea positiva.

La vía para darle solución a esta situación es a partir de la respuesta que se le de al siguiente **problema**: Necesidad de realizar una evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la empresa de Rehabilitación Minera Dra. "Rosa Elena Simeón Negrín" por su importancia en el logro de los objetivos de la misma.

La **hipótesis** que sustenta el trabajo se fundamenta en que si se evalúa la implementación de la Resolución 297/03 en la empresa de Rehabilitación Minera Dra. "Rosa Elena Simeón Negrín" se podrá determinar el grado de cumplimiento de las tareas y evaluar su sistema de medidas que permitan el establecimiento de cada uno de sus componentes.

Siendo **el objeto de estudio** los componentes y normas de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios y el **campo de acción** el Sistema de Control Interno de la empresa de Rehabilitación Minera.

Por la importancia que tiene el tema, se plantea como **Objetivo General** realizar una evaluación sobre la Implementación de la Resolución 297/03 en la empresa de Rehabilitación Minera para determinar el grado de cumplimiento de las tareas



establecidas en la misma y la elaboración de un conjunto de medidas que permitan el establecimiento adecuado de todos los componentes.

Los objetivos a cumplir son:

- Análisis de la evolución histórica del Control Interno y su desarrollo en Cuba.
- Estudio del comportamiento de los cinco componentes y tareas que comprendan el cronograma de implementación de la Resolución 297/03.
- Propuestas de medidas y recomendaciones para garantizar el fortalecimiento de la implementación del sistema de Control Interno en la empresa.

Para la realización de este trabajo me apoyé en diferentes métodos del nivel teórico como por ejemplo.

#### **Métodos Teóricos:**

- **El Histórico-Lógico**, que sirvió para el análisis de la evolución histórica del Control Interno como sistema.
- **Análisis-Síntesis** de la información científica técnica para valorar la aplicación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- **Hipotético-Deductivo**, con el cual formulé la hipótesis de la investigación, deduciendo las ventajas que proporciona.

#### **También utilicé métodos del nivel empíricos tales como:**

La entrevista a dirigentes y trabajadores de la empresa de Rehabilitación Minera para conocer el grado de conocimiento acerca de la Resolución 297/03.

- El de observación, para caracterizar el problema.
- Análisis de documentos para consultar escritos relacionados con el tema
- El criterio de expertos para validar la propuesta de acciones elaboradas.



Esta investigación presenta los aspectos más relevantes que contiene la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios con la finalidad de que sirva de guía para su aplicación en las distintas áreas de la empresa de Rehabilitación Minera puesto que reporta un efecto económico-social por su impacto en las nuevas condiciones del tratamiento del Control Interno dentro del sistema empresarial cubano.

# **CAPITULO I**



---

# **CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Evolución Histórica del Control Interno**

El concepto de Control Interno se definía anteriormente por un conjunto de métodos y procedimientos empleados por las empresas con la finalidad de proteger sus recursos materiales y financieros contra pérdidas, fraudes y errores.

A inicios del pasado siglo como consecuencia del proceso de desarrollo industrial surge un aumento significativo de la producción y las formas de enfrentar la misma, comenzó a palpase el aumento de la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución de las fases de producción y comercialización, se desarrollaron de manera más rápida que las administrativas u organizativas.

Debido al desarrollo alcanzado tanto en la producción como en el comercio, los dueños de las industrias y los grandes comerciantes no pudieron continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose obligados por lo mismo a delegar funciones dentro de la organización.

Hay que añadir que la referida asignación de responsabilidad y autoridad no era solo en el proceso ya que debieron establecer procedimientos para prevenir o disminuir desviaciones ilícitas y que se cometieran errores, proteger el capital, que se diera una información en la que se pueda confiar y que de esta forma también les permitiera una gestión eficaz y eficiente. Así surge el Control Interno como una función administrativa, para asegurar que los objetivos y políticas preestablecidas se cumplan según fueron fijados.

En el año 1992, como respuesta a las preguntas e inquietudes que existían, los diversos conceptos, definiciones e interpretaciones en torno al tema, surgió el denominado "Informe COSO (Comité of Sponsoring Organizations)", publicado en Estados Unidos y que se refiere al Control Interno. El cual brinda el enfoque de una estructura común para comprender el Control Interno, el mismo puede ayudar



a cualquier organización a obtener resultados en su desempeño y en su economía, evitar pérdidas de recursos, permitir la elaboración de informes financieros en los que se pueda confiar, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones en los diferentes tipos de empresas existentes.

Según L.R. Dicksee en 1905 plantea que Control Interno es: "... un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoría detallada"

En esta definición de Control Interno apenas se evidenciaban indicios de la estructura y la finalidad de ese concepto, no se daba respuesta a preguntas como cuál es la relación existente entre el control y los objetivos de la empresa, quién es responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.

De acuerdo con lo que plantea Meigs, W y Larsen, G (1994), el objetivo del Control Interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización"

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Control Interno se define 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 presentarlos a través de informes oportunos.



Por todo lo que hemos visto y analizado hasta este momento, podemos apreciar, que aunque existían elementos comunes en las definiciones de Control Interno, no se tenía una definición correcta o mundialmente aceptada o aprobada por todos los que investigaron el tema.

Finalmente, diferentes agrupaciones profesionales de mucho prestigio en el mundo aunaron esfuerzos con el fin de establecer el concepto de Control Interno que uniera las definiciones y conceptos ya existentes, que ayudara a las organizaciones públicas y privadas, a las auditorías internas y externas, a los académicos y a los legisladores contar con un patrón común por el cual guiarse sobre el tema.

En Cuba se emite la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, la cual pone en vigor los nuevos criterios para elaborar un Sistema de Control Interno llevado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el Control Económico y Administrativo de las empresas cubanas.

El Control Interno es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento de carácter tiránico, el mejor Sistema de Control Interno es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

Podemos referirnos, en conclusión, que el Control Interno en los últimos tiempos ha adquirido gran importancia, debido a que muchos problemas producidos por su ineficiencia, han hecho necesario que los miembros de los Consejos de Administración asumieran de forma efectiva unas responsabilidades que hasta el momento estaban en manos de las propias organizaciones de las empresas, por lo que se hace necesario que la administración tenga bien claro en qué consiste el Control Interno para que pueda actuar en el momento de su implantación. Este no tiene el mismo significado para todas las personas lo que causa confusión entre empresarios, profesionales, legisladores, por lo que se originan problemas de



comunicación y diversidad de expectativas, dando origen a problemas dentro de la empresa.

La dirección del Gobierno a través de los Ministerios de Finanzas y Precios y el de Auditoría y Control; conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el Control Interno en las diferentes empresas.

## **1.2. Importancia y Definición del Control Interno**

La situación económica de Cuba, que se caracteriza por grandes obstáculos de los recursos tanto financieros como materiales debido a la influencia de un ambiente global muy contradictorio y por las radicales transformaciones en cuanto a la descentralización y utilización de los mecanismos de mercado, exige del perfeccionamiento y la aplicación adecuada de los sistemas de control, para obtener el crecimiento de la eficiencia, que es el principal objetivo de la política económica del Gobierno y el Partido. Refiriéndose a esto en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea; "... En las nuevas condiciones en que se opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..."

El Control Interno lo lleva adelante la dirección, el Consejo de Administración y los demás miembros de una empresa, que tienen como objetivo proporcionar una confianza razonable de acuerdo con los objetivos propuestos:

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



Toda empresa debe confeccionar sus manuales de Control Interno, para lo cual debe tener en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno. Como ya hemos dicho anteriormente la mayor responsabilidad la tiene el Director y los demás dirigentes de la administración, debido a que ellos tienen la obligación de garantizar el control, utilizando racionalmente los recursos propios y los entregados por el Estado, con la mayor eficacia y eficiencia lo que también tiene que ver con los trabajadores que cuidan y trabajan con estos bienes.

Estas personas tienen que velar también porque se ponga en vigor y se cumplan todas las acciones de control establecidas y llamar la atención a todos los que componen el colectivo laboral sobre el significado que tiene no cumplir con lo que está establecido, pues todos los trabajadores son responsables de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

El Control Interno tiene características propias de la actividad que desarrolla, con las particularidades actuales de la economía cubana:

- Lo llevan a cabo las personas que actúan a todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Debe facilitar la consecución de los objetivos en una o más de las áreas u operaciones de la empresa.
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender el logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

El Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las acciones y estilos empleados:



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

En cada empresa el Control Interno está confeccionado para satisfacer las necesidades reales de sus objetivos de organización, operación y dirección, teniendo gran importancia entre las que se encuentran las siguientes:

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

El control en nuestro país es control de todo y para todos, siendo una tarea general, realizándose de tal forma que los resultados se conviertan en beneficios para la masa trabajadora, porque son los obreros los que guían a la sociedad, los que tienen en su poder los medios de producción y por tanto los que se benefician de los resultados del trabajo.



### **1.3. Características de los Componentes y Normas del Control Interno**

Las características del proceso dadas en el concepto de Control Interno plantean que sus elementos se relacionan entre sí e implementan de manera interrelacionada, influenciadas por el estilo de dirección.

1. El Control Interno es un proceso. Es decir los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados decretados por la dirección, sino un sistema integrado de materiales, equipos, procedimientos y personas. Estos por sí solo extienden el concepto de Control Interno más allá de la noción tradicional de controles financieros.
2. El Control Interno lo realizan las personas. Ningún manual de organización recoge todos los riesgos reales y potenciales, ni desarrolla controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia, las personas que componen esa organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.
3. El Control Interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad. Es importante conocer las limitaciones de todo sistema operativo de control. No se puede esperar que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos. Los fallos humanos, la colusión o el hacer caso omiso de los controles son ejemplos de limitaciones inherentes a todo proceso de control.
4. El Control Interno está destinado para facilitar la consecución de objetivos. Se trata de un aporte trascendental: los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refiere a riesgos que hay que superar para lograrlos.



Al contar con sistemas más rigurosos y avanzados, que la economía de las empresas lo puedan asimilar este, influirá en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que las empresas cubanas no se supeditan a un único propietario o a un reducido grupo de ellos, por lo que se obliga a una 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 Control Interno de las empresas, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada empresa, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

### **1.3.1 Ambiente de Control**

El ambiente o entorno de control crea la plataforma para el progreso de las acciones y refleja la forma asumida por la alta dirección en correspondencia con la importancia del Control Interno y su ocurrencia sobre las actividades de la empresa y sus efectos, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren precisas para su implantación y desarrollo exitoso. El Ambiente de Control establece el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede pensarse como la base de los demás mecanismos del Control Interno.



**La dirección de la empresa y el auditor interno, si lo hubiere, pueden crear un ambiente adecuado si:**

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Se aplican sanas políticas de administración.
- Cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito.

**El Ambiente de Control es, de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos y se basa en otros fundamentos claves, tales como:**

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades 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 justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

**Normas para el Ambiente de Control**

**Primera norma: Integridad y valores éticos**

La máxima autoridad del organismo debe procurar causar, propagar y alertar el acatamiento de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno admitidos, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y



demás trabajadores, orientando su entereza, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su empresa.

Los valores éticos son fundamentales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se respalda en los valores éticos, que precisan la conducta de quienes lo aplican. Estos valores éticos corresponden a una dimensión moral y por lo tanto, van más allá del simple cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

La conducta y la honestidad moral encuentran su red de sustentación en la sabiduría del organismo, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se adulteran o se evitan. La dirección superior de la empresa, en la creación de una cultura ajustada a estos fines desempeña un papel substancial, ya que con su ejemplo ayudará a desarrollar o arruinará diariamente este requisito de Control Interno.

#### Segunda norma: **Competencia profesional**

La dirección debe instaurar los mecanismos para alcanzar la competencia profesional ansiada por sus trabajadores. Este deseo de la dirección debe convertirse en cuáles son los niveles de conocimientos y habilidades precisos para el buen funcionamiento de cada puesto de trabajo y cómo conseguirlo. Un elemento fundamental para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador.

#### Tercera norma: **Atmósfera de confianza mutua**

Debe provocarse una atmósfera de mutua confianza para fortalecer el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la empresa. Para el control resulta básico un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de información que las personas precisan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la



cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la empresa. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación franca depende de la confianza dentro de la empresa. Un alto nivel de confianza estimula para que se afirme que cualquier tema de importancia sea de noción de más de una persona. El compartir tal información fortifica el control, reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona.

#### Cuarta norma: **Estructura Organizativa**

Toda empresa debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al desempeño de la misión y objetivos, la que deberá ser precisada en un organigrama. Lo que constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las acciones que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son concebidas, efectuadas e inspeccionadas.

Lo significativo es que su esquema se ajuste a las necesidades, suministrando el marco de organización apropiado para llevar a cabo la habilidad trazada para alcanzar los objetivos establecidos. Lo conveniente de la estructura organizativa podrá obedecer, por ejemplo, al tamaño de la empresa, estructuras altamente formales que se concuerdan a las necesidades de una empresa de gran tamaño, pueden no ser recomendables en una empresa pequeña.

La estructura organizativa debe valorarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la empresa. Además, evaluar cíclicamente el desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar seguridad del nivel de eficacia demostrado.

#### Quinta norma: **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Toda empresa debe complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe fijar la responsabilidad, las acciones y



los cargos, a la par de instaurar las diferentes relaciones jerárquicas y eficaces para cada uno de estos.

El Ambiente de Control se fortifica en la medida en que los miembros de una empresa conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello induce a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

Existe un nuevo estilo de delegar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Una cuestión crítica de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario, pero exclusivamente para mejorar la probabilidad de obtener los objetivos.

Para que sea positivo un aumento en la delegación de autoridad se demanda de un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de compromiso personal. Además, se deben emplear procesos seguros de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.

#### **Sexta norma: Políticas y prácticas en personal**

El manejo y tratamiento del personal de la empresa debe ser justa y objetiva, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, conducta ética y competencia. Los medios de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con las intenciones expresadas en la política.

El personal es el activo más apreciable que posee cualquier empresa y se debe tratar y conducir de forma tal que se logre su más alto beneficio. Debe procurarse su bienestar personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente. La dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes períodos:



- Selección: al establecer requisitos convenientes de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la empresa.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las habilidades y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados eficazmente para el correcto ejercicio de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al aplicarlas, cuando corresponda las medidas disciplinarias deben transmitir con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

#### **Séptima norma: Comité de Control**

Las empresas deben efectuar un análisis para establecer el provecho o no de crear el comité de control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del mismo.

El comité de control concede a la máxima dirección una herramienta de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de Control Interno. Los miembros del comité de control tienen que ser objetivos, capaces e indagadores, contar con los conocimientos o la pericia de las actividades de la empresa y de los riesgos que enfrenta la misma.

#### **Evaluación del Ambiente de Control**

- Conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas (Códigos de Conducta y de Ética) establecidos en la empresa, que deben incluir cuestiones referidas a las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.
- Comprobar que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas, sobre la base de lo



establecido en la legislación vigente. Verificar que se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la empresa.

- Cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la empresa, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del Control Interno y se basa en otros fundamentos claves, tales como:

- La filosofía y estilo de la dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas 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.

### **1.3.2 Evaluación de Riesgos**

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las empresas. 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 empresa y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto internos como externos de la empresa como de la actividad.



Por lo que debemos 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:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

## **Normas para la Evaluación de los Riesgos**

### **Primera Norma: Identificación del riesgo**

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

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.



### **Un dominio o punto clave de la empresa puede ser:**

- Un proceso que es crítico para su supervivencia.
- Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía.
- Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas penas por incumplimiento.
- Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (Ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos de la empresa, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de estos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con lo crítico del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que este sea explícito o implícito.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
- Modificaciones 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 empresa, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.



---

### Entre las internas, podemos citar:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades de la empresa.

Una vez identificados los riesgos a nivel de la empresa, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificados en el análisis global de la empresa.

### Segunda norma: **Estimación del Riesgo**

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos a nivel de empresa y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo.

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

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño"; pero no debe cederse a la



difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medidos". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada ecuación de la exposición:

$$PE = F \times V$$

PE: Pérdida 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.

#### Segunda norma: **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 más convenientes.

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible. Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la empresa, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.



### Tercera norma: **Detección del cambio**

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

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la empresa debe reaccionar.

A título de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: una empresa que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control interno, en el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.



## **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, tanto de fuentes internas como externas, así como a nivel de empresa y de las unidades o funciones más importantes (ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc.).

A nivel de empresa.

### **FACTORES EXTERNOS**

- Nuevas tecnologías, productos, servicios, o actividades.
- Modificaciones en las legislaciones y normas.
- Alteraciones en el escenario económico-financiero del país o en el contexto internacional.
- Aparición de plagas que actúen sobre las plantaciones.
- La influencia de los factores climáticos ( sequía, intensas lluvias)
- Accidentes de tránsito.
- Exposición a temperaturas ambientales extremas.
- Causas naturales,(Infartos, embolia, etc.).
- Enfermedades por exposición a radiaciones no ionizantes:(Sol).
- Disconfort, estrés por condiciones ambientales.

### **FACTORES INTERNOS**

- Pérdida de documentos contables, u otros documentos de valor.
- Pérdida del efectivo y valores.
- Utilización de los fondos de caja para fines personales.
- Ejecución de pagos indebidos a proveedores.
- Ejecución de pagos a personal ficticio.
- Utilización de los medios técnicos para fines de lucro personal.



- Ejecución de cobros a deudores, sin la debida documentación.
- Extracción de materiales del almacén sin respaldo de las firmas autorizadas.
- Extracción de efectivo de la caja para el pago de salarios sin la correspondiente autorización.
- Ejecución de pagos de salarios sin las firmas autorizadas.
- Facilidades de acceso de personal ajeno a los locales limitados.
- No identificación de los activos fijos tangibles, con su número de inventario.
- No depurar las cuentas envejecidas.
- Pérdida de las llaves de la caja u otro local.
- Acceso al interior de la caja del personal no autorizado.

### **1.3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL**

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

Se confeccionan en todos los niveles de la organización y en cada una de los períodos de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo estos, se disponen los controles destinados a evitarlos o disminuirlos.

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

- Preventivos y correctivos.
- Manuales automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.



---

## **Normas de Actividades de Control**

### **Separación de tareas y responsabilidades**

Las tareas y responsabilidades fundamentales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de los negocios y hechos, deben ser ordenadas a individuos diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

Al impedir que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce obviamente el riesgo de errores, derroches o actos ilícitos y aumenta la posibilidad de que al producirse, sean revelados.

En las empresas pequeñas es necesario instaurar un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede lograr de ellas, sin inadvertir lo que nos costaría dividir funciones por lo que habría que fortalecer la actividad de supervisión y monitoreo.

### **Coordinación entre áreas**

Cada área o sub.-área de la empresa debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o sub.-áreas. En una empresa, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la componen requieren coordinación. Para que el resultado sea seguro, no es suficiente que las empresas que lo componen obtengan sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se logren, en primer lugar, los de la empresa.

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



## **Documentación**

La estructura de Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos deben estar visiblemente documentados, y la documentación debe estar apta para su verificación.

Toda empresa debe contar con la documentación relacionada a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones convenientes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y básicamente, en el referido manual incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

## **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, estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices y dentro del ámbito de competencia establecido por las normas.

## **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

Las transacciones y los hechos que afectan a una empresa deben registrarse rápidamente y ser correctamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.



Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho desde su inicio hasta su terminación.

### **Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

El acceso a los recursos activos, registros y comprobantes debe estar protegido por dispositivos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, que están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su resguardo 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, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados, y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La periodicidad de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

### **Rotación del personal en las tareas claves**

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un extenso tiempo, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades.

Los empleados a cargo de dichas tareas deben constantemente emplearse en otras funciones.

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertos resguardos para evitar hechos que puedan favorecer actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un dispositivo de experimentada 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 avalar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en una empresa, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información implica información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo referente a opiniones y comentarios.

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

## **Control de la tecnología de Información**

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de avalar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la empresa necesita para el logro de su misión.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información se emplean en 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. También comprenden las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.



## **Indicadores de desempeño**

Toda empresa debe contar con métodos de comprobación de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

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

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

## **Función de Auditoría Interna Independiente**

La unidad de auditoría interna de las empresas debe depender de la máxima autoridad de estas y sus funciones y actividades deben conservarse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la empresa. Constituyen un "mecanismo de seguridad con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su Sistema de Control Interno.

Esta unidad de auditoría interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores de la empresa con independencia de estos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la auditoría interna alerta, en representación de la autoridad superior, el correcto funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno preservan cuestiones específicas de la operatoria para ofrecer una



razonable seguridad de éxito en el esfuerzo por obtener los objetivos de la organización.

### **Evaluación del componente Actividades de Control**

Comprobar que están debidamente separadas y diferenciadas (en la medida de lo racionalmente posible) las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la empresa.

Verificar el registro y clasificación oportuna de las transacciones y hechos importantes atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.

Comprobar la realización de conteos físicos, periódicos, de los activos y su conciliación con los registros contables.

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, comparados con períodos anteriores con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean ventajosos.

Evaluar la utilización del sistema de indicadores de rendimiento implementado en la empresa para la puesta en marcha de acciones correctivas que reduzcan o eliminen las desviaciones importantes.

#### **1.3.4. Información y comunicación**

Además de una buena comunicación interna, es elemental una efectiva comunicación externa que beneficie el flujo de toda la información necesaria y en ambos casos, importa contar con medios efectivos, 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 empresa con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

La información relevante debe ser absorbida, encausada y trasladada de tal modo que llegue a tiempo 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 ocupación 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 debidamente 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 elemental una efectiva comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información precisa 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 empresa 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**

### **Primera norma: Información y responsabilidad**

La información debe permitir a los funcionarios y empleados desempeñar sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma. Una empresa debe disponer de una corriente fluida y adecuada información relativa a los hechos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con premura de los requerimientos de los usuarios para facilitar respuestas oportunas o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento invariable de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta una empresa se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se establezca en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación. La supervisión del desempeño de la empresa y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura de organización influyen, específicamente, en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

### **Segunda norma: Contenido y flujo de la información**

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados. El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.



Es primordial para la conducción y control de la empresa disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario, y por tanto, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la empresa, para la toma de decisiones, si no de nada serviría.

#### Tercera norma: **Calidad de la información**

La información disponible en la empresa debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una empresa y hace indispensable su confiabilidad. Es deber de la autoridad superior (responsable del control interno) esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

#### Cuarta norma: **Flexibilidad al cambio**

El sistema de información debe ser revisado y de corresponder, rediseñado cuando se manifiesten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la empresa cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe observar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia. Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adecuarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en deterioro de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

#### Quinta norma: **El sistema de información**

El sistema de información debe plantearse atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la empresa. La evaluación de sistema de información se aplica,



tanto al que cubre la información financiera de una empresa como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas.

Aquí se explica en un sentido más amplio por obtener también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos a la empresa, refiriéndose a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a, por ejemplo:

- Cambios en la normativa legal o reglamentaria que alcance a la empresa.
- 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 empresa. La empresa 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.

#### **Sexta norma: Compromiso de la dirección**

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

Es elemental que la dirección de una empresa tenga completa visión del significativo rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia estos. Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que demuestren la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

#### **Séptima norma: Comunicación, valores de la organización y estrategias**

El proceso de comunicación de la empresa debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. Para que el control sea positivo, las empresas necesitan un proceso



de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos recalcar, en este caso la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, políticas y objetivos. Si todos los trabajadores de la empresa están inculcados de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que los incluyen, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética aumenta indudablemente.

**Octava norma: Canales de comunicación**

Los canales de comunicación deben exhibir un grado de apertura y eficacia conforme a las necesidades de información internas y externas. El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema está en alertar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus proposiciones sobre mejoras o posibles cambios que faciliten el cumplimiento de las tareas y metas. Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que obstaculizan, distorsionan, interrumpen la comunicación entre dos o más personas.

**Se clasifican en tres grandes grupos:**

- 1- Técnicas
- 2- Semánticas
- 3- Humanas



---

## **Evaluación del componente Información y Comunicación**

- Existen mecanismos para alcanzar la información externa conveniente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.
- Se provee a los directores y jefes de departamentos la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.
- La información está disponible en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.
- 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.

### **1.3.5. Supervisión o Monitoreo**

Es el proceso que valora la calidad del Control Interno en el tiempo. Es importante monitorear el Control Interno para comprobar si este está operando en la forma esperada y si es preciso hacer reformas y favorecer la perspicacia del sistema por parte del personal. La naturaleza y el nivel de la documentación demandan un mayor rigor cuando se precise exponer la fortaleza del sistema ante terceros.

Las actividades de monitoreo permanente encierran actividades de supervisión realizadas de forma permanente directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se



realizan en forma no habitual, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

**Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:**

- Constitución del comité de control compuesto, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo sería la atención del apropiado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su perfección continua.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El objetivo es certificar que el Control Interno funcione debidamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, confeccionándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes. En cuanto a las evaluaciones puntuales, conciernen las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos implican, la competencia y experiencia de quienes lo fiscalizan y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas fundamentalmente por la dirección y los auditores externos.
- Establecen todo un proceso dentro del cual, aunque los puntos de vista y técnicas varíen, prima una disciplina adecuada y principios ineludibles. La tarea del evaluador es indagar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una práctica incorporada a los hábitos y que resulten idóneos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.



- El nivel de documentación de los controles varía según la extensión y complejidad de la empresa. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se emplean correctamente y son efectivos, si bien un nivel adecuado de documentación suele acrecentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al beneficiar la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación demandan un mayor rigor cuando se necesite exponer la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe elaborarse un plan de acción que contemple:

- El 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, metodología 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 empresa y cualquier empleado que tenga a su cargo un área de segmento de organización, programa, proyecto o actividad, debe evaluar constantemente la vigencia de su Sistema de Control Interno e informar los resultados ante quien es responsable.

Un estudio constante de la forma en que ese sistema está operando le facilitará, al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la ocasión de su corrección y fortalecimiento.



---

## **Eficacia del Sistema de Control Interno**

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.
- La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.
- El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia empresa.

Esta norma establece el criterio para apreciar la eficacia de un Sistema de Control Interno, fundándose en las tres materias del control:

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa

## **Auditoría del Sistema de Control Interno**

Corresponden efectuarse Auditorías, las que comunicarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, suministrando recomendaciones para su fortalecimiento si concerniera. En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y respaldan el Sistema de Control Interno, las Auditorías desempeñan un importante papel. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las valoraciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo. La Auditoría debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, acreciente la probabilidad de la formación de un juicio acertado.



### **Validación de los supuestos asumidos**

Se deben validar, en forma periódica, los supuestos que mantienen los objetivos de una organización. Los objetivos de una empresa y los elementos de control que amparan su logro reposan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

Con frecuencia se sostienen ampliamente en una organización los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden privar la capacidad de ajustarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

### **Tratamiento a las deficiencias detectadas**

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente descubiertas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier "condición" dentro del sistema que sea digna de atención. La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio Control Interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

La comunicación de las deficiencias debe seguir normalmente el camino que conduce al inmediato superior, pero la orientación general debe ser que finalmente



llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva. Un caso que puede servir de ejemplo es aquel en el que el problema detectado invade los límites organizacionales; aquí la comunicación debe ser dirigida al nivel suficientemente elevado como para asegurar una acción adecuada. Se deben informar las deficiencias manifestadas que superen un límite señalado en cuanto a su relevancia y repercusión.

### **Evaluación del componente de Supervisión y Monitoreo**

La dirección, responsable de las operaciones compara la producción, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias, con la información concebida a través de los sistemas. Debe evaluarse hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas y compararse periódicamente los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

Es importante analizar la respuesta de la empresa ante las recomendaciones de los auditores internos y externos para fortalecer los controles internos y valorar la efectividad de las actividades de Auditoría Interna. Se insiste en el cumplimiento del código de ética o conducta de la empresa y si regularmente se llevan a cabo actividades de control esenciales.

## **CAPITULO II**



## **CAPITULO II. EVALUACION DEL ESTADO DE IMPLEMENTACION DE LA RESOLUCION 297/2003 DEL MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS EN LA EMPRESA DE REHABILITACIÓN MINERA Dra. "Rosa Elena Simeón Negrín"**

### **2.1 Breve caracterización de la Empresa de Rehabilitación Minera Dra. "Rosa Elena Simeón Negrín"**

La empresa de Rehabilitación Minera Dra. "Rosa Elena Simeón Negrín" fue creada el 17 de enero de 2007 mediante Resolución 8 dictada por la Ministra de la Industria Básica. La misma está integrada al Grupo Empresarial del Níquel CUBANIQUEL, subordinado al Ministerio de la Industria Básica, con los bienes y recursos de la Unidad Empresarial de Base de Rehabilitación de Zonas Mineras y con los demás activos fijos, circulantes, diferidos a largo plazo y otros que se le asignen integran su patrimonio. El Ministerio de Economía y Planificación en su Resolución 556 de fecha 28 de diciembre de 2006 establece como objeto empresarial para la empresa el siguiente:

Brindar los servicios de Rehabilitación Minera y/o a través de terceros en pesos cubanos y en pesos convertibles a las Empresas asociadas al Grupo Empresarial consistentes en:

- Plantación y siembra de árboles y cobertura herbácea.
- Atención silvicultural (mantenimiento a las plantaciones )
- Producción de Posturas y Comercialización del excedente.
- Preparación y conformación del terreno para la siembra.
- Corrección de cárcavas.
- Protección de taludes.
- Obras ingenieriles (construcción de terrazas, lagunas de sedimentación, diques filtrantes, drenajes y aliviaderos, dragado y restauración de los márgenes de los ríos afectados por la actividad minera, reparación de caminos y accesos mineros).



- Brindar a las Empresas productoras de Níquel los servicios de documentación y certificación de las áreas rehabilitadas para devolver al Patrimonio Forestal, con los organismos estatales correspondientes, en pesos cubanos y pesos convertibles.

La empresa de Rehabilitación Minera trabajará de manera sostenida en la rehabilitación de todas las áreas afectadas por la actividad minera, de manera que estos terrenos se recuperen paulatinamente hasta entregar las áreas rehabilitadas al patrimonio forestal y se pueda lograr la sostenibilidad de la minería del Níquel en el país.

**Misión:**

Establecer una política de Rehabilitación y protección de las áreas afectadas, que permita realizar la minería de un modo sostenible desde sus inicios, a partir de la creación de mejoras continuas que posibiliten lograr la certificación ambiental de nuestro producto (níquel) y propiciar un ambiente mas saludable para la comunidad.

**Visión:**

Esta organización ejecutará la rehabilitación minera y obras ingenieriles de protección ambiental, desde las áreas afectadas por la exploración Geológica hasta incorporar las áreas rehabilitadas al Patrimonio Forestal, según la planificación por años, logrando simultanear los trabajos de rehabilitación con la actividad minera, cumplimentando así lo establecido en la Ley 76 de Mina y la Ley 81 de Medio Ambiente.

**Objetivos Estratégicos:**

- Capacitar a todo el personal dirigentes, técnicos y obreros de la empresa en materia de las legislaciones ambientales existente, rehabilitación minera y actividades de agrotécnia.



- Incrementar sostenidamente los planes de rehabilitación de las áreas afectadas por la actividad minera.
- Garantizar conjuntamente con los concesionarios la entrega de las áreas rehabilitadas al patrimonio forestal, pasado los tres años de su rehabilitación integral.
- Lograr la certificación de calidad en todos los trabajos de rehabilitación que emprenderá la empresa.
- Introducir y/o desarrollar tecnologías de punta que permitan lograr una rehabilitación más integral y efectiva.
- Realizar el ordenamiento territorial de la Rehabilitación Minera en el Grupo Empresarial del Níquel.
- Lograr la sostenibilidad de la minería en la Región.

## **2.2 Cumplimiento de las tareas establecidas por la Resolución 297/03 y situación actual**

En la empresa de Rehabilitación Minera Dra. "Rosa Elena Simeón Negrín" se encuentra elaborado el cronograma de implementación de la Resolución 297/03. Se ha trabajado en dar a conocer a dirigentes y trabajadores mediante seminarios en las dependencias de la empresa el alcance de la Resolución 297. Se pudo verificar en las actas de las asambleas y del Consejo de Dirección que se ha abordado este tema, dando cumplimiento a las indicaciones de evaluar de manera mensual el estado del proceso de implementación del sistema de Control Interno, contando con un grupo de apoyo para la implementación de las tareas que



emanan del comité de control de la empresa en las áreas, los cuales poseen una alta preparación para liderar el proceso de diseño del sistema de Control Interno.

Además mediante entrevistas realizadas a 80 trabajadores de la empresa que representa el 67,2% del total general se pudo conocer que se han efectuado los seminarios, divulgación comprobando que conocen la Resolución y la existencia del cronograma para su implementación, sin embargo existe un bajo nivel escolar en los trabajadores directo a la prestación de los servicios (Rehabilitación Minera) que no le permite interiorizar a fondo los temas que se abordan.

Todos los dirigentes y trabajadores de la empresa vinculados a la utilización, conservación y control de recursos materiales, monetarios y humanos, responden personalmente por las infracciones que cometan en el manejo de los mismos.

La responsabilidad fundamental recae en el Director y los demás dirigentes de la empresa. La obligación de mantener el control y conservar los recursos materiales corresponde, en primer lugar, al máximo dirigente de la empresa y en particular a todos los que de una forma u otra trabajan con estos medios.

El controlador debe velar porque se implanten y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos sobre lo que significa no cumplir con lo que está vigente, pero no es el único responsable de que se asegure el control de los recursos.

El cronograma tiene como objetivo definir los diferentes aspectos relacionados con los componentes del Control Interno en la empresa y sus dependencias.

La empresa ha seleccionado un grupo de trabajadores encargados del desarrollo del sistema compuesto por:

- **Presidente:** Director.
- Director de Contabilidad y Finanzas.



- Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (Cuadros)
- Auditor adjunto a la Dirección General. Interno.
- Asesora jurídica.
- Gestor B de archivo central. (Atención a la población)
- Especialista B para la Defensa Civil y Seguridad y Protección.
- Director ATM y Servicios Generales.
- Técnico en informática.

Estos compañeros a los efectos del presente trabajo han fungido como expertos para analizar y proponer las actividades a desarrollar en la investigación, identificando las principales acciones en cada componente. El director de la entidad dirige el proceso de implementación.

### **Situación actual**

Como objetivo de este trabajo se plantea evaluar el funcionamiento del Sistema de Control Interno establecido, revisar las actividades de control relacionadas con todos los subsistemas.

Como resultado de la revisión de los aspectos relacionados con el Sistema de Control Interno y las cuentas contables, según la muestra seleccionada por la consultoría, consideramos oportuno señalar lo siguiente:

En cuanto a la implementación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios que establece las normas que conforman los componentes de los nuevos conceptos de Control Interno, se observa lo siguiente:

- El expediente conformado carece de documentos elementales como son: Algunas actas de las asambleas generales de trabajadores, Plan de capacitación, Plan de Auditoría Interna.
- Los riesgos están identificados por áreas asociados al cumplimiento de los objetivos de trabajo, pero no están actualizados con los señalamientos de auditorías, inspecciones y otras revisiones efectuadas a la empresa.



El Expediente Único de Auditoría contiene los informes de auditorías, inspecciones, verificaciones realizadas a la empresa desde su creación, confeccionado al amparo de lo que se establece en el Decreto Ley No. 159 de la Auditoría de fecha 8 de junio de 1995 del Consejo de Estado capítulo IV, sección primera, artículo 7, inciso j, capítulo V, sección primera, artículo 10, así como en la Resolución 276 de fecha 18 de agosto de 2003 del Ministerio de Auditoría y Control.

### **2.3 Evaluación de la implementación en la empresa de Rehabilitación Minera de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios**

En este trabajo de diploma se empleó como base la Guía Metodológica para analizar la evaluación del Sistema de Control Interno del Ministerio de Auditoría y Control. (Comprobación Nacional sobre el grado de implementación de la Resolución No. 297/03 sobre el Control Interno). La misma está formada por tres temáticas:

- Cumplimiento de las tareas establecidas por la Resolución 297/03.
- Calidad del cronograma.
- Grado de implementación del Sistema de Control Interno.

Se pudo comprobar que en la empresa de Rehabilitación Minera existe el cronograma de implementación de la Resolución 297/ 03 del Ministerio de Finanzas y Precios y tiene creada la Comisión de Control.

La metodología establecida para la implementación de la Resolución según el tabloide se muestra en la siguiente tabla.



**Tabla 2. 1. Pasos para la Implementación de la Resolución**

<b>Pasos</b>	<b>Componentes</b>	<b>Contenido de los componentes</b>	<b>El componente incluye tareas relativas a:</b>
1	Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integridad y valores éticos</li> <li>▪ Métodos y estilos de dirección</li> <li>▪ Estructura organizativa</li> <li>▪ Políticas de recursos</li> <li>▪ Manuales, procedimientos disposiciones legales y reglamentarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los valores éticos de los cuadros,</li> <li>▪ De la competencia profesional.</li> <li>▪ De la atmósfera de confianza mutua</li> <li>▪ Estructura organizativa</li> <li>▪ Asignación de responsabilidad.</li> </ul>
2	Evaluación de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos de la empresa.</li> <li>▪ Identificación y evaluación de riesgos</li> <li>▪ Seguimiento y control de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los objetivos fundamentales de la empresa y de las áreas</li> <li>▪ La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos</li> <li>▪ Determinación de los objetivos de control</li> <li>▪ Seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes.</li> </ul>



3	Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación entre las áreas y documentación.</li> <li>▪ Niveles definidos de autorización y separación de tareas.</li> <li>▪ Rotación del personal en las tareas claves.</li> <li>▪ Indicadores de desempleo.</li> <li>▪ Control de las Tecnologías de la información.</li> <li>▪ Acceso restringido a los recursos, activos, registros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Separación de tareas y responsabilidades.</li> <li>▪ Sobre la coordinación entre áreas.</li> <li>▪ La documentación del sistema de control interno.</li> <li>▪ Los niveles de autorización, Acceso restringido a los recursos, activos y registros.</li> <li>▪ La rotación del personal en las tareas claves.</li> <li>▪ Indicadores del desempeño.</li> <li>▪ El control del sistema de información.</li> <li>▪ La protección de la tecnología de información.</li> </ul>
4	Información y Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información, Comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El sistema de información aplicado a la empresa.</li> <li>▪ Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la</li> </ul>



			empresa.
5	Supervisión y Monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión y Monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sobre el diseño del componente de supervisión y monitoreo.</li> <li>▪ Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la empresa.</li> <li>▪ El Plan de Prevención.</li> <li>▪ La programación de comprobaciones, Auditorías internas y externas al sistema de Control Interno.</li> </ul>

Partiendo de lo que aquí se establece se realizó la valoración de la implementación según las tareas por temáticas recogidas en la guía, lo cual se muestra a continuación en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Cumplimiento de las tareas para la implementación de la Resolución 297-03**

<b>TEMÁTICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCION 297/03</b>			
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	
<b>Totales</b>		6	
<b>En %</b>		100%	

<b>TEMÁTICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA</b>				
TAREAS		Incluida en el cronograma		
		SI	NO	NP
1	Las tareas contenidas en el cronograma se agrupan por los cinco componentes del Control Interno	X		
	<b>El componente Ambiente de control incluye tareas relativas a:</b>			
2	Los valores éticos de los cuadros, profesionales y trabajadores	X		
3	De la competencia profesional	X		
4	De la atmósfera de confianza mutua	X		
5	Estructura organizativa	X		
6	Asignación de autoridad y responsabilidad	X		
	<b>El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:</b>			
7	Los objetivos fundamentales de la empresa y de las diferentes áreas	X		
8	La identificación de los riesgos relevantes que	X		



	atenten contra el logro de los objetivos			
9	Determinación de los objetivos de control	X		
10	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes <b>El componente de actividades de control incluye tareas relativas a:</b>	X		
11	Separación de tareas y responsabilidades	X		
12	Sobre la coordinación entre áreas	X		
13	La documentación del Sistema de Control Interno	X		
14	Los niveles de autorización	X		
15	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	X		
16	La rotación del personal en las tareas claves	X		
17	Indicadores de desempeño	X		
18	El Control del Sistema de Información	X		
19	La protección de la tecnología de información	X		
	<b>El componente de información y comunicación incluye tareas relativas a:</b>			
20	El Sistema de información aplicado en la entidad	X		
21	Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la empresa.	X		
	<b>El componente de supervisión y monitoreo incluye tareas relativas a:</b>			
22	Sobre el diseño del componente de Supervisión y Monitoreo	X		
23	Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la empresa.	X		
24	El plan de prevención	X		
25	La programación de comprobaciones, Auditorías internas y externas al Sistema del Control Interno	X		



<b>TOTALES</b>		25		
<b>En %</b>		100%		
<b>TEMATICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>Ambiente de control</b>				
<b>I. Integridad y valores éticos</b>				
<b>DESCRIPCION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO</b>	Grado de Implementación de la Resolución NO.297/03			No Procede
	No iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
1- Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la practica empresarial de la empresa 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 empresa 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		X		



empresa.				
<b>TOTALES</b>		1	3	
<b>En %</b>		25%	75%	
<b>CALIFICACION EN %</b>		25%	75%	
<b>II. Métodos y Estilo de Dirección</b>	<b>No Iniciada</b>	<b>En Proc.</b>	<b>Terminada</b>	<b>No Proc.</b>
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 empresa.			X	
3. Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la empresa, según el nivel y responsabilidad de cada caso.			X	
4. Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes comités o comisiones ( control, cuadro, calidad, de Auditoría)			X	
5. El consejo de dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y transacciones de significación.			X	



6. El director y el consejo de dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.			X	
7. Están establecidas las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.			X	
8. Está 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		
<b>TOTALES</b>		1	7	
<b>EN %</b>		12%	88%	
<b>CALIFICACION EN %</b>		12%	88%	

### 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			X	



actividades de sus áreas de responsabilidad.				
4. La estructura organizativa existente mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia.			X	
5. Están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad.			X	
6. Se ha aprobado el comité de control su estructura, objetivos y personas que lo integra.			X	
<b>TOTALES</b>			6	
<b>EN %</b>			100%	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100%	

#### IV. POLITICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL

1. Está elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y de cuadros.			X	
2. Está 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 empresa.			X	
4. Está establecido el procedimiento para la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador.			X	



5. Cada trabajador de la empresa conoce sus deberes y derechos.			X	
6. Está elaborado un plan de superación y entrenamiento para los trabajadores, los correspondientes a las diferentes áreas.		X		
7. Se garantiza con un programa de vacaciones que todos los trabajadores disfruten sus vacaciones.			X	
8. Se incluyen en este programa de ser necesario, la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutan de sus vacaciones.			X	
<b>TOTALES</b>		1	7	
<b>EN %</b>		12%	88%	
<b>CALIFICACION EN %</b>		12%	88%	
<b>V. MANUALES Y PROCEDIMIENTOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS</b>				
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 empresa.			X	
4. Están debidamente archivados, manual o digitalizada, la información requerida para el buen funcionamiento de la entidad				



y para coadyuvar a la toma de decisiones por los dirigentes de esta, como por ejemplo:				
a) Documento legal que crea la empresa.			X	
b) Documento que aprueba el objeto social			X	
c) Principales regulaciones jurídica económica financiera que norme la empresa.			X	
d) Reglamento disciplinario			X	
e) Plan de prevención			X	
f) Procedimiento de evaluación del desempeño			X	
g) Plan de capacitación		X		
h) Estados financieros			X	
l) Convenio Colectivo de Trabajo			X	
<b>TOTALES</b>		1	11	
<b>EN %</b>		9%	91%	
<b>CALIFICACION EN %</b>		9%	91%	
<b>V. MANUALES Y PROCEDIMIENTOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS PARA LAS EMPRESAS EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.</b>				
1. Está elaborado un Manual de Organización o Reglamento Orgánico.			X	
2. Están elaboradas las Normas y Procedimiento de Contabilidad.			X	
3. Comprobar la existencia de:			X	
<b>I. Documentos Metodológicos del sistema que la empresa tiene que poseer y mostrar en el control.</b>				



a) Decreto Ley No. 186/98. Sobre la Seguridad y Protección en los objetivos económicos.			X	
b) Decreto Ley No. 187/98. Pone en vigor las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial.			X	
c) Resolución No. 10/04 del MTSS. Tratamiento laboral y salarial al personal disponible.			X	
d) Resolución No. 12/98 del MTSS. Pone en vigor el Reglamento de Política Laboral y Salarial para las empresas en perfeccionamiento.			X	
e) Resolución No. 21/99 del MTSS. Pone en vigor el Reglamento para la Capacitación Profesional de los trabajadores.			X	
f) Resolución No. 15/00 del MTSS. Establece el procedimiento para la determinación de los puestos de trabajo de confianza.			X	
g) Resolución No. 16/00 del MTSS. Establece el procedimiento para la declaración de los puestos de trabajo de funcionarios.			X	
h) Resolución No. 32/00 del MTSS. Pone en vigor el tratamiento laboral y salarial a aplicar a los trabajadores designados Jefes de Brigada o Equipo y Especialistas Principales.			X	



i) Resolución No. 16/99 del MFP. Establece el procedimiento para el pago e ingreso al fisco de la contribución especial de los trabajadores a la Seguridad Social.			X	
j) Carta Circular No. 1 del 2002			X	
k) Resolución 276 del 2003 del MEP sobre la planificación empresarial.			X	
l) Resolución 50 del MFP del 2004 sobre la distribución de utilidades y las instrucciones 23 y 31 del 2004 del MFP.			X	
m) Resolución 297/03 del 2004 del MFP del Control Interno.			X	
n) Resolución 13 del 2004 del MAC			X	
<b>II. Documentos de aprobación y de continuidad del proceso de perfeccionamiento, que la empresa debe poseer y mostrar en el control.</b>				
a) Aval del MFP que certifica el estado de la Contabilidad en la empresa. Si la empresa no lo posee el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) puede remitir copia a través de los GPPE.			X	
b) Diagnósticos realizados por la empresa.			X	
c) Plan de medidas actualizado para la solución de los problemas detectados en los diagnósticos.			X	
d) Expediente inicial de Perfeccionamiento.			X	
e) Acuerdo del CECM que autoriza la implementación del Perfeccionamiento en la empresa.			X	



f) Resolución del MEP que aprueba la creación de la empresa. (o Resolución del OACE correspondiente a partir de la aprobación del MEP).			X	
g) Resolución del MEP que aprueba el Objeto Empresarial. (o Resolución del OACE correspondiente a partir de la aprobación del MEP)			X	
h) Comunicación del Director de Organización y Remuneración del Trabajo del MTSS que aprueba la categoría de la empresa.			X	
i) Balances contables y financieros de cierre de los tres últimos años. Certificados de auditores externos autorizados avalando los balances en los últimos tres años. Balances general y de resultado del último mes del año en curso.			X	
j) Plan anual y presupuesto (incluye el presupuesto de ingresos y gastos en divisas) del año en curso debidamente aprobado por el Ministro o presidente del CAP, así como los objetivos de trabajo del año debidamente aprobados por el Director General de la Empresa.			X	
k) Dictamen del MININT que avala el cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto Ley No. 186/98.			X	
l) Informes de los resultados de las Auditorías e Inspecciones realizadas por			X	



los organismos estatales (MAC, MTSS, OACE, CAP) y estado del cumplimiento del Plan de Medidas adoptado.				
m) Inscripción en el Registro Mercantil y Número REEUP.			X	
<b>III. Documentos elaborados y aprobados por el Director General de la empresa.</b>				
a) Reglamento de la Planificación de la Empresa.			X	
b) Reglamento de los Sistemas de pagos que se aplican en la Empresa.			X	
c) Reglamento de Estimulación en Divisas aprobado por el MTSS.			X	
d) Sistema de Control Interno.			X	
e) Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción, debidamente actualizados.			X	
f) Reglamento para la Seguridad y Salud en el Trabajo.			X	
g) Reglamento de los Órganos Colectivos de Dirección.			X	
h) Reglamento de Organización del Mantenimiento de muebles, equipos, medios e inmuebles de la empresa.			X	
i) Reglamento de evaluación de los trabajadores de la empresa.			X	
j) Reglamento para el Sistema de Trabajo con los cuadros de la empresa.			X	



k) Sistema de Gestión de la Calidad.			X	
l) Reglamento del funcionamiento de la Brigada o Equipo de Trabajo Socialista.			X	
m) Reglamento para la Organización y Formación del Trabajo.			X	
n) Reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada de los trabajadores. Declaración de la idoneidad de todos los trabajadores.			X	
o) Deben revisarse las recomendaciones de los Comités de Expertos y las decisiones suscritas por los jefes facultados.			X	
p) Reglamentación para la determinación del período de prueba de los trabajadores.			X	
q) Reglamento para la Normación del Consumo Material.			X	
r) Reglamento Disciplinario Interno.			X	
s) Sistema de información, que incluye el flujo informativo interno y externo de la empresa.			X	
t) Reglamento del Trabajo de los Comités de Expertos de la Empresa.			X	
u) Reglamento de la Contratación Económica (producciones, servicios, adquisición de suministros)			X	
v) Reglamento para operar el proceso de la Contabilidad.			X	
w) Sistema de Costo de la Empresa.			X	



x) Reglamento de la participación de los trabajadores en la Dirección.			X	
y) Reglamento de la estimulación moral en la Empresa.			X	
z) Estrategia de Mercadotecnia.			X	
<b>TOTALES</b>			56	
<b>EN %</b>			100%	
<b>CALIFICACIÓN EN %</b>			100%	
<b>Evaluación de riesgos</b>				
<b>VI. RIESGOS ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD</b>				
1. Los objetivos y metas constituyen una guía para la dirección de la empresa, en la determinación de los puntos débiles o riesgos para su funcionamiento.			X	
2. Se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los fundamentales.			X	
3. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar objetivos fijados.			X	
4. Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos.			X	
5. Todos los niveles de la dirección están conscientes de hasta que punto están comprometidos en la consecución de los objetivos.			X	



<b>TOTALES</b>			5	
<b>EN %</b>			100%	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100%	
<b>VII. IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS</b>				
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 empresa.			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 empresa referidos al control de los recursos y han adoptado las medidas para prevenir o			X	



contra restar su ocurrencia.				
<b>TOTALES</b>		2	5	
<b>EN %</b>		30%	70%	
<b>CALIFICACION EN %</b>		30%	70%	

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



medidas de protección aplicadas en cada caso.				
<b>TOTALES</b>		2	4	
<b>EN %</b>		34%	66%	
<b>CALIFICACION EN %</b>		34%	66%	

<b>Actividades de control</b>				
<b>IX. COORDINACION ENTRE AREAS Y DOCUMENTACION</b>				
1. Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo.			X	
2. Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dentro y entre las empresas.			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	
<b>TOTALES</b>			3	
<b>EN %</b>			100%	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100%	
<b>X. NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACION Y SEPARACION DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES</b>				



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 empresa.			X	
3. Se elaboran las actas de responsabilidad por la custodia de activos en todas las áreas de la empresa.			X	
4. La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativo a sus propias operaciones.			X	
5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona			X	



controle todas las fases de una transacción.				
<b>TOTALES</b>			8	
<b>EN %</b>			100%	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100%	

<b>XI. ROTACION DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES</b>				
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	
<b>TOTALES</b>		1	1	
<b>EN %</b>		50%	50%	
<b>CALIFICACION EN %</b>		50%	50%	

<b>XII. INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>				
1. Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la empresa 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			X	



otros niveles de análisis que le sean útiles para medir el desempeño.				
<b>TOTALES</b>			2	
<b>EN %</b>			100%	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100%	

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

<b>XIV. ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS</b>				
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	
<b>TOTALES</b>			3	
<b>EN %</b>			100%	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100%	

### Información y comunicación

#### XV. INFORMACION

1. Existe y está implantado un sistema de información que facilite al Director y al Consejo de Dirección los informes necesarios sobre la gestión de la empresa.			X	
2. El sistema de información define y establece los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente de la empresa.			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			X	



humanos como financieros, según lo aprobado en su plan.				
<b>TOTALES</b>			4	
<b>EN %</b>			100%	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100%	
<b>XVI. COMUNICACIÓN</b>				
1. Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores informen a la dirección de la empresa irregularidades que se presenten.			X	
2. Existen los mecanismos para que la dirección de la empresa 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 empresa que permita que los trabajadores cumplan con eficacia sus responsabilidades.			X	
4. Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras empresas externas para transmitir información sobre los cambios que se produzcan con éstos.			X	



5. Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de la empresa de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.			X	
<b>TOTALES</b>			5	
<b>EN %</b>			100%	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100%	
<b>Supervisión y monitoreo</b>				
<b>XVII. SUPERVISION Y MONITOREO</b>				
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 empresa 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 Auditoria del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.			X	
7. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su 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	
<b>TOTALES</b>			8	
<b>EN %</b>			100%	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100%	

En la Tabla 2.3. Se expone un resumen valorativo del grado de implementación Resolución 297/03 por tareas y temáticas.

**Tabla 2.3. Resumen valorativo:**

TEMÁTICAS	Grado de Implementación Resolución No. 297/03			No Procede.
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
I. Integridad y Valores Éticos		1	3	
II. Métodos y Estilos de Dirección		1	7	



III. Estructura Organizativa			6	
IV. Políticas de Recursos Humanos		1	7	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias		1	4	
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>				
VI. Objetivos de la Entidad			5	
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos		2	5	
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos		2	4	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación			3	
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas			5	
XI. Rotación del Personal en las tareas claves		1	1	
XII. Indicadores de Desempeño			2	
XIII. Control de las Tecnología de Información			5	
XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros			3	
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>				
XV. Información			4	
XVI. Comunicación			5	
<b>SUPERVISION Y MONITOREO</b>				
XVII. Supervisión y Monitoreo			8	



<b>TOTALES</b>		<b>9</b>	<b>76</b>	
<b>En %</b>		<b>11%</b>	<b>89%</b>	
<b>Calificación en %</b>		<b>11%</b>	<b>89%</b>	
<b>Calificación de la Entidad</b>	<b>Actividades valoradas en %</b>	<b>Peso Relativo %</b>	<b>Calificación Final %</b>	
Cumplimiento de las Tareas en %	100	0.15	15	
Calidad del Cronograma en %	100	0.35	35	
Grado de Implementación en %	85	0.50	43	
<b>Calificación Total</b>			<b>93%</b>	

Según esta metodología la empresa que obtenga una puntuación total de un 80% ó mas de aspectos en procesos y terminados se califican con implementación adelantada, los resultados de las tres temáticas analizadas (cumplimiento de las tareas establecidas por la resolución, calidad del cronograma y grado de implementación del sistema de Control Interno) arrojaron una calificación total de un 93%; lo cual califica a la Empresa de Rehabilitación Minera Dra. "Rosa Elena Simeón Negrín" con Implementación Adelantada según Resolución N° 297/03.

#### 2.4 Valoración de los componentes

En el estudio para la evaluación del grado de implementación de la Resolución 297/03 se pudo comprobar que de 85 temas a evaluar, 76 se evalúan de terminadas lo que significa un 89%, 9 en proceso lo que representa el 11% y ninguna no iniciada. De forma general se pudo observar que la Resolución se encuentra implementada y estos resultados están dados en gran medida por la importancia que le ha conferido la dirección de la empresa, todo esto se ha corroborado en la revisión efectuada al Expediente Único y al de la Resolución 297/03, que los mismos están organizados de manera correcta y tienen todos los documentos según lo establecido. Existen suficientes pruebas documentales de seminarios y conferencias que demuestran un seguimiento al cumplimiento de las



tareas de los componentes y al logro de una cultura en los trabajadores sobre la Resolución.

#### **2.4.1 Ambiente de Control**

El ambiente de control se fortalece en la medida que los miembros de una empresa conozcan claramente sus deberes y responsabilidades. Esto impulsa a usar la estructura para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia, además es el ambiente de control quien fija el tono de la organización y es la base de los demás componentes.

En entrevista con la dirección de la empresa se comprobó que estos conocen los valores éticos plasmados en el Código de Ética de los cuadros, Convenio Colectivo de Trabajo, Reglamento Interno y demás documentos de la organización. También se pudo verificar con los trabajadores que estos valores se han hecho llegar a la base a través de mítines y reuniones y además enmarcan la conducta de dirigentes y trabajadores orientado a su integridad, compromiso personal y sentido de pertenencia con la empresa, se pudo observar que tienen los métodos para la contratación del personal, que aseguran que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia ajustado a los requisitos del cargo, lo que se demuestra que existe una atmósfera de confianza para consolidar el flujo de información entre los trabajadores y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la empresa a la hora de tomar decisiones materializado en una estructura organizativa ajustada a la necesidad de la empresa para llevar a cabo las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos fijados. Donde se define la línea de responsabilidad y autoridad así como los canales por lo que fluye la información, existen los procedimientos de selección, capacitación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesario en la empresa, también están definidos los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan. Así mismo el comité de control funciona adecuadamente y contribuye al mejoramiento continuo del sistema de Control Interno.



**a) Integridad y valores éticos**

Mediante las investigaciones realizadas se pudo comprobar que en la empresa de Rehabilitación Minera se encuentra establecido, el Reglamento Disciplinario Interno, el Código de Ética de los Cuadros (**Ver Anexo 2**), donde se demuestra en la práctica de la empresa los niveles esperados de comportamiento ético y moral, aplicable para todas las áreas, además de estar definidas las políticas para las relaciones con los clientes, proveedores y otras empresas. También se pudo verificar en entrevistas (**Ver anexo 3**) a 85 trabajadores que representa el 71% de los mismos que estos valores se han hecho llegar completamente a la base a través de mítines en los diferentes departamentos, en las reuniones sindicales enmarcando la conducta de dirigentes y trabajadores orientado a su integridad, compromiso personal y sentido de pertenencia con la empresa; sin embargo no todos los trabajadores están conscientes de su responsabilidad en cuanto a la aplicación del Control Interno en la empresa debido al bajo nivel de escolaridad que poseen algunos. Falta por todos asumir y cumplir con su responsabilidad de forma general. Algunas áreas en específico si tienen conocimiento de qué son responsables ejplo: Recursos Humanos, Asesoría Jurídica y en alguna medida las UEB.

**b) Competencia profesional**

Están definidos los niveles de competencia profesional en conocimientos y habilidades, la empresa cuenta con la comisión de admisión, el comité de ingreso y el de idoneidad, así como las evaluaciones de desempeño que se realizan mensual a cada trabajador, existen descripciones de los puestos de trabajo y están identificadas las funciones a desarrollar por cada uno de ellos trabajando diariamente en la superación de los trabajadores para que cada día dominen con mayor claridad el contenido de sus puestos de trabajo y de esta forma sean más competentes. Existen los procedimientos necesarios y adecuados para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos de la empresa.



### **c) Atmósfera de confianza mutua**

Se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, Comité Económico-Financiero, Comité de Control, aunque faltan algunas de las Asambleas Sindicales), no controlándose por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados y no se rinde cuenta de su gestión. Pues se pudo comprobar que aunque se dan las reuniones, no se encuentran archivadas todas las actas de las asambleas de afiliados que se realizan de forma mensual.

De acuerdo a la revisión efectuada de las actas de las reuniones del Consejo de Dirección de la empresa, se comprobó que el director de la misma y su Consejo de Dirección evalúan mensualmente la situación de la contabilidad y la información financiera derivada de ella, además se realizan análisis periódicos del sistema de Control Interno para ver el avance del proceso de solución de las medidas de auditorías ejecutadas y el análisis del comportamiento de las medidas del plan de prevención en cada una de las áreas. Sin embargo en algunos casos no se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas, por lo que vuelven a ser objeto de señalamiento en las próximas auditorías que se efectúan.

Mediante el diálogo abierto con los trabajadores en el recorrido realizado por las diferentes áreas que componen la empresa se comprobó que tanto los dirigentes, especialistas y trabajadores conocen los objetivos, estrategias y políticas de la empresa. También podemos decir que aunque se analizan y discuten en las asambleas sindicales los resultados económicos obtenidos, como los resultados de las auditorías, comprobaciones e inspecciones y el cumplimiento de las medidas adoptadas para enmendar las deficiencias hay que seguir profundizando en este aspecto porque en algunos casos hay deficiencias que aunque se analizan todavía persisten al no ser solucionados por parte de los responsables, convirtiéndose en objeto de señalamiento en auditorías posteriores.



#### **d) Organigrama**

La estructura organizativa formalizada en un organigrama (**Ver Anexo 1**), está debidamente actualizada constituyendo el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos de la empresa son planeadas, efectuadas y controladas.

Mediante resoluciones y reglamentos se encuentran definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.

#### **e) Asignación de autoridad y responsabilidad**

La dirección de la empresa asigna responsabilidad y delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas e incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información.

Existe el documento que aprueba el Objeto Social de la empresa, donde se especifican todas las actividades que desarrolla la misma, además de poseer las Resoluciones que aprueban la constitución de la empresa por los diferentes niveles.

El plan de prevención elaborado para el grupo establece nueve puntos vulnerables definidos en las siguientes áreas:

- Dirección General.
- Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- Dirección de Recursos Humanos
- UEB de Transporte y Mecanización.
- UEB ATM
- Dirección Técnica
- Dirección de Desarrollo y Rehabilitación.
- UEB de Rehabilitación Moa



- UEB de Rehabilitación Nicaro.

Además existen los planes de prevención desagregados por brigadas.

Cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia, así como las funciones individuales que realizan.

La asignación de responsabilidades, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas crean las bases para dar seguimiento a las actividades y el sistema de Control Interno, así como establecer las acciones de las personas dentro del mismo.

#### **f) Políticas y prácticas en personal**

El personal es el activo más valioso que posee cualquier empresa y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento.

La conducción y tratamiento del personal en la empresa está basado en la equidad y en la justeza comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia. Para ello se cumple con los procedimientos de selección, conducción, capacitación, rotación y provisión prevista para con los recursos humanos.

La selección del personal se realiza de manera que nunca quede margen al favoritismo al momento de ingresar a la empresa el trabajador o funcionario debe recibir adiestramiento o capacitación inmediata de lo que debe hacer, así como de lo que se espera de él dejando constancia de ello, lo que sirve además de control como base de futuras evaluaciones del trabajador. Se pudo comprobar que la política de contratación y selección de los trabajadores se aplica correctamente. Existe una comisión encargada de investigar y seleccionar el personal que posea mejor nivel de preparación y experiencia ajustado a los requisitos de la empresa y se encuentran definidas las funciones para todos los puestos de trabajo, el mismo



consta en actas de responsabilidad debidamente firmadas por los trabajadores y archivadas en los expedientes laborales.

Se pudo comprobar que no existe un plan de superación y entrenamiento para los trabajadores correspondiente a las distintas áreas, solamente existe para los dirigentes y reservas.

Todos los trabajadores conocen sus deberes y derechos y dominan lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo que ha sido debatido en las asambleas sindicales, donde se emiten criterios que son elevados al ejecutivo sindical para su negociación en anexos con la Dirección Administrativa.

Se encuentra confeccionado el plan de vacaciones para todos los trabajadores de la empresa, lográndose que se ajuste a las necesidades reales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y los trabajadores garantizando la continuidad del trabajo.

#### **g) Comité de Control**

Está creado el Comité de Control a nivel de empresa, su funcionamiento es estable, examinan constructivamente las decisiones tomadas por la dirección y realizan valoraciones de los resultados pasados y su objetivo general es la vigilancia y el adecuado funcionamiento del sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

Sus integrantes se reúnen de forma sistemática para valorar las acciones encaminadas a cumplir las tareas orientadas en el cronograma de implementación establecido.

Se realizan reuniones sistemáticas con los responsables de las finanzas y la contabilidad. Las principales decisiones que se adoptan cuentan con el asesoramiento necesario en estas materias y se realizan valoraciones encaminadas al control de los recursos.



## **2.4.2 Evaluación de riesgo**

La evaluación de riesgo es un componente esencial de la implementación del control interno puesto que este le permite identificar los puntos vulnerables de la empresa donde la misma tiene cuantificada las posibles pérdidas por diferentes causas, se pudo verificar que la empresa cuenta con los presupuestos de gastos por área de responsabilidad, así como el plan de ingresos y gastos en divisa y moneda nacional los cuáles son evaluados de forma sistemática.

Siendo esto la base para la planificación de actividades que le permita a la empresa lograr un mayor control de los recursos de todo tipo recogiéndose estas medidas en el plan de prevención que se prevé en la Resolución 013/03 (**ver anexo 5**) del Ministerio de Auditoría y Control. Además la empresa posee un sistema de información para la detección de cambio que se puedan originar.

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección de la empresa y los responsables de cada área deben determinar los objetivos específicos de control.

### **Identificación del riesgo**

La identificación del riesgo es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. La primera etapa del proceso es sumamente importante, dado que este nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de la empresa a riesgos o pérdidas.

Es importante que cada trabajador sepa identificar los riesgos que están asociados a los objetivos del área, que cada análisis que se haga parta de cero, que no constituya un esquema que siempre sean identificados los riesgos reales.

Los riesgos se encuentran detectados y analizados en el Plan de Contingencia, pero no se ha determinado la frecuencia o probabilidad de ocurrencia y la



cuantificación de la pérdida económica que podría resultar de la ocurrencia de los mismos.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internos como externos a nivel de empresa o funciones más importantes entre los que se pueden mencionar.

#### FACTORES EXTERNOS

- Nuevas tecnologías, productos, servicios, o actividades.
- Modificaciones en las legislaciones y normas.
- Alteraciones en el escenario económico-financiero del país, o en el contexto internacional.
- Aparición de plagas que actúen sobre las plantaciones
- La influencia de los factores climáticos ( sequía, intensas lluvias)

#### FACTORES INTERNOS

- Pérdida de documentos contables u otros documentos de valor.
- Pérdida del efectivo y valores.
- Utilización de los fondos de caja para fines personales.
- Ejecución de pagos indebidos a proveedores.
- Ejecución de pagos a personal ficticio.
- Utilización de los medios técnicos para fines de lucro personal.
- Ejecución de cobros a deudores sin la debida documentación.
- Extracción de materiales del almacén sin respaldo de las firmas autorizadas.
- Extracción de efectivo de la caja para el pago de salarios, sin la correspondiente autorización.
- Ejecución de pagos de salarios sin las firmas autorizadas.
- Facilidades de acceso de personal ajeno a los locales limitados.
- No identificación de los activos fijos tangibles con su número de inventario.
- No depurar las cuentas envejecidas.



- Pérdida de las llaves de la caja u otro local.
- Acceso al interior de la caja del personal no autorizado.

Existe el Plan de Prevención que ha sido elaborado teniendo en cuenta la identificación y el diagnóstico de riesgo o peligros potenciales. Hasta el momento en el Consejo de Dirección ocasionalmente se ha realizado análisis de riesgos sobre todo en la Seguridad Industrial y para el Plan de Prevención por áreas, pero se continúa realizando estudio general para aprobar el de todas las instalaciones de la empresa de Rehabilitación Minera.

Además se pudo evaluar que la empresa no cuenta con recursos que garanticen las medidas de protección contra incendios y no tiene asegurado todo tipo de transporte. Los trabajadores tienen conocimiento de las medidas de protección y entrenamiento en los procedimientos y medidas de aplicación.

### **Estimación de riesgos**

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

Se estima la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantifican la probabilidad de pérdida que ello pueda ocasionar principalmente en las áreas de cultivo, existen muchos riesgos de cuantificar como máximo se prestan a calificaciones de grande, moderado o pequeño y en el caso de la empresa se califica de grande ya que existen extensas áreas para el proceso de siembra y mantenimiento de la plantación que es la parte donde se pueden estimar los principales riesgos.

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección de la empresa y los responsables de cada área deben determinar los objetivos específicos de control.



- **Determinación de los objetivos de control**

Los objetivos y estrategias de la empresa han constituido una guía para la dirección en la definición de riesgos internos y externos así como también se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse puede afectar el cumplimiento de los fundamentales. Están elaborados los objetivos específicos para cada área de trabajo que tributan hacia los objetivos globales de la empresa.

- **Detección del cambio**

La empresa cuenta con los mecanismos necesarios para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan los cambios que tienen un efecto importante sobre los resultados de la misma, como son:

Cambio en el contexto externo (legislación, reglamentos, programas)

Nuevos trabajadores.

Sistemas de información nuevos o modificados.

Nuevas tecnologías.

Reestructuración de la empresa.

#### **2.4.3 Actividad de control**

En la empresa se pudo comprobar que están debidamente separada y diferenciada la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la empresa.

Se verificó el registro y clasificación oportuna de las transacciones y hechos importantes el cual está actualizado. Se comprobó la realización de conteos físicos, periódicos, de los activos y su conciliación con los registros contables. No existe la rotación del personal en áreas claves. Se comprobó que se realizan los chequeos periódicos de los resultados obtenidos y que se comparan con periodos anteriores conociendo así como marcha la empresa. También se pudo verificar que no existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la



empresa para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes. Tienen aplicada la seguridad informática con todos los requisitos.

- **Separación de tareas y responsabilidades**

Están definidas las diferentes áreas de trabajo en la empresa y existe la responsabilidad fijada para cada puesto de trabajo de modo tal que son personas diferentes los que autorizan, ejecutan, registran y comprueban. Se puede decir que la estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una actividad.

- **Coordinación entre áreas**

En la empresa de Rehabilitación Minera Dra. "Rosa Elena Simeón Negrín" existe evidencia documental de que se encuentran establecidas las debidas coordinaciones entre las áreas para la entrega de las informaciones de cada trabajador y los mismos tienen conocimiento de la incidencia de su trabajo en otras áreas. La coordinación mejora la integración, la consistencia, la responsabilidad y limita la autonomía. Existe un buen espíritu de colaboración entre las áreas, así como entre las dependencias. Se trabaja de forma global a la hora de hacer las actividades en aras de alcanzar los objetivos previstos.

- **Documentación**

Mediante la revisión documental se verificó que está claramente documentada la estructura del Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos como son: expediente de cobros y pagos, movimientos de activo fijo tangible, pagos, facturas y vales de salidas para los servicios que se prestan, aunque pudimos detectar algunas deficiencias en el llenado de las facturas etc., y las mismas están disponibles para su verificación. Las facturas están en custodia de los técnicos en gestión económica de la empresa y del económico principal. Las mismas son enumeradas debidamente, las canceladas son controladas y se



define la causa. La confirmación de los cobros se realiza según lo establecido. Existe custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes, así como evidencia documental de las gestiones de cobro.

- **Niveles definidos de autorización**

Mediante muestras de documentos primarios se pudieron verificar la exactitud, totalidad y autorización pertinentes. Se pudo apreciar que en cada área de la empresa se encuentran colocadas las actas de custodios de los activos. Entre ellos pudimos verificar actas de los activos fijos tangibles, inventarios, útiles y herramientas.

- **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

En la empresa se hizo una revisión de los saldos que muestran los estados financieros y se comprobó que existe correspondencia con las transacciones realizadas por la empresa y la existencia de recursos, lo que demuestra que se realizan de forma oportuna y adecuada las transacciones y hechos.

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

- **Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

La empresa cuenta con mecanismos de seguridad para tener acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes limitados a las personas autorizadas quienes están obligados a firmar las actas de responsabilidad y rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todos los activos de valor tienen asignado un responsable de su custodia y cuenta con adecuada protección, a través de seguros, almacenajes y pase para acceso.



Además se hacen chequeo periódicos en los almacenes donde se revisa lo físico que hay en almacén con los registro de contabilidad, también se realizan arqueos sorpresivos en la caja para verificar la existencia del efectivo.

- **Rotación del personal en áreas claves**

Es de conocimiento de la dirección y sus trabajadores y está establecida la rotación del personal en las tareas claves, pero como tal no se cumple los planes de rotación en el desempeño de las tareas claves contribuyendo con esto que el trabajador se sienta hombre imprescindible en su puesto de trabajo y que exista la posibilidad de cometer delitos e infracciones en los mismos por no cumplirse lo establecido.

- **Control del sistema de información**

El sistema de información en esta empresa es seguro y flexible, lo que permite hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, haciendo dinámico las operaciones vinculadas a las informaciones emitidas así como a la presentación de las mismas.

Se pudo comprobar que las áreas con acceso limitado están señalizadas y que de manera visible se pueden definir las personas autorizadas a acceder o permanecer en estos lugares. Todos los activos se encuentran asignado a un responsable de su custodia y cada jefe de estas áreas tiene copia de las actas de responsabilidad.

### **Control de la tecnología de la información**

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

Los recursos de la tecnología de información están controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la empresa necesita para el logro de su misión.



La misma cuenta con un plan de seguridad informática donde tienen establecidos claves para impedir el acceso de personal no autorizado a los equipos instalados. Además se pudo comprobar que se mantienen actualizados los programas contra virus. Se ha establecido un procedimiento de salva de toda la información y sus copias se encuentran resguardadas. También poseen las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

- **Indicadores de desempeño**

En actas archivadas del consejo de dirección se pudo verificar que se desarrollan los análisis de los resultados obtenidos, se realizan comparaciones con planes y presupuestos de períodos anteriores; se utiliza un sistema de indicadores para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes. Los miembros de la empresa conocen cómo marcha hacia los objetivos fijados y mantienen el dominio del rumbo, es decir ejercen el control. Mediante entrevistas a 105 trabajadores que representan un 88,2% del total de la empresa, se pudo comprobar que los mismos dominan cuáles son los indicadores de desempeño para cada puesto de trabajo.

- **Función de Auditoría Interna Independiente**

No existe auditor interno que permita practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que sean considerados necesarios en las distintas áreas o ciclo de las operaciones. Además que vigile el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a la empresa sobre su actual situación. Los mecanismos y procedimientos del sistema de Control Interno protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de la empresa.

Una auditoría interna que verifique el cumplimiento de las normas de la contabilidad y adecuaciones que hayan sido establecidas para la empresa, la calidad y oportunidad del flujo informativo y observe el cumplimiento de las



funciones, autoridad y responsabilidad en cada ciclo de las operaciones permite verificar la calidad y oportunidad de la información que rinde la empresa, realizando los análisis correspondientes de los indicadores de desempeño. En fin que vigile el cumplimiento de la legislación económico financiero vigente.

#### **2.4.4 Actividad de Información y Comunicación**

La actividad de Información y Comunicación es un componente relevante ya que cada información debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los niveles de la empresa, en este componente se ha trabajado lo que se comprobó mediante entrevistas a 97 trabajadores que representan el 81,5% y dirigentes que existen mecanismos para conseguir las informaciones externas de las diferentes fuentes. También se le suministra al consejo de dirección y jefes de departamento las informaciones necesarias para cumplir sus responsabilidades. Se comprobó que las informaciones están disponibles para permitir la rápida acción y el control efectivo de los acontecimientos además se ha desarrollado un plan informático a largo plazo y también existen mecanismos para que el personal pueda aportar sus recomendaciones de mejora.

- **Información y responsabilidad**

La información entre los funcionarios y empleados cumple con sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes son identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma además tienen conocimiento constante de la situación de sus procesos internos y externos.

En entrevistas realizada a jefes de área y departamentos se pudo comprobar que existe un mecanismo interno que facilita el flujo de las informaciones enviadas por la máxima dirección en este caso se utilizan los consejillos, reuniones con directores y el correo electrónico, lo cual le garantiza su eficiencia.



El proceso de la elaboración de la información se desarrolla a partir de áreas claves como son:

- Oficina del director.
- Área Económica.
- Área de Recursos Humanos.
- Área Comercial.
- Trabajadores

- **Contenido y flujo de la información**

La información en esta empresa es clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. El flujo informativo circula en todos los sentidos ascendente, descendente, horizontal y transversal, la misma para su conducción y control de la empresa dispone de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario y por ende el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado, constituyen preocupaciones centrales para los responsables de la empresa para la toma de decisiones.

- **Calidad de la información**

La información disponible en la empresa cumple con los atributos de contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Se verificó que el consejo de dirección se esfuerza por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos antes mencionados.

- **Flexibilidad al cambio**

El sistema de información es revisado y de corresponder se diseña cuando se detectan deficiencias en su funcionamiento. Cuando la empresa cambia su estrategia, misión, política, objetivos y programa de trabajo, se contempla el impacto en el sistema de información y se actúa en consecuencia.



- **Sistema de información**

El sistema de información se diseña atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la empresa. La calificación de sistema de información se aplica tanto al que cubre la información financiera de la empresa como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas. Además el consejo de dirección conoce la opinión de los usuarios sobre el servicio que se les brinda ya sea por escrito o verbal. También la empresa recibe informaciones que le permite alcanzar todas las categorías de objetivos tanto operacional, financieros como de cumplimiento.

- **Compromiso de la dirección**

Los miembros del Consejo de Dirección tienen completo conocimiento del rol que desempeña el sistema de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades

El interés y el compromiso de la dirección de la empresa con los sistemas de información se reflejan mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz. Esta actitud se expresa en declaraciones y acciones que evidencian la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

### **Comunicación, valores de la organización y estrategia**

El proceso de comunicación de la empresa apoya la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. Esta empresa tiene un proceso de comunicación abierto capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna, así como todos sus trabajadores están imbuidos de valores éticos que respetan y de la misión a cumplir enmarcado en la legalidad y la ética.



- **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación tienen un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas, se han creado canales para la comunicación con los trabajadores para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

Estas orientaciones llegan a la oficina del director, el cual las analiza y distribuye las tareas hacia los directivos principales. En asambleas y reuniones realizadas los trabajadores informan a la dirección de las irregularidades del funcionamiento. Además la dirección recibe las sugerencias de los empleados sobre como trabajar mejor para satisfacer las necesidades del cliente.

#### **2.4.5 Supervisión y Monitoreo**

La dirección, responsable de las operaciones 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. Se evalúa hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas y se comparan periódicamente los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

Se insiste en el cumplimiento del código de ética o conducta de la empresa y se llevan a cabo actividades de control esenciales.

Se evalúa periódicamente la eficacia del sistema de Control Interno y los resultados son comunicados a la dirección de la empresa y a los trabajadores. De esta forma es fácil saber si es adecuado o no su funcionamiento, teniendo la posibilidad y oportunidad de su corrección y fortalecimiento se hace chequeos de los logros de sus objetivos y las visitas dejan constancia de la eficacia y eficiencia del control.



- **Evaluación del sistema de control interno**

- a) Supervisión continuada

Está diseñado y establecido de forma total el Sistema de Control Interno según lo establecido en la Resolución No.297 del Ministerio de Finanzas y Precios, el personal de la empresa en el desarrollo de sus funciones percibe el control interno. Existe correspondencia entre los saldos contenidos en cada una de las cuentas del balance con el valor de los recursos materiales que representan.

Se acatan las recomendaciones y señalamientos de los auditores externos para perfeccionar el trabajo contable y de control.

- b) Evaluaciones puntuales

Está definida la metodología para evaluar el sistema de control interno. El nivel de documentación disponible cumple con las regulaciones establecidas, se verificó en actas del consejo de dirección que se controla de forma mensual el proceso de implementación de la resolución en todas sus áreas. Además mediante conversatorios con sus trabajadores se pudo comprobar que la empresa aplica procesos de evaluación sistemáticamente a sus trabajadores acerca del control interno.

La empresa mantiene el expediente único de auditoria actualizado y tiene planificada la realización de una auditoria del sistema de Control Interno como mínimo una vez al año.

- **Eficacia del Sistema de Control Interno**

En esta empresa se realizan chequeos acerca del avance en el logro de sus objetivos, en el empleo de criterios de economía y se analiza la confiabilidad de las informaciones y estados financieros además se le da cumplimiento a las leyes, decretos y cualquier tipo de normativas. La dirección de la empresa y demás funcionario evalúan periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunican los resultados ante quien es responsable.



Se realizan análisis periódicos de la forma en que ese sistema está operando lo que le proporciona al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

- **Auditoría del Sistema de Control Interno.**

Están establecidas las auditorías por parte del Grupo Empresarial Cubaníquel como mínimo dos veces al año los que informan sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, además les proporcionan recomendaciones para su fortalecimiento. La empresa no posee auditor interno.

- **Validación de los supuestos asumidos.**

Los objetivos de la empresa de Rehabilitación Minera Dra. "Rosa Elena Simeón Negrín" y los elementos de control respaldan sus logros en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno, producto a que sistemáticamente se chequean los supuestos que constituyen la base de los objetivos que en este caso es la reforestación diaria de las empresas pertenecientes al Grupo Empresarial Cubaníquel, alcanzando mensualmente el cumplimiento del plan, cuestión que se analiza en matutinos, vespertinos, asambleas de afiliados, teniendo en cuenta las recomendaciones de trabajo para un mejor funcionamiento de la empresa.

- **Tratamiento de las deficiencias detectadas**

La empresa realiza evaluaciones al sistema de Control Interno de forma sistemática posee diseñado el sistema de Control Interno según lo regulado en la Resolución No.297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios se realizan controles a las medidas de Control Interno para cada subsistema contable de acuerdo a las normas cubanas de contabilidad. De encontrarse deficiencias se comunican a los niveles correspondientes de dirección y se les da seguimiento hasta tanto son erradicadas.



En el diagnóstico detectamos que no todos los directivos tienen los conocimientos y experiencias adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas y tampoco la empresa cuenta con suficientes trabajadores con capacidad de dirección, esto se debe a que la mayoría de los trabajadores poseen un nivel bajo de escolaridad.

## **2.5 Valoración General del Control Interno**

Debido a la importancia que tiene el Control Interno, es que nos dimos a la tarea de su evaluación y comportamiento para lograr conocer el grado de implementación de la Resolución 297/03 realizamos la revisión de la carpeta, donde constatamos que la misma está organizada de manera correcta, y tiene todos los documentos que deben tener según lo establecido. Existen suficientes pruebas documentales de seminarios y conferencias que demuestran un seguimiento al cumplimiento de las tareas del cronograma y al logro de una cultura en los trabajadores sobre la Resolución, la custodia de la carpeta tiene toda la seguridad necesaria. Se encuentra creada la comisión central de la implementación para rectorar la misma a nivel de empresa.

Se discute y divulga el Código de Ética de los cuadros y el régimen disciplinario de cuadros y dirigentes. Se actualiza y divulga por escrito la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad. Se mantiene actualizado y se divulga el Convenio Colectivo de Trabajo y el Reglamento Disciplinario Interno.

Se trabaja en los procedimientos de contratación, capacitación, adiestramiento, calificación y promoción del personal. Están revisados y actualizados los procedimientos de calidad, el manual de funciones (responsabilidad, acciones y cargos). Está creado el Comité de Control de la empresa.

La empresa cuenta con la identificación de los riesgos relevantes que puedan incidir en el cumplimiento de los objetivos de la misma. Están evaluados e identificados los riesgos y programadas acciones para enfrentarlos reducirlos o



minimizarlos. Está actualizado el Plan de Prevención y el Plan de Contingencia (**ver anexo 4**) para enfrentar cualquier situación que se les presente, teniendo en cuenta la fijación de la responsabilidad y fecha de cumplimiento.

Están determinados los objetivos específicos del control de la empresa. Se encuentran realizados los conteos físicos periódicos a los activos. Están establecidos análisis periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos con periodos anteriores y planes aprobados y demás análisis administrativos y financieros.

La empresa tiene implementado todos los procedimientos necesarios para asegurarse que las políticas de dirección se llevan a cabo, en todos los niveles de la empresa existen responsabilidades de control y cada trabajador conoce cuales son las que le corresponden. Se encuentran establecidos los controles de la tecnología de información referidos a la seguridad física de los equipos de información y control de accesos. La información y comunicación está bien definida de forma que llega oportunamente a todos los sectores y permite asumir las responsabilidades individuales, los informes son transmitidos de forma adecuada a través de una comunicación eficaz. La supervisión o monitoreo es quien evalúa la calidad del Control Interno para verificar esto la empresa tiene incluido un punto de forma permanente que se encarga de analizar la calidad del Control Interno en las reuniones que realiza el Consejo de Dirección de forma mensual para saber que medidas debe adoptar si debe hacer modificaciones o no y de esta forma conocer en la situación que se encuentra el Control Interno. Durante nuestra investigación pudimos constatar que es la dirección la máxima responsable del Control Interno dentro de la empresa pues es el director de la misma el que dirige el proceso de implementación trabajando en la dirección por objetivos y verificando de forma sistemática que se cumplan a cabalidad los puntos del cronograma.



En este sentido le proponemos a la dirección de la empresa trabajar en función de:

- 1- La capacitación de cuadros y dirigentes mediante seminarios, charlas y estudio de los preceptos del Código de Ética.
- 2- Luchar con empeño para que todos los trabajadores alcancen el 9no grado.
- 3- Incrementar el control de toda la documentación.
- 4- Solicitar a CUBANIQUEL el abastecimiento de los medios de protección contra incendios.
- 5- Solicitar a CUBANIQUEL la posibilidad de contar con un auditor interno en la empresa para de esta forma tener mejores resultados en su trabajo.
- 6- Confeccionar un plan de capacitación para los trabajadores.

## **CONCLUSIONES**



---

## CONCLUSIONES

Este trabajo fue realizado en la Empresa Rehabilitación Minera, en el período de febrero-junio 2009 sobre la Evaluación del Estado de Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Debemos decir en primer lugar que el objetivo del trabajo fue logrado, profundizando en el estado actual de los cinco componentes básicos se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- El trabajo realizado permitió evaluar de forma adecuada la implementación de la Resolución 297/03 en todas las áreas de la empresa de Rehabilitación Minera.
- Producto a las deficiencias detectadas se propone un conjunto de medidas de las cuales fueron puestas en aplicación 2 y de esta manera lograr un mejor funcionamiento de la empresa.
- En la empresa la Resolución 297/03 se encuentra implementada con un grado de eficiencia del 93%.
- La evaluación final de la empresa considerando el cumplimiento de los aspectos recogidos en la guía de diagnóstico es de Implementación adelantada.

# **RECOMENDACIONES**



## **RECOMENDACIONES**

Con independencia de tener diseñada la Estructura Organizativa por UEB, las funciones de los especialistas de la Dirección de la Empresa, realizan el registro de todos los documentos primarios de la empresa:

Se recomienda:

- Aplicar de inmediato las medidas propuestas para su mejor implementación.
- Dar seguimiento a la evaluación del grado de implementación mensualmente como se viene realizando y tomar acciones en caso de notar un estancamiento o retroceso.
- Realizar acciones para elevar aún más la preparación política e ideológica de todo el personal.
- Que en lo sucesivo se tenga en cuenta el resultado de este trabajo, su diagnóstico, evaluación, conclusiones y recomendaciones para posteriores comprobaciones.
- Incorporar al expediente de la Resolución 297, toda la documentación necesaria, según lo establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios.
- Organizar capacitaciones sobre el Sistema de Control Interno que sean impartidas por el especialista capacitado de la empresa o por personal externo.

# **BIBLIOGRAFÍA**



## BIBLIOGRAFÍA

- COOPERS & LYBRAND E INSTITUTOS DE AUDITORES INTERNOS. *Informe COSO "Los Nuevos Conceptos del Control Interno"*, 1997
- Cuba. Resolución No.279/2003 *Reglamento del Impuesto sobre Utilidades, y los Tipos Impositivos por Actividades Económicas*. La Habana: Ministerio de finanzas y precios, 2003.
- Cuba. Resolución No. 297/2003. *Audita, Programa de Implementación del Ministerio de Finanzas y Precios*. La Habana, 2003.
- Cuba. Resolución No. 235/2005. *Normas Cubanas de Información Financiera*. La Habana: Ministerio de finanzas y precios, 2005.
- Cuba. Resolución No.294/2005 *Normas Cubanas de Contabilidad, uso y contenido de las cuentas Anexo No.5*. La Habana: Ministerio de finanzas y precios, 2005.
- Cuba. Resolución No.13/2006 *Plan de Prevención*. La Habana: Ministerio de Auditoría y Control, 2006.
- Cuba. Resolución No.26/2006. *Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, la Guía Metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros y la Guía Metodológica para la evaluación del Control Interno*. La Habana: Ministerio de Auditoría y control, 2006.
- Cuba. Resolución No.25/2008. *Responsabilidad Material*. La Habana: Banco Central de Cuba, 2008.
- Cuba. Programa Para la Comprobación Nacional al Control Interno. La Habana: Ministerio de Auditoria y Control, 2009.
- Cuba. Resolución No. 20/2009. *Registro de las pérdidas, faltantes y sobrantes de bienes materiales y recursos monetarios*. La Habana: Ministerio de finanzas y precios, 2009
- Cuba. Resolución No.20/2009. Procedimiento No.2 Sobre faltantes de Bienes Anexo No.2. La Habana: Ministerio de finanzas y precios, 2009.

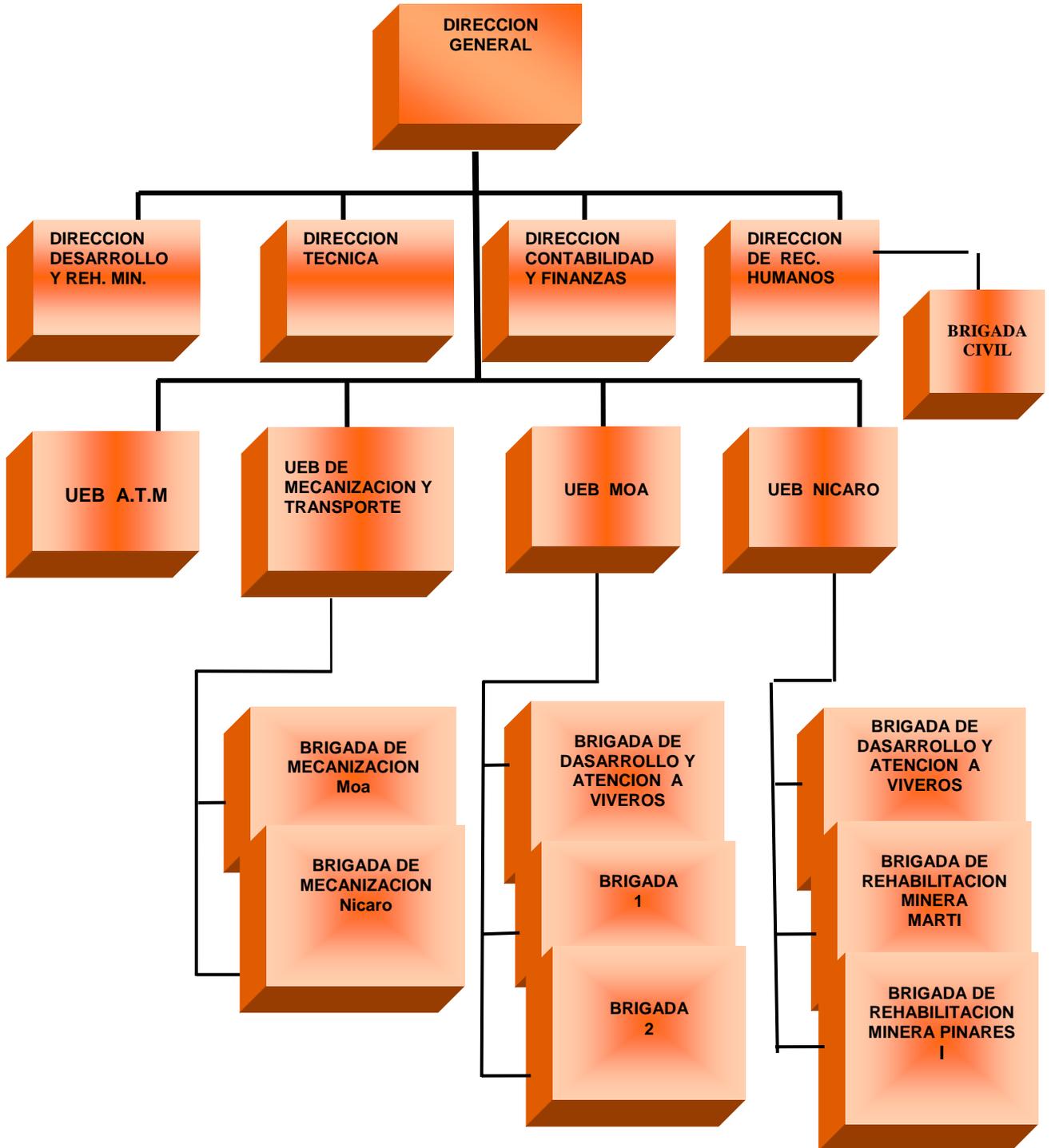


- Cuba. Resolución No.20/2009. *Norma Específica de Contabilidad No.3 Sobre faltantes de Bienes Anexo No.3*. La Habana: Ministerio de finanzas y precios, 2009.
- DÍAZ DE SANTOS. Los Nuevos Conceptos del Control Interno. Informe Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. (COSO).
- Escándalo de Worldcom ahonda la crisis de desconfianza en los mercados. *El economista de Cuba*. [en línea], 2002. La Habana. [20090415]. Disponible en: [www.eleconomista.cubaweb.cu/2002/nro167/167\\_336.html](http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2002/nro167/167_336.html)
- Orientaciones Generales para el proceso de preparación de los Sistemas de Control Interno en las entidades cubanas.
- Requisitos Mínimos de Organización y Control Segunda Reunión de Empresas Habaneras*. La Habana, 2004. 12 p.
- REYES BARRIENTOS, R. O. *Evaluación de la implementación No.297/03 MFP en el Hotel Miraflores*. Mayda Ulloa Carcassés. Trabajo de Diploma. ISMM, 2006. 107h.
- ROCHE GÓNGORA, S. *Evaluación de la Implementación de la Resolución No. 297/03 MFP sobre CI en la Empresa Cafetalera de Sagua*. Juan Rafael Jardines Osorio; Mayda Ulloa Carcassés. Trabajo de Diploma. ISMM, 2006. 109h.
- TORRES ANAZCO, Y.; et al. *Implementación del SCI de la Resolución No. 297/03 MFP en la Dirección Administrativa de la Universidad de Holguín*. Reinaldo Velásquez Zaldívar. Trabajo de Diploma. UHO, 2006. 113h

# **ANEXOS**

# ANEXO # 1

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA DE REHABILITACION MINERA



## **ANEXO # 2**

### **CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO.**

Hoy, cuando la revolución ha probado su madurez para preservar las conquistas de más de tres décadas y realiza transformaciones económicas que garanticen el cambio socialista en condiciones de mayor descentralización y de diversos escenarios económicos y políticos, la actividades de los cuadros de dirección requiere altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber, que condicionen su diario comportamiento.

En estas circunstancias se reafirma cada vez más la sensibilidad de preservar la ética como un elemento esencial de la política de Cuba, como conquista de la revolución, como guía del proceso revolucionario e hilo conductor de la gestión del gobierno.

El precepto martiano “La patria es ara y no pedestal” significa usar la autoridad y poder que el pueblo y la revolución otorgan y por los cuales deben responder cada día, como un honor y un compromiso para contribuir a la obra colectiva, que es desarrollar una sociedad socialista en condiciones complejas y adversas, pero sobre sólidas bases gestadas a lo largo del proceso revolucionario.

Si bien la preservación de los principios revolucionarios que han conformado una genuina cultura política y ética de la Revolución Cubana es una responsabilidad de todo nuestro pueblo, quienes lo representen en diferentes niveles de dirección y ostentes funciones estatales y gubernamentales tiene el deber de actuar acorde

a nuestros principios como única forma de legitimarlos, tanto en el desempeño del cargo como en la vida personal.

El presente documento no constituye una simple lista de normas de éticas. Formula valores y principios sustentados por la Revolución que adquieren hoy mayor relevancia. Se inscribe en el conjunto de acciones éticas a las que nos convoca la Revolución Socialista por su propia naturaleza popular y sus humanos objetivos estratégicos.

Estos constituyen un culto a la dignidad y sensibilidad del hombre, desde posiciones Marxistas-Leninistas y en síntesis con la más avanzada tradición nacional que, al sentir de José Martí, considera que “Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como la pública, a su patria”.

En correspondencia con ello, nuestros cuadros han de hacer suyos los siguientes preceptos.

- **Ser sincero, no ocultar ni tergiversar la verdad. Luchar contra la mentira, el engaño, la demagogia y el fraude.**

Ser escrupulosamente veraz en los informes que rinda sobre su trabajo, el trabajo de otros, la producción, el cumplimiento de los planes o cualquier otro asunto. Buscar la fuerza en la razón, la sinceridad, la verdad y la conciencia.

- **Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad.**

Rechazar, por tanto, cualquier ofrecimiento que atente contra esa dignidad. Pese a las carencias, limitaciones o aspiraciones. Aplicar la máxima martiana de

que...”La pobreza pasa, lo que no pasa es la deshonra, que con pretexto de la pobreza suelen echar los hombres sobre sí”.

- **Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad conscientes al partido, a la Constitución y demás leyes**

Educarse a sí mismo y formar a los subordinados en la exigencia del orden y del acatamiento riguroso de las normas y regulaciones que se establecen.

- **Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.**

Predicar con el ejemplo personal, con una actitud exigente hacia sí mismo y hacia los subordinados, así como con el respeto y tacto que deben regir las relaciones en el colectivo.

- **Ser estricto cumplidor de los compromisos y de la palabra empeñada.**

Tener en cuenta el valor de lo dicho por un representante del estado y del Pueblo Cubano, tanto en el ámbito nacional como en sus relaciones con extranjeros.

- **Combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipocritismo y el derrotismo.**

Mantener una vigilancia permanente contra todo hechos o actitud lesivos a los intereses de nuestro estado y Sociedad.

- **Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica.**

Combatir enérgicamente todo intento de amordazar y obstaculizar la crítica, así como la complacencia la tendencia a exagerar los éxitos.

- **Considerar como actitud dañina el espíritu justificativo, la nación frente a las dificultades y errores y la ausencia de iniciativa.**

Estas actitudes entorpecen la búsqueda de soluciones alternas a los problemas y a las limitaciones objetivas y subjetivas.

- **Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.**

Rectificar es también crear, es abrir nuevos caminos y cauces que lleven al éxito. Buscar fórmulas humanas, legales y morales para dar respuesta a las necesidades de la economía y la sociedad.

- **Vincularse con los trabajadores y el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos y sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opiniones.**

Atender solícitamente los problemas que se le planteen en virtud de sus responsabilidades. Ayudar a encauzarlos y, cuando no sea posible porque las limitaciones materiales lo impidan, dar la explicación debida, ágil y veraz que ayude a comprender estas dificultades.

- **Buscar las relaciones de amistad en la coincidencia de los principios y en la moral revolucionaria.**

No establecer jamás vínculos de este tipo con elementos destructores de la revolución o con individuos de conducta antisocial y combatir las actividades ilícitas en su entorno.

- **Mantener una correcta administración de los recursos del estado.**

Ser ejemplo de honradez, modestia y austeridad, tanto en el ámbito laboral como en la vida personal, de modo que esa imagen íntegra se transmita no solo a los subordinados directos, sino a cuantas personas tengan relaciones con su vida

laboral y social. Especial atención, ejemplo y exigencia debe tener para con su familia

- **Utilizar las prerrogativas y facultades inherentes al cargo, así como los medios y recursos conferidos, solo para los requerimientos del trabajo.**

Sentir responsabilidad y responder ante los niveles superiores de que sus subordinados directos mantengan semejante conducta.

- **Entregarse por entero y con amor al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada.**

Al cuadro no es dado asumir como medio de vida, ninguna otra labor que lo sustraiga de sus deberes. El amor por su tarea, es la convicción íntima de que el ser humano tiene responsabilidades de mejoramiento y perfeccionamiento inagotables, que puedan realizarse con firmeza de voluntad y con la entrega sin reservas a la obra común de nuestro pueblo.

- **Observar en su actividad laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor al respeto y la confianza de los demás.**

Caracterizarse por la sencillez, ausencia de todo rasgo de ostentación y de hábitos consumistas, o de cualquier otra manifestación que hiera la sensibilidad de nuestro pueblo.

- **La administración estatal laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor al respeto y al confianza de los demás.**

Quienes asuman la administración estatal no deben beneficiarse ni beneficiar a otros por razón de parentesco o amistad, o a cambio de recibir otros favores. El

cargo se ostenta para representar, defender y servir al pueblo, legítimo dueño de la riqueza social.

- **La corrupción denigra tanto a quien incurre en ella como a quien la tolera.**

Es de hecho un retroceso, un freno y un crimen contra la sociedad socialista. De ahí la obligación de denunciarla y combatirla, en primer lugar con el ejemplo y el permanente autoanálisis, única forma de mantenerse incorruptible frente a las tentaciones y las prácticas asociadas a la economía de mercado, con la que necesariamente nos relacionamos.

- **Compartir con los subordinados las dificultades y los grandes esfuerzos, aportando y exigiendo todo el empeño y consagración necesarios.**

Rechazar el acomodamiento y los privilegios, a base de dar siempre el máximo de sí en la tarea común. Estar dispuesto al sacrificio cotidiano, y en aras de ello, cultivar y fortalecer permanentemente esa virtud.

- **Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones.**

Esta actuación debe estar despojada de voluntarismo, vanidad, improvisación, injusticia, mediocridad profesional, o del servicio de intereses-propios o de amistades, así como del sectarismo, menosprecio por la dignidad de otros, o indiferencia ante consecuencias futuras que no se sufrirán personalmente.

Combatir la vanagloria, la autosuficiencia, el engreimiento, la intolerancia y la insensibilidad, rasgos incompatibles con el ejercicio de la autoridad revolucionaria.

- **Decidir, dentro de las facultades que le corresponden, sin aguardar por orientaciones superiores innecesarias, y sin temor a las consecuencias de un eventual error personal.**

Conducir con firmeza a su colectivo en pos del objetivo o de la tarea encomendada, e imprimirla la férrea voluntad de cumplir y de que sí se puede tener éxito. Inculcar la confianza de los subordinados en su Jefe e impregnar a todos de la seguridad en el triunfo. Asumir personalmente la responsabilidad individual por las decisiones tomadas. No pretender jamás utilizar este principio para justificar irresponsabilidades o indisciplinas.

- **Desarrollar la disposición al diálogo y la comunicación eficaz con el colectivo.**

Es un elemento indispensable para el acierto de las decisiones y para la creación de un ambiente de trabajo cohesionado y participativo.

- **Ser discreto y viabilizar la información pública.**

Como virtud de los representantes del estado hay que partir del ineludible deber de preservar el secreto estatal, en todas las materias e informaciones para contribuir a salvaguardar nuestros intereses contra la acción enemiga, o a evitar problemas, rumores o conflictos indeseables en el trabajo y en las relaciones interpersonales.

- **Fomentar una política de cuadros sobre las bases del mérito y la capacidad.**

Esta política debe expresarse con especial celo en la formación de sustitutos y en la selección, promoción y atención de los colaboradores más directos; a la par de una adecuada política de reconocimiento y estímulo a los que lo merezcan.

- **Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.**

Ayudar, sin nocivo paternalismo, a cuadros que hayan cometido errores en el desempeño de sus cargos, pero que mantienen una actitud revolucionaria y una disposición a enmendarlos, a ocupar un puesto en la trinchera por la patria y el socialismo, acorde a sus capacidades, virtudes y defectos.

- **Considerar la competencia profesional, la integridad moral y el mejor derecho del trabajador sobre la base de la idoneidad y la capacidad real probada.**

Son raseros fundamentales a la hora de proponer y dar ejemplo, y no hacerlo en virtud del nocivo amiguismo, nepotismo o discriminación.

- **Asumir la autoridad otorgada con un honor y un compromiso, nunca como una ventaja personal.**

El sentido esencial es la posibilidad de participar en la obra de creación colectiva de nuestra patria, y su competencia principal está en la satisfacción de trabajar por el bienestar común.

- **Asumir y contribuir, concientemente desde sus funciones, a defender, preservar y ser fiel a los principios que entrañan la patria, la revolución y el socialismo.**

Se expresa ante todo en la salvaguarda de la independencia nacional y la dignificación del ser humano, en una sociedad basada en la igualdad, la solidaridad y la justicia. Basar la actuación cotidiana en estos principios y contribuir así al arraigo de la genuina cultura política y ética de nuestra sociedad, tarea que es responsabilidad de todo el pueblo, pero en particular, de quienes lo representan y ostentan funciones estatales.

## **ANEXO #3**

### **ENTREVISTA**

Compañero:

Estamos realizando una investigación con el objetivo de evaluar el Sistema de Control Interno en la empresa de Rehabilitación Minera Dra. "Rosa Elena Simeón Negrín", para lo cual necesitamos su colaboración y sinceridad en la respuesta.

1. ¿Cuál es su nivel de conocimiento del Sistema de Control Interno en la empresa?
2. ¿Conoce usted los componentes que conforman el Sistema de Control Interno? Mencíonelos.
3. ¿Cómo valora la incidencia actual de su desempeño con respecto a los objetivos de la empresa?
4. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de las responsabilidades de su puesto de trabajo?
5. ¿Cuál es el grado de conocimiento que usted tiene de sus deberes y derechos como trabajador?
6. ¿Cómo evalúa usted el comportamiento ético moral de los directivos y demás trabajadores de la empresa?
7. ¿Cómo valora la incidencia que posee su puesto de trabajo o su departamento respecto a otras áreas?
8. ¿Cómo considera usted la aplicación de los Códigos de Conducta y Reglamento Disciplinario Interno en la empresa?
9. ¿Cómo considera usted la responsabilidad en la entrega de informaciones?



ANEXO # 5

PLAN CONTRA EL DELITO, LA CORRUPCIÓN Y LAS ILEGALIDADES

No	Puntos Vulnerables	Posibles manifestaciones	Medidas a Tomar	Resp.	Ejecuta	F/Cump.
1	Economía	Incumplimiento del plan de inventario Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar los inventarios planificados</li> </ul>	Franklin	Marbelis	Mensual
		No cumplimiento de la conciliación diaria del saldo del submayor de inventarios con los saldos reportados en los documentos de entrada y salida de los almacenes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar los cuadros diarios entre el submayor y los documentos de entrada y salida.</li> </ul>	Franklin	Rosa	Diario
		Incumplimiento del plan de inventarios de activos fijos tangibles	Realizar inventarios planificados a los A.F.T	Franklin	Marbelis	Mensual
		Inexistencia de un control eficaz de los útiles y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el control establecido para los útiles y herramientas</li> </ul>	Franklin	Justo	Mensual
		Facturas fuera del sistema sin control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No realizar facturas fuera del sistema si no es por una causa bien justificada y un control estricto.</li> </ul>	Franklin	Nancy	Mensual
		Artículos en el almacén de venta defectuoso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigir que se realicen los dictamen técnicos de los recursos defectuosas</li> </ul>	Franklin	Rodolfo	Mensual
		Entrega de mercancía a cliente no autorizados a comprar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener en el almacén listado de los compañeros a comprar por las diferentes empresas</li> </ul>	Franklin	Magalis	Permanente
		No cumplimiento con los precios aprobados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener control de los precios aplicados a los clientes</li> </ul>	Franklin	Yanisel	Permanente

		Efectuar operaciones condicionadas con precios y calidad desventajosas con el objetivo de lucro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar controles al cumplimiento de las normas en las condiciones con los comerciales.</li> </ul>	Franklin	Justo	Mensual
		Ventas ficticias o emisión de facturas fraudulentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar muestreo a las ventas o servicios realizados comprobando su veracidad</li> </ul>	Franklin	Rodolfo	Diario
		Facturación a clientes no autorizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprobar que se vende a los clientes que se encuentran debidamente contratados</li> </ul>	Franklin	Roilán	Diario
2	Seguridad Informática	Acceso a sitios que van contra la moral y los principios éticos de la organización y del país	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profilaxis a los usuarios de Internet y correo electrónico internacional</li> </ul>	Miriam	Miriam	Permanente
		Trasiego de información sensible y clasificada sin la debida norma de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar la protección a la información.</li> </ul>	Miriam	Miriam	Diario
		Empleo de medios informáticos de la entidad para obtener beneficios personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chequear y controlar los medios informáticos en manos de los trabajadores</li> </ul>	Miriam	Miriam	Diario
		No cumplimiento e implementación del Plan de Seguridad Informática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer medidas que garanticen su cumplimiento</li> </ul>	Miriam	Miriam	Mensual
4	Recursos Humanos	No cumplir los requisitos de idoneidad establecidos para el cargo que ocupa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener un estricto control de la conducta del personal de los almacenes.</li> </ul>	Antonio	Osmay	Mensual
6	Almacenes	Transportar equipos y piezas fuera del taller sin los documentos que lo justifican.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar inspección sorpresiva al personal técnico.</li> </ul>	Roilán	Rodolfo	Permanente
		No realizar la recepción a ciegas de la mercancía recibida en el almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un control estricto de las recepciones en el almacén,</li> </ul>	Roilán	Magalis	Permanente

		comprobando que se cumpla la recepción a ciega.			
	Despachar mercancías o productos sin el vale de salida o facturas, así como sin firmar los mismos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar comprobaciones sorpresivas al almacén para comprobar que se está cumpliendo lo establecido</li> </ul>	Roilán	Rodolfo	Quincenal
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Violar los procedimientos establecidos para las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener bien determinado los procedimientos para las ventas</li> </ul>	Roilán	Magalis	Mensual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No contabilizar documentos y falta del cumplimiento del plan de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar los planes de inventarios según plan</li> </ul>	Franklin	Justo	S/Plan
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar mercancías destinadas para las ventas en otros menesteres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de las mercancías y su estado físico</li> </ul>	Roilán	Roilán	Mensual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vender sin ficha de cliente actualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear fichas de cliente para vender cualquier mercancía</li> </ul>	Roilán	Rodolfo	Según acontezca