



*Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades
Departamento de Contabilidad y Finanzas*

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de
LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS

Título: *“Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 en la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo”.*

Autora: *Maidefis Mena Urrutia*

Tutora: *Lic. Dilia Leyva Cisneros*

*Moa, Junio 2009
“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución*

Pensamiento



“Los encargados de llevar a cabo la contabilidad son los firmes guardianes del patrimonio nacional.”
Che.

Dedicatoria

DEDICATORIA

A mis padres y mi hermana por siempre alentarme y confiar en mí.

A mi esposo por su apoyo incondicional.

A mi cuñada por ayudarme en todo.

A toda mi familia por siempre estar presente.

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios que siempre ha estado conmigo.

A la Lic. Dilia Leyva Cisneros por todo su apoyo.

A nuestro Comandante en Jefe Fidel por darme esta oportunidad de graduarme.

A mis padres y a toda mi familia por siempre estar conmigo.

A mis compañeros de aula por siempre estar junto en todo.

.

A todos aquellos que de una forma u otra me ayudaron y apoyaron para ver este sueño hecho realidad.

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno en la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo.

En el Capítulo 1, aparecen las características generales del Control Interno, su definición e importancia, las características de sus componentes y sus normas. En el Capítulo 2, la evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo las característica, situación del Control Interno, la valoración cualitativa y cuantitativa de la implementación.

Al finalizar la investigación de este trabajo se arribó a varias conclusiones y a una serie de medidas que deben ser tomadas en consideración por la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo evaluaciones o comprobaciones internas y externas que puedan realizar el Ministerio de Auditoria y Control u otros organismos, así como lograr que todos sus trabajadores adquieran una alta cultura respecto al Control Interno.

Summary

SUMMARY

The present work has as objective to evaluate the implementation of the Resolution 297/03 of the Ministry of Finances and Prices on the Internal Control in the Organisation Economic Estate de Transport Sagua de Tánamo.

In the I Surrender 1, the general characteristics of the Internal Control, their definition and importance, the characteristic of their components and their norms appear. In the I Surrender 2, the evaluation of the implementation of the Resolution 297/03 of the Ministry of Finances and Prices in the Organisation Economic Estate the Transport Sagua de Tánamo characteristic of the Internal Control, the qualitative and quantitative valuation of the implementation.

When concluding the investigation of this work you arrived to conclusions and a series of recommendations that should be taken in consideration by the Address of the Organisation Economic Estate the Transport Sagua de Tánamo to be able to show positive results in evaluations or internal and external confirmations that can carry out the Ministry of Audit and Control and other organisms, as well as to achieve all their workers to acquire a high culture regarding the Internal Control.

Índice

INDICE

Introducción	1
Capitulo 1. Características generales del Control Interno	5
1.1 Evolución Histórica del Control Interno	5
1.2 Evolución Histórica del Control Interno en Cuba	9
1.3 Resolución 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios	11
Ambiente de Control	
Evaluación de Riesgos	
Actividad de Control	
Información y Comunicación	
Supervisión o Monitoreo	
Capitulo 2. Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo.	38
2.1 Características de la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo.	38
2.2 Situación actual del Control Interno en la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo.	40
2.3 Evaluación cuantitativa por componentes.	41
2.4 Valoración cualitativa de la Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio.	58
2.5 Medidas para garantizar el fortalecimiento de la implementación del Sistema de Control Interno.	76
Conclusiones	78
Recomendaciones	80
Bibliografía	82
ANEXOS	85

Introducción

INTRODUCCIÓN

El Control Interno es un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

En nuestro país, donde la mayor parte de las entidades y sus recursos son propiedad del estado, administradas por las instituciones estatales, la aplicación consecuente del sistema de control interno en todos los aspectos es vital.

En Cuba se ha emitido un cuerpo legal que establece la obligatoriedad para todas las organizaciones de diseñar e implementar Sistemas de Control Interno, la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

Este trabajo tiene como objetivo fortalecer la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el control interno en la entidad Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo; lo cual le permitirá a todos sus dirigentes y trabajadores entender que la lucha por el control interno, es una lucha por la eficiencia, la eficacia y la competitividad, además de conocer la situación en que se encuentra la referida resolución y tomar acciones para el cumplimiento de cada una de sus tareas, logrando una mayor identificación con las acciones, métodos, procedimientos, controles, inherentes a cada uno de los cinco componentes del sistema, a fin de complementar todas las medidas tomadas y realizar verificaciones que permitan una evaluación periódica y sistemática del grado de implementación sobre todo en aquellos aspectos en los cuales se requiera de un esfuerzo mayor y tiempo, tanto por los dirigentes como por los trabajadores y es una responsabilidad de cada uno de los miembros del colectivo en una entidad dentro del ámbito de sus funciones, y no solamente de los trabajadores del área económica-contable.

El **Problema** que guía la investigación es la necesidad de realizar una evaluación de la Implementación de la Resolución No.297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo, por su importancia en el logro de los objetivos de la misma.

Por tanto, la **Hipótesis** si se realiza una evaluación sobre la Implementación de la Resolución 297/03 en la Organización Económica Estatal de Transporte entonces se podrá 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.

Siendo el **Objeto de Estudio** los componentes y normas de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios **Campo de Acción** el Sistema de Control Interno de la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo.

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 Organización Económica Estatal de Transporte 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 Objetos Específicos 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 para garantizar el fortalecimiento de la Implementación del sistema del Control Interno en la Organización.

Para la realización de este trabajo se utilizaron diferentes **Métodos de la Investigación Científica**, entre los que se encuentran:

- El histórico - lógico, para el análisis de la evolución histórico del Control Interno como sistema.
- Análisis - síntesis de la información científica técnica, al valorar la aplicación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Método Empírico: Se trabajó con fuentes impresas al utilizar textos y resoluciones editadas. Además se utilizaron la entrevista, la observación directa y el trabajo de mesa.

Capítulo I

CAPITULO I . FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Evolución histórica del Control Interno

Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A comienzos del siglo XX como consecuencia del proceso de desarrollo industrial lo cual conlleva a un aumento significativo de la producción y las formas de encarar la misma, comenzó a percibirse la creciente necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que el desarrollo de las fases de producción y comercialización evolucionó de manera más rápida que las fases administrativas u organizativas.

Producto a este desarrollo en la producción y el comercio, los dueños de las industrias y los comerciantes no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por lo mismo a subdividir o delegar funciones dentro de la empresa.

Pero dicha asignación de autoridad y responsabilidad no estuvo solo en el proceso ya que en forma análoga se debieron establecer procedimientos que previnieran o disminuyeran desvíos ilícitos o errores, que protegieran el capital, que dieran información confiable y que permitieran una gestión eficaz y eficiente. De esta forma nace el Control Interno como una función administrativa, para asegurar que los objetivos y políticas preestablecidos se cumplan tal como fueron fijados.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

El concepto de Control Interno ha ido evolucionando conforme al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos dieron al traste con los primitivos métodos para controlar las operaciones empresariales.

Una de las referencias más antiguas del término Control Interno, de las que se tiene evidencia, la hace L. R. Dicksee en 1905. Indica este autor que "... un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoria detallada".

Dicha definición de "Control Interno" apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización, quién es responsable del control y que relación existe entre el proceso administrativo y el control.

G. Capote en la revista Auditoria y Control No 1 (2000) expresa que "... un Sistema de Control Interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc.; en fin debe, coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes".

De acuerdo con lo señalado en el artículo 1º de la Ley 87 de 1993, "Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro

de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”.

Según Meigs, W y Larsen, G. (1994), el propósito del Control Interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización".

En términos simples puede expresarse que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus medios, verificar la exactitud y veracidad de sus datos contables, promover la eficiencia de las operaciones, fomentar la adhesión a la políticas administrativas prescriptas, determinar las desviaciones y ejecutar las medidas necesarias para corregirlas.

Las actividades de control se realizan a todos los niveles de las operaciones siendo los responsables de las diferentes áreas de la entidad los responsables del cumplimiento de las medidas de control, políticas y procedimientos, lo que no exime al dirigente máximo de la organización de la responsabilidad del control general de la entidad.

Por lo que hemos analizado hasta el momento podemos notar, que aunque existían elementos comunes en las definiciones de Control Interno, no se contaba con una definición correcta o mundialmente aceptada o aprobada por todos los que investigaron la cuestión.

Finalmente, diversas agrupaciones profesionales de alto renombre a nivel mundial unieron esfuerzos con el fin de establecer un marco conceptual de Control Interno integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, que permitiera a las organizaciones públicas y privadas, a las auditorías internas y externas, a los académicos y a los legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema.

Como resultado, fue emitida la definición de Control Interno que aparece en el Informe “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control-Integrated Framework) elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations) que lo define como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal en la institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres ámbitos o categorías:

- eficacia y eficiencia de las operaciones
- fiabilidad de la información financiera
- cumplimiento de leyes y reglamentos

Aspectos significativos a destacar en esta última definición es que el Control Interno constituye un proceso donde los controles son una serie de acciones para lograr los objetivos de la entidad, donde intervienen todas las personas, los cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicarlo y estar en condiciones de responder adecuadamente por ellos, y que su ejecución es responsabilidad del titular o máxima autoridad de la entidad; solo puede adoptar un grado razonable de seguridad a la entidad con relación a que los objetivos previstos serán alcanzados, no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones. En consecuencia los controles internos son tanto de carácter contable financiero como administrativos o gerenciales.

En nuestro país se emite la Resolución 297/03 de Ministerio de Finanzas y Precios, que pone en vigor los nuevos criterios para elaborar un Sistema de Control Interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el Control Económico y Administrativo de las entidades cubanas.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por 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.

En conclusión podemos decir, que la importancia que está adquiriendo el Control Interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el Control Interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El Control Interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

La función del Control Interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

1.2 Evolución del Control Interno en Cuba

La situación económica del país, caracterizada por drásticas restricciones de recursos materiales y financieros a causa de la influencia de un entorno internacional muy adverso y por las radicales transformaciones en cuanto a descentralización y utilización de los mecanismos de mercado, exige del perfeccionamiento y la aplicación adecuada de los sistemas de control, en

aras de lograr el aumento de la eficiencia, objetivo central de la política económica del Partido y el Gobierno. En este sentido en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se señala: “...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...” y más adelante se precisa: “...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del Sistema Empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...”

El control en Cuba deviene control de todos y para todos, porque es una tarea general que se realiza de manera que sus resultados reviertan en beneficios de todas las masas trabajadoras, porque son ellas las conductoras de la sociedad, los poseedores de los medios de producción y, por ende, los beneficiarios del resultado del trabajo.

Las normativas y reglamentos vigentes que regulan las relaciones sociales de las entidades en el país y que constituyen el marco legal actual del Sistema de Control Interno en Cuba son:

- La Resolución 13 de 2003 y 2006 del Ministerio de Auditoría y Control. Exigencia a todas las entidades cubanas de la elaboración y control sistemático del Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.
- Guía Nacional de Control Interno. Año 2003. Ministerio de Finanzas y Precios, Asociación Nacional de Economistas de Cuba y Ministerio de Auditoría y Control. Medidas de Control Interno mínimas para evaluar el

ambiente de control, los riesgos, la información y comunicación y la supervisión, junto con las medidas tradicionales de los subsistemas de Efectivo en Caja, Banco, Inventarios, Activos Fijos Tangibles, Nóminas, Inversiones Materiales, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Finanzas, Costos y Gastos, Inmuebles, Contabilidad y Estados Financieros y Precios y Tarifas.

- Resolución 297 de 2003 Ministerio de Finanzas y Precios. Establecimiento de las definiciones del Control Interno, así como el contenido de sus componentes y sus normas y la exigencia de su implementación en el transcurso de un año para aquellas empresas en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las entidades.
- Comprobación Nacional para el Control Interno 2008. Emitida por el MAC y MFP.
- Estas legislaciones están estrechamente relacionadas y por tanto no pueden verse de forma aislada a la hora de diseñar los Sistemas de Control Interno en las entidades.

1.3 Resolución 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios

Esta resolución define que el Control Interno es un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información
- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.

Necesidad e importancia del tema

El Control Interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.

El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.

La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad.

Características del Control Interno:

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 pensado 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 a superar para alcanzarlos.

Componentes y sus Normas

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 entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización,

1.4.1 AMBIENTE DE CONTROL

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.

- 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

Integridad y valores éticos

EL comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal la dirección superior de la entidad, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de Control Interno.

Competencia profesional

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben:

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

Atmósfera de confianza mutua

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

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las

personas, la cual coadyuva el flujo de información que las personas necesitan 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 entidad.

Organigrama

La estructura organizativa formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados.

Asignación de autoridad y responsabilidad

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas.

Toda delegación de la autoridad contribuye a la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y si ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

Políticas y prácticas en personal

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento,

calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política. Debe procurarse la satisfacción del personal en el trabajo que realiza, para que se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente.

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos de organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño 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 aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmiten con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

Comité de Control

En cada entidad debe constituirse un Comité de Control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno titular, siempre que las condiciones lo permitan. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

La existencia del Comité de Control refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control.

Evaluación del Ambiente de Control

Conocimiento y aceptación consciente de los códigos de conducta y de ética establecidos en la entidad 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 entidad.

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

Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.

Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la entidad, en lo referente al respeto por los procedimientos de Control Interno implantados.

Verificar que el Comité de Control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado.

1.4.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

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

Identificación del riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad 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, como externos que son los elementos 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.

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 entidad, 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 entidad.

Una vez identificados los riesgos a nivel de la entidad, 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 entidad.

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

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

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

$$PE = E \times V$$

en donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año

Y = Pérdida estimada para cada caso en que riesgo se concrete, expresada en pesos

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 entidad 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.

Detección del cambio

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones 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 cuáles la entidad 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 entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.

- Reorganizaciones: Significan reducciones de personal, si no son racionalmente practicadas ocasionan 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 periodo 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.).

1.4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

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

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

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

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

Normas de Actividades de Control

Separación de tareas y responsabilidades

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

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

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

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

Coordinación entre áreas

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

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

Documentación

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

Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes 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 entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente 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 conclusión.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos activos, registros y comprobantes debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, 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 frecuencia 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 tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades.

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

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar 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 mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del hombre imprescindible.

Control del sistema de información

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

La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente 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 garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad 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 aplican a todo el sistema de información, incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, mini computadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

Indicadores de desempeño

Toda entidad debe contar con métodos de medición 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 entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Función de Auditoría Interna independiente

La unidad de auditoria interna de las entidades debe depender de la máxima autoridad de estas y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Las unidades de auditoria interna deben brindar sus servicios a toda la entidad. 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 auditoria interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores de la entidad con independencia de estos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la auditoria interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen cuestiones específicas de la operatoria para brindar una razonable seguridad de éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de organización.

Evaluación del componente Actividades de Control

Comprobar que están debidamente segregadas 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 entidad.

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 útiles.

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

1.4.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La Información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue 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.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

Normas de Información y Comunicación

Información y responsabilidad

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

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

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 gerencia, 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.

Calidad de la información

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

Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad.

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

Flexibilidad al cambio

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

Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que si 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.

El sistema de Información

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

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

- Cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance a la entidad
- Conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona
- Sus reclamos, inquietudes y sus necesidades emergentes.

Compromiso de la dirección

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

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

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

Comunicación, valores de la organización y estrategias

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

Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccional, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

Canales de comunicación

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

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

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

Evaluación de Información y Comunicación

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

Se suministran, o 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.

1.4.5 SUPERVISIÓN O MONITOREO

Es el proceso que evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo. Es importante monitorear el Control Interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen 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 rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Unas de las cuestiones a tener en cuenta es:

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

El objetivo es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

Normas de Supervisión o Monitoreo

Evaluación del Sistema de Control Interno

La dirección de la entidad y cualquier funcionario que tenga a su cargo un área de segmento de organización, programa, proyecto o actividad, debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad 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 cuente con una seguridad razonable en:

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

Esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno, basándose en las tres materias del control:

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

Auditorías del Sistema de Control Interno

Deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera.

En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y sustentan el Sistema de Control Interno, las auditorías desempeñan un papel importante.

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 evaluaciones 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 auditoria debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado.

Validación de los supuestos asumidos

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

Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan su logro descansan 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 inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una organización no

son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

Tratamiento de las deficiencias detectadas

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

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 detectadas y comunicadas, el término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier condición dentro del sistema que sea digna de atención.

Evaluación de la Supervisión y Monitoreo

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

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

Comparación periódica de los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

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

Capítulo *II*

CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESOLUCIÓN 297/03 EN LA ORGANIZACIÓN ECONOMICA ESTATAL DE TRANSPORTE DE SAGUA DE TANAMO

2.1 Caracterización de la Organización Económica Estatal de Transporte de Sagua de Tánamo.

La Organización Económica Estatal Transporte de Sagua de Tánamo fue creada por la resolución # 36/04/95, subordinada al Órgano Municipal de Poder Popular con dirección en Bazán 4 s/n Sagua de Tánamo.

Nuestra Organización está compuesta por la siguiente fuerza de trabajo:

Categoría Ocupacional	Hombres	Mujeres	Total
Obreros	51	2	53
Servicio	25	19	44
Administrativos	--	6	6
Técnico	6	8	14
Dirigentes	6	1	7
Total	88	36	124

Esta fuerza laboral atiende a un parque definido de equipos de 20 medios de transporte desglosado por marca de la siguiente forma:

Administrativos
Un Iada
Un GAZ 53
Un GAZ 66

Transportación de Pasajeros	Cantidad
------------------------------------	-----------------

GAZ 66	4
GAZ-Paz	2
Zill 131	3
Ikarus	1
Kamaz	1
Girón 6	2
Fiat	1
Internacional	3

Esta Organización cuenta con una plantilla de 140 trabajadores aprobado de ellas hay cubierta 125 plazas.

MISIÓN: Prestar servicios de transportación de pasajeros por ómnibus y a entidades, desempeño eficaz de los trabajadores con técnicas y métodos actualizados.

VISIÓN: Es alcanzar la excelencia en los servicios prestados de referencia intermunicipal.

Objeto Social

1. Prestar servicios de transportación de pasajeros en ómnibus y otros medios alternativos.
2. Brindar servicios de transportación de carga y paquetería.
3. Ofrecer servicios de talleres de reparación y mantenimiento.
4. Brindar servicios de serví centros y poncheras.
5. Prestar servicios de alquiler de medios de transporte.
6. Ofrecer servicios de revisión de medios de transporte.
7. Prestar servicios de Terminal y agencia de reservación y venta de pasajes a la población en CUC y en CUP.
8. Ofrecer servicios de alquiler de locales o espacios, siempre que exista capacidad disponible en sus propias instalaciones.
9. Brindar servicios de parqueo en moneda nacional.

10. Realizar la comercialización de chatarras a la Empresa de Materias Primas de Holguín.

11. Prestar servicios de instrucción teórico – práctico de conducción de medios de transporte automotores y alternativos en la Escuela Automovilismo, así como la recalificación de choferes profesionales propios y de terceros, en moneda nacional y divisas.

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

En la Organización Económica Estatal Transporte de Sagua de Tánamo 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 todas las dependencias de la entidad el alcance de la Resolución 297/03. 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 unidad en las áreas, los cuales poseen una alta preparación para liderar el proceso de diseño del sistema de control interno.

Además mediante las entrevistas realizadas con los trabajadores de la entidad se pudo conocer que se han efectuado los seminarios, divulgación y diferentes encuestas sobre este tema, comprobando que conocen la resolución y la existencia del cronograma para su implementación.

El cronograma tiene como objetivo definir los diferentes aspectos relacionados con los componentes del Control Interno en la entidad y sus dependencias. La entidad ha seleccionado un grupo de trabajadores encargado del desarrollo del sistema compuesto por:

Presidente: Director

Economía

Recursos humanos

Oficina de Atención a Portadores Privados

Terminal de Ómnibus

Departamento técnico y operaciones

Inspección

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:

En visitas realizadas a esta entidad por parte de los diferentes factores se detectaron deficiencias que a continuación relacionamos.

1. En la cuenta 136 de cuenta por cobrar a corto plazo, mantienen saldo de más de 90 días.
2. En la cuenta 341 por cobrar diversas con saldo \$ 152.93 de más de 90 días.
3. No se lleva tarjeta de combustible en la caja, ni tampoco en contabilidad como contrapartida de las cuentas memorando y sí han incurrido en gasto por este concepto, según reembolso al respecto.

2.3 Evaluación de la Implementación en la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios

En este trabajo se empleo como base la Guía Metodológica para realizar la evaluación del sistema de control Interno del Ministerio de Auditoria y Control. Se pudo comprobar que en la Organización Económica Estatal Transporte de Sagua de Tánamo existe el cronograma de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios y tiene creada la Comisión de Control.

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

TEMÁTICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCION 297/03			
TAREAS		Cumplidas	
		SI	NO
1	Elaboración del Cronograma	X	
2	Presentación en la fecha establecida	X	
3	Preparación de dirigentes, cuadros y trabajadores	X	
4	Análisis Trimestral en el Consejo de Dirección	X	
5	Análisis y discusión de la implementación con los trabajadores.	X	
6	Participación directa del Director en la dirección de la implementación del Sistema de Control Interno.	X	
Totales		6	
En %		100 %	

TEMÁTICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA				
TAREAS		Incluida en el cronograma		
		SI	NO	NP
1	Las tareas contenidas en el cronograma se agrupan por los cinco componentes del Control Interno	X		
	El componente Ambiente de control incluye tareas relativas a:			
2	Los valores éticos de los cuadros, profesionales y trabajadores	X		
3	De la competencia profesional	X		
4	De la atmósfera de confianza mutua	X		
5	Estructura organizativa	X		
6	Asignación de autoridad y responsabilidad	X		
	El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:			
7	Los objetivos fundamentales de la entidad y de las diferentes áreas	X		
8	La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos	X		
9	Determinación de los objetivos de control	X		
10	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes El componente de actividades de control incluye tareas relativas a:	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
	El componente de información y comunicación incluye tareas relativas a:			
20	El Sistema de información aplicado en la entidad	X		
21	Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad	X		
	El componente de supervisión y monitoreo incluye tareas relativas a:			
22	Sobre el diseño del componente de Supervisión y Monitoreo	X		
23	Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad	X		
24	El plan de prevención	X		
25	La programación de comprobaciones, Auditorías internas y externas al Sistema del Control Interno	X		
	TOTALES	24		1
	En %	96%		4%

TEMATICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Ambiente de control				
I. Integridad y valores éticos				
DESCRIPCION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO	Grado de Implementación de la Resolución NO.297/03			No Procede
	No iniciada	En Proceso	Terminada	

	1	2	3	4
1- Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la practica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral.			X	
2- Están establecidas políticas para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversores y otras entidades.			X	
3- Se cumplen y controlan las tareas para la defensa por la entidad y por cada integrante del colectivo de trabajadores.			X	
4- Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno en la entidad.			X	
TOTALES			4	
En %			100%	
CALIFICACION EN %			100%	

II. Métodos y Estilo de Dirección				
1. Están establecidos los análisis periódicos de la gestión económica financiera, el sistema de control interno y las medidas de prevención por las áreas correspondientes.			X	
2. Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.			X	
3. Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada caso.			X	
4. Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes comités o comisiones (control, cuadro, calidad, de Auditoria)			X	

5. El consejo de dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y transacciones de significación.			X	
6. El director y el consejo de dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.			X	
7. Están establecidos las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.			X	
8. Esta establecido el análisis por el consejo de dirección de los resultados de las Auditorías, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas.			X	
TOTALES			8	
EN %			100%	
CALIFICACION EN %			100%	

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

6. Se ha aprobado el comité de control su estructura, objetivos y personas que lo integra.			X	
TOTALES			6	
EN %			100%	
CALIFICACION EN %			100%	

VI. POLITICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL				
1. Esta elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y de cuadros.			X	
2. Esta implementada la política y los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores.			X	
3. Están establecidas las funciones para cada puesto de trabajo de la entidad.			X	
4. Esta establecido el procedimiento para la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador.			X	
5. Cada trabajador de la entidad conoce sus deberes y derechos.			X	
6. Está elaborado un Plan de Superación y Entrenamiento para los trabajadores, los correspondientes a las diferentes áreas.			X	
7. Se garantiza con un programa de vacaciones que todos los trabajadores disfruten sus vacaciones.			X	
8. Se incluyen en este programa, de ser necesario, la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutan de sus vacaciones.			X	
TOTALES			8	
EN %			100	
CALIFICACIÓN EN %			100	

V. MANUALES Y PROCEDIMIENTOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y

REGLAMENTARIAS				
1. Esta elaborado un manual de organización o reglamento orgánico.			X	
2. Están elaboradas las normas y procedimientos de contabilidad.			X	
3. Están elaboradas las normas y procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.			X	
4. Están debidamente archivados, manual o digitalizada, la información requerida para el buen funcionamiento de la entidad y para coadyuvar a la toma de decisiones por los dirigentes de esta, como por ejemplo:				
a) Documento legal que crea la entidad			X	
b) Documento que aprueba el objeto social			X	
c) Principales regulaciones jurídica económica financiera que norme la entidad			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	
TOTALES			12	

EN %			100%	
CALIFICACIÓN EN %			100%	

Evaluación de riesgos				
VI. RIESGOS ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD				
1. Los objetivos y metas constituyen una guía para la dirección de la entidad, en la determinación de los puntos débiles o riesgos para su funcionamiento.			X	
2. Se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los fundamentales.			X	
3. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar objetivos fijados.			X	
4. Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos.			X	
5. Todos los niveles de la dirección están conscientes de hasta que punto están comprometidos en la consecución de los objetivos.			X	
TOTALES			5	
EN %			100	
CALIFICACIÓN EN %				

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

riesgos.				
4. Se han realizado el análisis de la perdida que podría resultar por la existencia del riesgo.			X	
5. Si como parte de los riesgos identificados se encuentran los asociados a ; La dirección, informática, producción, comercial, recursos, humanos, financieros, etc.			X	
6. Existen medidas de protección concretas para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados.			X	
7. El plan de prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos y han adoptado las medidas para prevenir o contra restar su ocurrencia.			X	
TOTALES			7	
EN %			100	
CALIFICACIÓN EN %			100	

VIII. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS				
1. Existe un sistema de información que permite conocer el comportamiento de los riesgos identificados, para la adecuada toma de decisiones.			X	
2. Existe un control sistemático en cada área de los posibles riesgos que enfrentan y el cumplimiento de los planes elaborados para contrarrestarlos.			X	
3. El Consejo de Dirección analiza con periodicidad los informes elaborados sobre la administración de riesgos y toma de decisiones correspondientes.			X	

4. Se discute en la Asamblea de Trabajadores el cumplimiento del Plan de Prevención y las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan.			X	
5. Están garantizados los recursos de protección contra incendio, seguro de equipos de transporte o de otro tipo, etc.			X	
6. Conocen los trabajadores las Medidas de Protección y están entrenados en los procedimientos y medidas de protección aplicadas en cada caso.		X		
TOTALES		1	5	
EN %		16.66	83.33	
CALIFICACIÓN EN %		16.66	83.33	

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

X. NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACIÓN Y SEPARACIÓN DE

TAREAS Y RESPONSABILIDADES				
1. Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y niveles de autorización , considere entre otros aspectos, los siguientes:				
a) Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.			X	
b) Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente: Aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones,			X	
c) Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.			X	
d) Análisis efectuados por la dirección.			X	
2. Se definen los niveles de autorización de las principales actividades de la entidad.			X	
3. Se elaboran las actas de responsabilidad por la custodia de activos en todas las áreas de la entidad.			X	
4. La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativo a sus propias operaciones.			X	
5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.			X	
TOTALES			5	
EN %			100	
CALIFICACIÓN EN %			100	

XI. ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES				
1. Está establecida la rotación del personal en actividades claves o que debilitan el control interno.			X	

2. Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.	X			
TOTALES	1		1	
EN %	50		50	
CALIFICACIÓN EN %	50		50	

XII. INDICADORES DE DESEMPEÑO				
1. Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.			X	
2. La dirección efectúa, análisis, periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que le sean útiles para medir el desempeño.			X	
TOTALES			2	
EN %			100	
CALIFICACIÓN EN %			100	

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

EN %				100
CALIFICACIÓN EN %				100

XIV. ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS				
1. Existen procedimientos o mecanismos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.			X	
2. Están definido los accesos a las áreas e almacenaje, locales de servidores de comunicación y otras áreas restringidas.			X	
3. Existen actas de responsabilidad por la custodia de activos, y cada responsable tiene copia de estas.			X	
TOTALES			3	
EN %			100	
CALIFICACIÓN EN %			100	

Información y comunicación				
XV. INFORMACIÓN				
1. Existen y esta implantados un sistema de informaron que facilite al director y al consejo de dirección los informes necesarios sobre la gestión de la entidad.			X	
2. El sistema de informaron define y establece los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad.			X	
3. Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dicho sistema de información.			X	
4. Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la asignación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros, según lo aprobado en			X	

su plan.				
TOTALES			4	
EN %			100	
CALIFICACIÓN EN %			100	

XVI. COMUNICACIÓN				
1. Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores informen a la dirección de la entidad irregularidades que se presenten.			X	
2. Existen los mecanismos para que la dirección de la entidad reciba las sugerencias de los trabajadores sobre como mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares.			X	
3. Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad que permita que los trabajadores cumplan con eficacia sus responsabilidades.			X	
4. Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras entidades externas para transmitir informaron sobre los cambios que se produzcan con éstos.			X	
5. Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de la entidad de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.			X	
TOTALES			5	
EN %			100	
CALIFICACIÓN EN %			100	

Supervisión y monitoreo

XVII. SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
1. Se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que vele por el cumplimiento de los distintos componentes del control interno.			X	
2. Está establecida la forma y periodicidad en que los jefes de áreas deben informar a su nivel superior sobre la situación del control interno en su área de responsabilidad.			X	
3. La dirección de la entidad mantiene control sistemático sobre la implementación del sistema de control interno en las dependencias subordinadas.			X	
4. Están establecidos los controles tendientes a verificar las acciones contenidas en el plan de prevención			X	
5. Se mantiene actualizado el expediente único de Auditoría.			X	
6. Está planificada la realización de una Auditoría del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.	X			
7. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.			X	
8. El comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la verificación del cumplimiento del cronograma de implementación de la resolución no. 297/03.			X	
TOTALES	1		7	
EN %	12.5		87.5	
CALIFICACIÓN EN %	12.5		87.5	

Tabla 2.3. Resumen valorativo

TEMÁTICAS	Grado de Implementación Resolución NO. 297/03			No Pro- cede.
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	
AMBIENTE DE CONTROL				
I. Integridad y Valores Éticos			4	
II. Métodos y Estilos de Dirección			8	
III. Estructura Organizativa			6	
IV. Políticas de Recursos Humanos			8	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias			12	
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
VI. Objetivos de la Entidad			5	
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos			7	
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos		1	5	

ACTIVIDADES DE CONTROL				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación			3	
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas			8	
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	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES				
XV. Información			4	

XVI. Comunicación			5	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
XVII. Supervisión y Monitoreo	1		7	

TOTALES	2	1	88	5
En %				
Calificación en %				

Calificación de la Entidad	Actividades valoradas en %	Peso Relativo %	Calificación Final %
Cumplimiento de las Tareas en %	100	0.15	15
Calidad del Cronograma en %	96	0.35	34
Grado de Implementación en %	88	0.50	44
Calificación Total	Implementación adelantada		93%

Según esta metodología la entidad que obtenga una puntuación total de un 80% ó mas de aspectos en procesos 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 se califica a la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo 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 96 temas a evaluar, 88 se evalúan de terminada lo que significa un 89.58%, 2 en no iniciadas que representa un 2.12%, se encuentra 1 en proceso y 5 se encuentran en no

proceden para un 5.31%. 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 entidad, todo esto se ha ratificado 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, que si no fuera tan inestable el personal contratado los resultados sería mucho mejores.

2.4.1 Ambiente de control

- **Integridad y valores éticos**

Mediante las investigaciones realizadas se pudo comprobar que en la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo se encuentra establecido, el Reglamento Disciplinario Interno, el Código de Ética de los Cuadros (**Ver Anexo 4**), donde se demuestra en la práctica de la entidad los niveles esperados de comportamiento ético y moral, aplicable para todos las áreas, además de estar definidas las políticas para las relaciones con los clientes, proveedores y otras entidades. También se pudo verificar en encuestas a los trabajadores que estos valores se han hecho llegar a la base a través de mítines en los diferentes departamentos y en las reuniones sindicales y enmarcan la conducta de dirigentes y trabajadores orientado a su integridad, compromiso personal y sentido de pertenencia con la entidad.

- **Competencia profesional**

Están definidos los niveles de competencia profesional en conocimientos y habilidades, la entidad 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 entidad.

- **Atmósfera de confianza mutua**

Se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, Consejo de las Áreas, Asambleas Sindicales), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados y se rinde cuenta de su gestión.

De acuerdo a la revisión efectuada de las actas de las reuniones del consejo de dirección de la entidad, se comprobó que el director de la entidad 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.

Mediante el diálogo abierto con los trabajadores en el recorrido realizado por las diferentes áreas que componen la entidad se constató que tanto los dirigentes, especialistas y trabajadores conocen los objetivos, estrategias y políticas de la entidad, también podemos decir que aunque se analizan y discuten en las asambleas sindicales tanto los resultados económicos obtenidos, como los resultados de las auditorías, comprobaciones e inspecciones y el cumplimiento de las medidas adoptadas para subsanar las deficiencias hay que seguir profundizando en este aspecto lo que demuestra que existe una atmósfera de mutua confianza para consolidar el flujo de

información entre los trabajadores y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad.

- **Organigrama**

La estructura organizativa formalizada en un organigrama, esta 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 entidad son planeados, efectuados y controlados.

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

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

La dirección de la entidad 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 entidad, donde se especifican todas las actividades que desarrolla la misma.

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

Dirección

Economía

Recursos humanos

Oficina de Atención a Portadores Privados

Terminal de Ómnibus

Departamento técnico y operaciones

Inspección

Cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.

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.

- **Políticas y prácticas en personal**

La conducción y tratamiento del personal en la entidad es ser justo y equitativo 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, previsto para con los recursos humanos.

La selección del personal se realiza de manera que nunca quede margen al favoritismo, al momento de entrar a la entidad 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 entidad 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 existe un plan de superación y entrenamiento para los trabajadores correspondiente a las distintas áreas.

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 buró sindical para su negociación en anexos con la dirección administrativa.

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

- **Comité de Control**

Está creado el comité de control a nivel de entidad, 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 con los responsables de las finanzas y la contabilidad con el fin de valorar las acciones encaminadas a cumplir las tareas orientadas en el cronograma de implementación establecido, donde 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

- **Identificación del riesgo**

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

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto interno como externo en la entidad o funciones más importantes entre los que se pueden mencionar.

FACTORES INTERNOS

- Calidad del personal incorporado a las tareas de prestación de los servicios.
- Golpes o heridas por objetos cortantes.
- Sobre esfuerzo.
- Atropamiento por o entre objeto.
- Contacto directo con la electricidad.
- Exposición a radiaciones.
- Explosión.
- Incendios.
- Proyección de fragmentos o partículas.
- Exposición a contaminantes químicos.
- Fatigas o estrés.
- Uso y destino de las partes y piezas automotor.
- Administración del combustible.
- La no existencia de cerca perimetrales.
- No existencia de protección contra descargas eléctricas atmosféricas (Pararrayos).
- No existencia de la protección contra los efectos secundarios de las descargas eléctricas atmosféricas.
- Conducir bajo los efectos de la ingestión de bebidas alcohólicas.

FACTORES EXTERNOS

- Accidentes de tránsito.
- Exposición a temperaturas ambientales extremas.
- Causas naturales,(Infartos, embolia.
- Atropello o golpes de vehículo por caída.
- Agresión de seres vivos.
- Las crecidas del río Sagua en el período de lluvia.

Existe el plan de prevención que ha sido elaborado teniendo en cuenta la identificación y el diagnóstico de riesgo o peligros potenciales. En consejos de dirección se realiza el análisis de las causas que lo provocan, la estimación de su frecuencia o sea la probabilidad de ocurrencia así como una valoración de las pérdidas que podrían resultar y las medidas para prevenirla o contrarrestarla.

Además se pudo evaluar que la entidad cuenta con recursos que garanticen las medidas de protección contra incendio, pero no todos 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, puesto que te permite discriminar la información generadas de la fase de identificación así contribuye a establecer las prioridades de solución.

El proceso de identificación y evaluación de cada uno de los riesgos laborales está basado en la identificación del peligro y la estimación del riesgo.

Identificación de peligros: Es el resultado de responderse a estas preguntas ¿Existe una fuente de daño? ¿Quién (o qué) puede ser dañado? ¿Cómo puede ocurrir el daño?

Estimación del riesgo: Un riesgo se estima por las **consecuencias** a que puede dar lugar en caso de desencadenamiento (lesiones y daños materiales) y por la probabilidad de que ocurra.

Probabilidad alta: El daño ocurrirá siempre o casi siempre.

Probabilidad media: El daño ocurrirá en algunas ocasiones.

Probabilidad baja: El daño ocurrirá raras veces

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección de la entidad 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 entidad 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 entidad.

- **Detección del cambio**

La entidad 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.

Reestructuración de la entidad.

2.4.3 Actividad de control

- **Separación de tareas y responsabilidades**

Están definidas las diferentes áreas de trabajo en la entidad y existe la responsabilidad fijada para cada puesto de trabajo de modo tal que son personas diferentes las 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 Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo 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. Existe una buena 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 trazados.

- **Documentación**

Mediante la revisión de todos los documentos 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. Las facturas están en custodia de los técnicos en gestión económica de las unidades y del económico principal de la entidad, 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 entidad 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 entidad se hizo una revisión de los saldos que muestran los estados financieros y se comprobó que existe correspondencia con las transacciones

realizadas por la entidad y las existencias 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 entidad de acuerdo a las actividades que se desarrollan.

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

La entidad 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 arqueo sorpresivo 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 esta establecida la rotación del personal en las tareas claves, pero no se cumple los planes de rotación en el desempeño de las tareas claves.

Control del sistema de información

El sistema de información en esta entidad 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 entidad no cuenta con sistemas informáticos.

- **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 entidad conocen cómo marcha hacia los objetivos fijados y mantienen el dominio del rumbo, es decir ejercen el control. Mediante entrevistas a los trabajadores 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 auditoría interna que permita practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que sean considerados necesarios en las distintas áreas o ciclo de las operaciones. Además que vigile el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a la entidad sobre su actual situación. Los mecanismos y procedimientos del sistema de Control interno protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una

razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de la entidad.

2.4.4 Información y Comunicación

- **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.

- **Contenido y flujo de la información**

La información en esta entidad 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 entidad 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 entidad para la toma de decisiones.

- **Calidad de la información**

La información disponible en la entidad cumple con los atributos de contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad, también 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 entidad 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 entidad. La calificación del sistema de información se aplica tanto al que cubre la información financiera de la entidad 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 entidad 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 tienen cabal comprensión del rol que desempeñan en el sistema de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades.

El interés y el compromiso de la dirección de la entidad 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 información.

- **Comunicación, valores de la organización y estrategias**

El proceso de comunicación de la entidad apoya la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. Esta entidad 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 empleados para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas

Se pudo verificar mediante entrevistas los canales establecidos de comunicación y sus principales medios son:

Poder Popular Municipal

Empresa Provincial de Transporte Holguín

Cliente

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 trabajadores sobre como trabajar mejor para satisfacer las necesidades del cliente.

2.4.5 Supervisión y Monitoreo

- **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 entidad 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 verificó la conciliación de los saldos de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar lo que da la veracidad de la existencia de esas deudas.

Se 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 entidad aplica procesos de evaluación sistemáticamente a sus trabajadores acerca del control interno.

• Auditorias del Sistema de Control Interno

La entidad mantiene el expediente único de auditoria actualizado y aunque tiene planificada la realización de una auditoria del sistema de Control Interno como mínimo se realiza cada un año y medio por el Poder Popular Municipal o por la Empresa Provincial de Transporte mantiene un buen control del Sistema del Control Interno..

• Eficacia del Sistema de Control Interno

En esta entidad 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 entidad y demás funcionario evalúan periódicamente la eficacia de su sistema de Control Interno y comunican los resultados ante el responsable.

Se realizan análisis periódico 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.

- **Tratamiento de las deficiencias detectadas**

La entidad 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.

- **Validación de los supuestos asumidos**

Los supuestos que sustentan esta organización son validados periódicamente de acuerdo a lo establecido por la Empresa Provincial de Transporte así como al Órgano Municipal del Poder Popular. Como por ejemplo tenemos las prioridades que se establecen con la asignación de los Ómnibus a los CDR en el período de vacaciones, las tarifas de precios que se le cobra por concepto de alquiler con respecto a los diferentes años, puede variar de un año a otro. Otro ejemplo que podemos citar es la recaudación en las paradas de los diferentes puntos de los amarillos, en algunos se recoge 0.40 centavos, \$1.00, esto anteriormente era la misma tarifa de precio para todas las estaciones de los amarillos, pero hace algún tiempo esto cambió, todo esto es revisado y validado de acuerdo con las condiciones que se presentan.

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 verificamos que la misma está organizada de manera correcta, y se encuentran 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. Está creada la comisión en la entidad.

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. Está revisado y actualizado los procedimientos de calidad, el manual de funciones, responsabilidad, acciones y cargos. Está creado el comité de control de la entidad.

La entidad 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 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 entidad. 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 entidad tiene implementado todos los procedimientos necesarios para asegurarse que las políticas de dirección se llevan a cabo, en todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y cada trabajador conoce cual es la que le corresponde. La información y comunicación está bien definidas, 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 entidad 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 verificar que es la dirección la máxima responsable del Control Interno dentro de la entidad, ya que 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.

MEDIDAS PROPUESTAS

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

- Solicitar a la Empresa Provincial o al Órgano Municipal del Poder Popular la posibilidad de contar con un auditor interno en el municipio para de esta forma tener mejores resultados en su trabajo.
- Trazar estrategias para que los trabajadores alcancen el Nivel Medio Superior.
- La rotación del personal por las tareas claves en la entidad.
- Impartir cursos para la capacitación del personal en cuanto al conocimiento y habilidades de protección contra incendios.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Este trabajo fue realizado en la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo, en el periodo de Febrero a Mayo del 2009 sobre la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Mediante el desarrollo del mismo el objetivo del trabajo se cumplió y, se arribó a las siguientes conclusiones:

- En la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo la Resolución 297/03 DE Ministerio de Finanzas y Precios se encuentra Implementada con un grado de eficiencia del 93%.
- Debido a los puntos débiles detectados se le propuso un conjunto de medidas a la entidad con el objetivo de fortalecer la implementación de la Resolución 297/03 las cuales serán puesta en marcha posteriormente.
- Esta evaluación permitió identificar las dificultades que afectan la eficacia y eficiencia del Control Interno.
- La evaluación final en la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo, considerando el cumplimiento de los aspectos recogidos en la guía de diagnóstico es de ***Implementación Adelantada***.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia del Control Interno se le recomienda a la Organización Económica Estatal de Transporte Sagua de Tánamo lo siguiente:

Que en lo adelante se tenga en cuenta el resultado de este trabajo, su diagnóstico, evaluación y recomendaciones para lograr la implementación de un Sistema de Control Interno eficaz.

Continuar perfeccionando cada día su trabajo para mantener una seguridad razonable y un desempeño adecuado y eficiente del Control Interno.

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.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

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

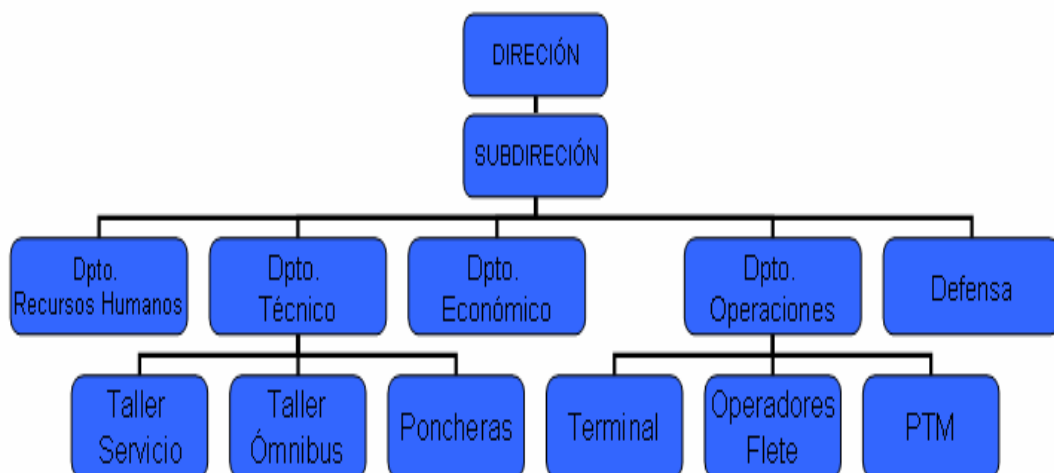
Cuba. Resolución No.20/2009. Procedimiento No.2 Sobre faltantes de Bienes

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
- 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 Organización Económica
Estatat de Transporte Sagua de
Tánamo.



ANEXO # 2

*Plan de prevención contra corrupción
e ilegales de la
Organización Económica Estatal de
Transporte Sagua de Tánamo.*

Departamento de Economía

Control efectivo de	Ingreso del comedor obrero no se deposite diario y que no coincida con los documentos primarios. No depositan diario el efectivo por recaudación de ómnibus y que no coincida con los documentos primarios Serv. El modelo y otros.	Exigir el depósito diario y que esto coincidan con los documentos primarios.	Cajero	J' Dpto. Economía	Diario
Control de efectivo en caja para dietas pagos menores y combustible.	No realizar arqueo de caja .Liquidación de dieta no ajustada al reglamento.	Realizar arqueo de caja periódicamente . Revisar las dietas con la ruta para ver la fecha y horario de salida y llegada.	Especialista de Finanzas	J' Dpto. Economía	Una vez semanal
Emisión de dietas	Liquidar dietas no ajustar al horario y fuera de termino	Revisión completa del funcionario autorizado a su liquidación esto antes de ser firmado .	Funcionario autorizado	Esp. de Contabilidad	Una vez semanal
Emisión de cheques	Emisión de cheques en blanco. Emitir cheques sin la correspondiente documentación requerida	No emitir cheques en blanco sin la debida documentación como son facturas y su correspondiente recepción	Esp. De Finanzas	J' Dpto. Economía	Diario
Facturación de servicios	Facturar un servicio sin control de número consecutivo foliado por el Dpto. de contabilidad	Tener control de todos los documentos foliados no admitiendo errores en su folio	Esp. De Finanzas	Esp. de Contabilidad	Una vez mensual
Recaudación de fondos	Recaudar los carros de la ruta sin la presencia de un funcionario del Dpto. de tráfico No tener seguridad de sellaje en los candados de la alcancía	Cada vez que llegue un carro de la ruta no recaudarlo sin la presencia de un funcionario autorizado del consejo de dirección Mantener los candados de cada carro con sellaje previsto de cinta o pegamento	Recaudador	J' Dpto. de Operaciones	Diario

Compra de recursos	Compra de recursos sin la previa autorización de la dirección y compra de productos en exceso y de no uso en la entidad	Realizar compra con la debida autorización y comprar solo necesario , no para almacenar producto en el almacén	Balancista Comprobador	Director	Una vez semanal
Vale salida del almacén	Despacho sin confección del vale de autorización y con su número foliado consecutivo	Efectuar la salida del almacén en su vale correspondiente y que tenga su número foliado consecutivo , revisar la firma de quién autoriza y quién recibe el producto con su debido precio	J'de Almacén	J' Dpto. Economía	Diario
Solicitud de entrega de productos	Entrega de producto al almacén sin solicitud correspondiente y sin firma autorizada	No efectuar entrega de productos del almacén sin la solicitud correspondiente por el Dpto. autorizado , firma autorizado	J'de Almacén	J' Dpto. Economía	Diario

Control de inventario medios de rotación	No realizar las recepciones a ciega Desactualizados los submayores de inventario No realizar el conteo del 10%	Exigir que se cumpla lo establecido Actualización de todos los submayores de inventario Realizar el conteo del 10%	Contador	J' Dpto. Economía	Una vez semanal
Control de activos fijos	Descontrol de los AFT al no confeccionar los modelos para baja ,traslados ,prestamos roturas. No efectuar el conteo del 10% por áreas No tener un conteo veraz de los inmuebles	Tener actualizado el registro control de AFT por área Efectuar el conteo del 10% de cada área Efectuar los modelos por baja , traslado u otros movimientos Tener los inmuebles controlados	Controlador de AFT	J' Dpto. Economía	Una vez mensual
Submayor de vacaciones	Tener el Submayor desactualizado Pasar los importes de acumulación incorrectamente que pueda beneficiar a alguien en tiempo e importe	Exigir que se cumpla la autorización quincenal y realizar su cuadre al final de cada mes Revisar los pases al Submayor que realmente acumule por el tiempo laborado y salario correspondiente	Contador	Esp. de Contabilidad	Una vez mensual

Confección de nómina	Reportar algún personal que no sea de la entidad	Realizar la conexión de la plantilla de nómina por la plantilla	J'de personal	J'de Recursos Humanos	Una vez mensual
Reporte de	No registrar el reporte de asistencia por la tarjeta de	Efectuar el reporte de asistencia por tarjeta de firma de cada trabajador	J'de personal	J'de Recursos	Una vez mensual

asistencia	firma			Humanos	
	Reportar salario , incorrecto en cálculos o salario por encima de lo aprobado Pago de salario a segunda persona sin el documento de autorización Extraer salario sin que esté firmada la nómina en autorizada y su número correspondiente	Tirar los salarios de cada trabajador por plantilla de cargo , buscando veracidad en cada uno Revisar todas las nóminas que estén debidamente firmadas por trabajadores	Esp. De Finanzas	J' Dpto. Economía	Una vez mensual
	No contabilizar correctamente los ingresos de acuerdo al estado de cuenta	Contabilizar correctamente de acuerdo al nomenclador del SNC Verificar cada importe que contabilice esté registrado en los registros Primarios y cargarlo correctamente al grupo que corresponda	Contador Esp. De Finanzas	J' Dpto. Economía	Una vez mensual
	Entrega de combustible sin tener en cuenta el kilómetro a recorrer y el índice de consumo de vehículo	Entregar el combustible de acuerdo al índice de consumo y plasmarlo en los documentos requeridos y realizar muestra y prueba de cada uno por ruta	J' Dpto. de Operaciones	Director	Una vez mensual

Dpto. de Recursos Humanos

Puntos Vulnerables	Posible Manifestación	Medidas a tomar	Responsable	Ejecutante	Fecha de cumplimiento
La administración de los trabajadores al empleo, su permanencia , así como para la selección del personal al capacitar	No constitución de la comisión amparada en la Resolución 18/90	Que en la Estructura Organizativa que se determinan estén constituidas las comisiones de admisión , promoción, permanencia y trabajadores a capacitar	Director	J´R. H	
	No realización de una adecuada selección de los Recursos Humanos por parte de las comisiones encargadas con el proceso o la inobservancia de las normas y procedimientos receptados en la misma	Lo a través de la capacitación, una preparación adecuada a los integrantes dela comisión R/18 Tener en cuenta en cada análisis para la admisión al empleo, la trayectoria laboral , atendiendo a la hoja de resumen y desempeño de centro de procedencia	J´R. H	Capacitador Comisión	Anual Cuando sea necesario su

					incorporación o promoción
	Valerse del cargo para permitir la admisión de trabajadores, mediante la práctica de amiguismo, favoritismo, nepotismo, sin que estos hayan sido evaluados y aprobados por la comisión	Todos los trabajadores que se incorporan a la entidad o sean promovidos deberán ser evaluados por la comisión de la R/18, de cuadro y consejo de Dirección según corresponda	J'R. H	Comisión	Cuando sea necesario su incorporación o promoción
	Proceder a la ubicación de personal ajeno a la entidad en plazas vacantes o de nueva creación sin tener en cuenta el personal en exceso en la entidad o sin librar convocatoria en los casos que proceda	Realizar valoraciones con relación al personal en exceso que pueda existir en la entidad, siempre que cumpla con los requisitos que exige el cargo, con prioridad al personal ajeno a la misma	J'R. H	Esp. Rec. Laborales	Cuando sea necesario su incorporación
	Incorporar al empleo o promover trabajadores en ocupaciones sin tener en cuenta las relaciones de	En las valoraciones que realiza la comisión de la R/18, Comisión de Cuadro y Consejo de Dirección según corresponda, deberá	Director	Comisión	

	familiaridad que puedan existir entre cuadro, dirigentes, administrativos y funcionarios, con trabajadores que no garantice el principio de contrapartida	observar las posibles relaciones de familiaridad Revisar el 100% de las plantillas de cargo, con vista a conocer la situación que presentan en relación vínculo de familiaridad y amiguismo, precisando que resulten de una manifestación de nepotismo y que aún sin serlo, afectan un eficiente funcionamiento del control interno		J´R. H	
--	---	--	--	--------	--

		Proceder a la solución de los casos identificados, mediante la reorientación laboral o la creación de mecanismo de control	Director	J'R. H	
Disciplina laboral	-No control adecuado de asistencia y puntualidad de la jornada laboral, generando pagos indebido y relajamiento de la disciplina laboral y de su trabajo	-Controlarla plantilla y asistencia al trabajo -Tener en presente a la hora de reportar el tiempo laborado de cada trabajador, las ausencias o infracciones existentes en cada periodo de pago -Realizar comprobaciones físicas dentro de pago	Director	Técnicos de OTS	Todos los días 15 y 30 de cada mes Una vez por semana
	-Conceder baja de la entidad a trabajadores que hayan cometido una indisciplina correspondiente	- Conceder la baja a la solicitud de un infractor de la disciplina antes de la aplicación de la medida disciplinaria que corresponda	Director	Técnicos de recursos laborales	En el momento que se presenta la indisciplina

Expediente laboral	-No confección, actualización del Expediente laboral del trabajador	-Lograr que todos trabajadores poseen su expediente laboral actualizado, dentro de los 90 días naturales siguientes de haber concertado la relación laboral -Mantener la actualización del modelo índice de relación de documento	J'R. H	Especialista de recursos humanos	-Dentro de 90 días una vez que se incorpora a la entidad -Mensual
	- Confección de Prenómina de pago y nómina por la misma persona	-Que no exista dualidad en la confección Prenómina de pago y nómina por la misma persona	Director	J'R. H	Mensual en todos los período de pago
	Pago de salario a personas que no tengan formalizada la relación laboral con la entidad o que no se corresponda con el grupo escala aprobado	-Realizar muestreos mediante registros de asistencia, plantilla, registro de contrato y nómina -Verificar que los cargos ocupados por los trabajadores físicos se correspondan con los aprobados en la plantilla	J'R. H	Técnico de Recursos laborales y OTS	Mensual

	Pago de salario a personas que no tengan formalizadas la relación laboral con la entidad o que no se corresponda con el grupo escala aprobada	-Realizar muestreos mediante registros de asistencia, plantilla, registrando de contrato y nómina -Verificar que los cargos ocupados por los trabajadores físicos se corresponda con los aprobados en la plantilla	J´R. H	Técnico de Recursos laborales y OTS	Mensual
Sistema de pago	Realización de cálculo incorrectos para el pago del estímulo salarial, originando salario en exceso o defecto	Tener en cuenta el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes establecidos para cada sistema, así como el resultado de la evaluación del desempeño	J´R. H	Técnico de Recursos laborales y OTS	Del primero al cuarto día de cada mes
		Realizar la valoración del cumplimiento de los indicadores de eficiencia por el plan establecido y aprobado para los mismo	J´R. H	Técnico encargado del cálculo	Del primero al cuarto día de cada mes
		Para determinar la formación del estímulo a pagar se tendrá en cuenta la certificación que emite cada área según corresponda	J´R. H	Técnico encargado del cálculo	Del primero al cuarto día de cada mes

Entrega de equipos y medios de protección personal	Suministro gratuito de equipos y medios de protección personal a trabajadores que no quieran	-Establecer registro de control donde se refleje la entrega de los equipos y medios de protección personal y la firma del trabajador -Realizar conciliaciones de la entrega de equipos y MPP con la entrega al trabajador	J'R. H	Técnico de SST	Siempre que se entreguen
Capacitación	Cometer indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción por falta de divulgación y desconocimiento de la legislación vigente	Elaborar programa específico para la capacitación de cuadros, dirigentes, administrativos y funcionarios, así como realizar la más amplia divulgación a todos los trabajadores, de temas relacionados con la Constitución de la República, derecho laboral y normas contravencionales	J'R. H	Capacitador	Semestral
		Elaborar planes de capacitación específicos para los jefes primarios de producción y los servicios, que incluyan el control interno administrativo, la ética y las normativas del sector.	J'R. H	Capacitador	Semestral
Tratamiento a quejas y denuncias	No realización correcta por falta de objetividad y profundidad en las investigaciones de quejas y denuncias, así como las	Dar a conocer al colectivo laboral de los resultados de las investigaciones relacionadas con sus dirigentes y trabajadores Evaluar en las comisiones de	Director	Funcionaria que atiende la actividad Especialista	Cuando ocurra Cuando

	causas y condiciones que la propiciaron	cuadros o consejos de dirección, según corresponda los resultados de las investigaciones de quejas y denuncias relacionadas con dirigentes y trabajadores		que atiende la actividad de cuadros	ocurra
--	---	---	--	-------------------------------------	--------

Oficina de Atención a Portadores Privados

Oficina de recaudación y piqueras	Apropiación de efectivo	Establecer registro para la entrega de boletines a los controladores de piqueras Establecer registro para la liquidación de los boletines vendidos en las piqueras Establecer normas para el trabajo de los controladores de piqueras	Administrador	Administrador	Permanente
	Deficiente confección de los boletines que se venden en las piqueras	Revisar la calidades en confección de los boletines exigiendo que se hagan con tinta Visitar las piqueras controlar que se realiza	Administrador	Trabajadores Administrador	Periódicamente
	Demora de liquidación de la recaudación	Entrega diaria en la oficina de recaudación del dinero de la venta de boletines en las piqueras Efectuar depósitos diarios de la recaudación al banco	Administrador	Trabajadores Administrador	Diario

Terminal de Ómnibus

Taquillera	Venta ilícita de pasajes en ómnibus nacionales	Llevar un registro control sobre la venta de pasajes Vender los fallos por la lista de espera Realizar arqueos sorpresivos	Administrador	Taquillera	Mensual
Salón de espera	Beneficio en valores por guardia de asientos para rutas específicas	Control a los trabajadores implicados, hacer reflexiones en las asambleas de afiliados	Administrador	Administrador	Mensual
Terminal	Impuntualidad, ausentismo y aprovechamiento de la jornada laboral	Tener permanente control sobre las tarjetas de firmas y verificaciones periódicas a los puestos de trabajo	Administrador	Administrador y Auxiliar, Económica	Diario
Terminal	Pérdida, apropiación de AFT	Realizar el 100% de chequeos de los AFT	Administrador	Auxiliar, Económica	Diario

Departamento Técnico y de Operaciones

Efectivo	Apropiarse del dinero recaudado	Cumplir con los controles establecidos Arqueos	Económico	Auxiliar de contabilidad	Permanente
----------	---------------------------------	---	-----------	--------------------------	------------

		<p>Chequeo de tráfico al recaudar los ómnibus</p> <p>Seguridad de las alcancías</p> <p>Los modelos de recaudar por carros deben de estar foliados por el departamento económico</p>	<p>Económico</p> <p>J' de tráfico</p> <p>J' de ATM</p>	<p>J' de tráfico</p> <p>J' de ATM</p>	
Combustible	Aprobación	<p>Despacho de combustible sólo por índice de consumo de los carros</p> <p>Que los carros que entran al taller largo plazo se le saque el combustible</p>	<p>J' Dpto.</p> <p>J' Operaciones</p>	<p>Tráfico</p> <p>Auxiliar de tráfico</p>	Permanente

Inspección

Punto de Transportación masiva	Posible apropiación del efectivo que se recauda	Chequeo sistemático de los PTM, conferencias y debates con los trabajadores	J' de grupo	Inspectores	Mensual
--------------------------------	---	---	-------------	-------------	---------

		referente a este tema			
	Alteraciones de las tarifas de precios con fines a beneficiarse personalmente	Chequeo y control individual del cobro de la tarifa en los puntos	J'de grupo	J'de grupo de Inspectores	Semanal
	No exigir el cobro del pasaje a los usuarios	Controlar que todo usuario abone el valor del pasaje	J'de grupo	Inspectores	Diario

ANEXO # 3

Entrevista realizada

1. ¿Usted conoce la Resolución 297/03.? ¿De qué trata.?
2. ¿Conoce su significado Control Interno.?
3. A su juicio ¿Se trabaja el Control Interno en su organización? ¿Por qué?
4. Existen y se ponen en práctica los códigos de conducta en su organización . Mencione uno de ellos.
5. ¿Existen descripciones formales de los puntos de trabajo?
6. ¿Se analizan los conocimientos y habilidades requeridas para realizar específicos?
7. ¿Usted conoce los comportamientos indebidos en su puesto de trabajo?
8. Sabe como actuar ante un comportamiento indebido?
9. ¿La dirección predica con ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo mal?
10. ¿Se aplican medidas correctivas en respuestas a desviaciones de las políticas y procedimientos o antes las violaciones del código de conducta?
11. ¿ Los directivos visitan periódicamente las áreas?
12. ¿ Se informa a los empleados de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos?

ANEXO # 4

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 trasmita 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 si 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 # 5

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

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

			<ul style="list-style-type: none"> · Determinación de los objetivos de control · Seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes.
3	Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> · Coordinación entre las áreas y documentación. · Niveles definidos de autorización y separación de tareas. · Rotación del personal en las tareas claves. · Indicadores de desempleo. · Control de las Tecnologías de la información. · Acceso restringido a los recursos, activos, registros. 	<ul style="list-style-type: none"> · Separación de tareas y responsabilidades. · Sobre la coordinación entre áreas. · La documentación del sistema de control interno. · Los niveles de autorización, Acceso restringido a los recursos, activos y registros. · La rotación del personal en las tareas claves. · Indicadores del desempeño. · El control del sistema de información. · La protección de la tecnología de información.

4	Información y Comunicaciones.	Información, Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de información aplicado a la entidad. Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad.
5	Supervisión y Monitoreo.	Supervisión y Monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> Sobre el diseño del componente de supervisión y monitoreo. Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad. El Plan de Prevención. La programación de comprobaciones, Auditorías internas y externas al sistema de Control Interno.