



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO
"Dr. ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ"
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos Moa.

Autor: Edelys Danger Sardina.

Tutor: Dra. C. Mayda Ulloa Carcassés.

Curso: 2008-2009

"Año del 50 aniversario de la Revolución."



PENSAMIENTO

Nuestro desempeño ... deberá caracterizarse por la sistematicidad; la organización, planificación y control efectivos; trabajar por prioridades y usar racionalmente los recursos; incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia.

Raúl Castro Ruz



DEDICATORIA

A mis hijos que son mi razón de ser, en especial a mi hija Daimys Núñez Danger por su amor y dedicación.

A mi hermana Caridad Danger Sardina por su inigualable colaboración.

A mi familia que me ha brindado su apoyo incondicional para ver mi sueño hecho realidad.



AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Mayda Ulloa Carcassés por su esmero y ayuda oportuna.

A los trabajadores de la UBE Productora y Distribuidora de Moa por su colaboración en la información.

A nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz y a la Revolución por existir y darme la oportunidad de hacerme profesional.

A Daimys Núñez Danger y Caridad Danger Sardina por amor y dedicación incondicional en función de lograr mis propósitos.

A mi familia en general que me apoyó en todos estos años.

A Vladimir Rodríguez que me inculcó la perseverancia para lograr mi empeño.



Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una evaluación de la implantación de la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) en la Unidad Básica Productora y distribuidora de Alimentos de Moa.

En el capítulo 1 aparecen las características generales del Control Interno, así como su definición y las normas de cada uno de los componentes. En el capítulo 2 una breve caracterización de la UBE Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa, la evaluación de los componentes de la Resolución No. 297/03 del MFP en esta UBE, así como las pertinentes acciones para lograr una implementación adecuada.

Como resultado de la investigación se obtuvo una puntuación general de 77% lo que califica la UBE con implementación, y se elaboraron y recomendaron acciones encaminadas a lograr en la UBE la correcta implantación del Sistema de Control Interno.



SUMMARY

The present work aims at accomplishing an evaluation of the implantation of the resolution No. 297/03 of the ministry of finance and pricing (MFP) in the Basic Productive Unit and Distributor of Foodstuff of Moa.

In the chapter 1 the general characteristics of internal control, as well as his definition and standards out of every one of components appear. In the chapter 2 Moa's brief characterization of the productive UBE and distributor of foodstuff, the evaluation of the components of the resolution No. 297/03 of the MFP in this UBE, as well as a set of stock to achieve his correct implementation.

As a result of investigation what the UBE with implementation qualifies got a general punctuation from 77 % itself. For what were elaborated and they recommended a put on the right road series of stock to achieve in the UBE the correct implantation of the internal control system.

.



INDICE

Introducción.....	1
Capítulo I: Fundamentación teórica.....	
1.1 Evolución histórica del Control interno.....	3
1.2 Control Interno en Cuba.....	8
1.3 Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.....	10
Capítulo II: Evaluación de la Implementación de la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Unidad Básica Productora y distribuidora de Alimentos de Moa.	
2.1 Principales Características de la UBE.....	34
2.1.1 Objetivos Estratégicos de la UBE.....	35
2.2 Evaluación de la Implementación de los Componentes de Control Interno en la UBE Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa.....	36
2.3 Acciones para lograr la correcta Implantación de la Resolución No.297/03 en la UBE Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa.....	56
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60
Anexos.....	

INTRODUCCIÓN

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia al momento de implantarlos, en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan.

La organización 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 de la misma, 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 dirección. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una organización son importantes.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de la contabilidad y las finanzas, el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados, no todos los directivos de las organizaciones veían en el sistema de control interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

El **problema** que aborda la investigación es la necesidad de realizar una evaluación de la implantación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa, por su importancia en el logro de los objetivos del centro.

El **campo de acción** es el Sistema de Control Interno de la U.B.E, el **objeto de la investigación** es el Sistema de Gestión Empresarial del Control Interno de la U.B.E.

El **objetivo general** es la evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa y la elaboración de un conjunto de acciones que permitan el establecimiento adecuado de todos sus componentes.



Los **objetivos específicos** son:

1. Estudio de la evolución histórica del control interno.
2. Análisis de las regulaciones sobre el control interno en Cuba.
3. Estudio de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y precios.
4. Caracterización de la U.B.E. Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa.
5. Aplicación de la guía cuestionario para el diagnóstico y evaluación del Control Interno.
6. Valorar cuantitativa y cualitativamente los componentes.
7. Elaborar sistema de acciones para lograr la correcta implantación de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios.

La **idea a defender** es que si se realiza la evaluación de la implantación de la Resolución 297/03 del MFP en la Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos Moa se logrará elaborar un sistema de acciones para corregir las deficiencias existentes.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos de la investigación científica:

- Histórico – lógico: para analizar la evolución histórica del Control Interno.
- Hipotético – deductivo: para la formación de la hipótesis.
- Análisis – síntesis: para evaluar la situación actual de la implementación de la Resolución 297/03 y elaborar las conclusiones.
- Métodos empíricos: Al utilizar textos y resoluciones editadas, la entrevista, observación directa, encuestas y trabajo de mesa.



CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

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 auditoría 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 qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.

G. Capote en la revista Auditoría 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 del 2003 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.

Mediante el control el Director debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la entidad la lleven a la obtención de sus metas; es decir, debe registrar y evaluar sistemáticamente la ejecución de las actividades de la entidad, determinar las desviaciones con respecto a los planes, proyectos, presupuesto, normas o regulaciones a los efectos de determinar las medidas correctivas correspondiente, garantizando su ejecución y la rectificación de las desviaciones.

1.2 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.

Estas legislaciones están estrechamente relacionadas y por tanto no pueden verse de forma aislada a la hora de analizar 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.

1.3.1. 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.

1.4. Componentes y sus Normas

Los componentes del control son:

1. Ambiente de Control



2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. 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. 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.

Las normas para el Ambiente de Control son:

➤ 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.

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 a 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.

La evaluación de los riesgos recogen las siguientes normas:

➤ **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, se pueden 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 a 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.).

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.



Las normas de Actividades de Control son:

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

Así, la auditoría 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.

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.

Las normas de Información y Comunicación son:

➤ 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 él 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 sugestión.

Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, 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.

5. Supervisión y 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.

El componente Supervisión y Monitoreo posee las siguientes normas:

➤ **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 cuenta con una seguridad razonable en:



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

Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente 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, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias, con la información generada a través de los sistemas.

Evaluar hasta qué punto las comunicaciones 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.



CAPITULO II EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LA RESOLUCIÓN No. 297/03 DEL MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS EN LA UBE PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MOA.

2.1 Principales Características de la UBE Productora y distribuidora de Alimentos Moa.

La Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos Moa “Pedro Marero Aizpurúa” fue creada el 7 de Enero del año 1994 por la Resolución No. 41 de fecha 27 de diciembre de 1993, del Presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular, ubicado en Moa, con un perfil laboral productivo, para dar respuesta a las crecientes demandas en la esfera de la alimentación.

Dispone de un sistema de dirección desagregado en cuatro subsistemas: Área de Recursos Humanos, Economía, Técnico productivo y comercial y de abastecimiento, que de conjunto responden por el buen funcionamiento de las unidades productivas como:

1. Panadería el buen gusto.
2. Panadería Farallones.
3. Panadería La melva.
4. Panadería centeno
5. Panadería Yamanigüey.
6. Dulcería El pastelito.
7. Fábrica de otras producciones y caramelos, y.
8. Fábrica de hielo.

Que garantizan las producciones para la prestación de servicios a organismos priorizados y otros autorizados por la dirección del municipio. Cuenta además con un almacén de suministro y un taller de mantenimientos que responden a las operaciones diarias de estas unidades productivas antes mencionadas.

2.1.1 Objetivos Estratégicos de la UBE.

Se garantiza la producción necesaria de pan, repostería, hielo y productos derivados del agro para proteger diariamente el desayuno y las meriendas en la salud, educación y los organismos conveniados del territorio, así como la ración de pan diario a cada uno de los habitantes del municipio asumiendo la distribución de este.



Criterios de Medida.

1. Se reciben todas las materias primas asignadas por la Empresa Provincial para el desarrollo de los procesos productivos, logrando un uso y destino adecuado de los mismos.
2. Se ejecuta no menos del 95% de las tareas previstas en el Plan de mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida aprobado.
3. Se asegura la ejecución de todas las producciones planificadas, creándole las condiciones a los trabajadores para proporcionar un adecuado aprovechamiento y organización del proceso productivo.

En la U.B.E se le efectúa una auditoria anual al desempeño de la gestión económica, no así específicamente al comportamiento del control interno.

2.2 Evaluación de la Implantación de los Componentes de Control Interno en la UBE Prod. y Dist. de Alimentos Moa.

Para realizar la evaluación se tomó como base la Guía Metodológica de Control Interno del Ministerio de Auditoria y Control y los pasos a seguir para la implantación establecidos en la guía. Tabla 1.

Se presentan cinco cuestionarios de evaluación, uno para cada componente del Control Interno. Un encabezamiento y una breve introducción sirven para identificar cada factor o elemento significativo dentro de cada componente.

Se proporciona un formulario de evaluación que sirve para resumir los resultados y las conclusiones obtenidas integralmente y para cada uno de los componentes en función de los puntos de atención que lo integran.

El formulario de un primer y amplio campo destinado al enunciado del Punto de Atención objeto de evaluación, así como otros cuatro campos menores, identificados como:

- (E).- Excelente. Expresión que declara que la entidad cumple al 100% todo lo que se expresa en el Punto de Atención.
- (B).- Bueno. Expresión que declara que la entidad cumple al 80% de lo que se expresa en el Punto de Atención, pero existen algunos aspectos a mejorar a mediano plazo.
- (R).- Regular. Expresión que declara que la entidad cumple al 60% de lo que se expresa en el Punto de Atención, pero existen algunos aspectos a mejorar a mediano plazo.



(D).- Deficiente. Expresión que declara que la entidad no cumple con lo que se expresa en el Punto de Atención, luego se considera que se debe realizar un trabajo profundo para mejorar este aspecto.

(NA).- (No Aplicable). Expresión que declara sin lugar el punto de Atención enunciado.

Partiendo de lo establecido se realizó la valoración de la implantación general según las tareas por temáticas recogidas en la guía de forma íntegra. También se hizo una evaluación individual de la implantación de cada componente que está reflejada en las Tablas 2-6.

Tabla 1. Resumen de tareas de cada componente.

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 ▪ Determinación de los objetivos de control ▪ Seguimiento de de la administración de los riesgos identificados como relevantes



4	Información y Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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.

Tabla 2. Ambiente de control.

I. Integridad y valores éticos					
Puntos de atención.	Implementación de la Resolución No.297/03				No Aplicable
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
	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- La dirección constituye un buen ejemplo para todo el colectivo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.	X				



3- La honestidad y la ética prevalecen en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores, clientes, proveedores, aseguradores, competidores, financistas e inversores, deudores y acreedores en general, etc.	X				
4- Se toman medidas correctivas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta. Dichas medidas se divulgan internamente para que sean del conocimiento de todo el personal de la organización.		X			
5- Están establecidos los mecanismos para garantizar un procesamiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los controles establecidos.	X				
6- Existe presión para cumplir con los objetivos de rendimientos posibles, especialmente en lo referente a resultados a corto plazo.		X			
TOTALES	4	2			
En %	66.7%	33.3%			
CALIFICACION EN %	66.7%	33.3%			
II Competencia profesional.					
1-Existen descripciones formales o informales de los puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.	X				
2- Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuados.	X				
TOTALES	2				
EN %	100%				
CALIFICACION EN %	100%				
III. Comité de Control.					



1- El comité examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección (por ejemplo, iniciativas estratégicas, transacciones importantes), y busca explicaciones para resultados pasados (por ejemplo, variaciones del presupuesto).	X				
2- Se establecen Comités dependientes del concejo en casos justificados por la necesidad de prestar atención más detalladas o directas a asuntos específicos.	X				
3- Los integrantes tiene los conocimientos suficientes, experiencia en el negocio de la entidad y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.			X		
4- Se celebran reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y externos con la necesaria frecuencia y oportunidad.	X				
5- Se suministra información a los miembros del concejo o del comité de forma suficiente y oportuna para permitir la supervisión de los objetivos y las estrategias de la dirección, la situación financiera y los resultados operativos de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.		X			
6- Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del concejo o del comité de control la información más sensible, las investigaciones y hechos significativos e inusuales.		X			
7- Está establecida la forma de dejar evidencia de que los superiores deben dar el ejemplo.	X				
8- El concejo supervisa y realiza el seguimiento necesario a las acciones que deberían ser tomadas como consecuencia de sus conclusiones, incluyendo en su caso investigaciones especiales.	X				
TOTALES	5	2	1		
EN %	62.5%	25.00%	12.5%		
CALIFICACION EN %	62.5%	25.00%	12.5%		

IV. Atmósfera de Confianza Mutua.



1- La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.	X				
2- Existe rotación de la plantilla en las funciones claves, por ejemplo, operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoría interna.			X		
3- La dirección se preocupa por el proceso de datos, las funciones de contabilidad, la fiabilidad de la presentación de la información financiera y la salvaguarda de los activos.	X				
4- Celebra el grupo reuniones frecuentes con las divisiones o filiales.					X
5- La administración principal interactúa frecuentemente con administración operativa, principalmente cuando operan desde localizaciones geográficas apartadas.	X				
TOTALES	3		1		1
EN %	60.0%		20.0%		
CALIFICACION EN %	60.0%		20.0%		

V. Estructura Organizativa.

1- La estructura organizativa es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.	X				
2- Están definidas las responsabilidades de los principales directivos y de las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad y ambas son del conocimiento de estos.	X				
3- Tienen los directivos los conocimientos y la experiencia adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas.	X				
4- Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran.	X				
5- Disponen de suficientes trabajadores con capacidad de dirección y supervisión.			X		



TOTALES	4		1		
EN %	80.0%		20.0%		
CALIFICACION EN %	80.0%		20.0%		
VII. Política y Práctica en Personal.					
1- Se han implementado las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los trabajadores.			X		
2- Se informa a los trabajadores de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos.	X				
3- Son suficientes y adecuadas las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones en las políticas y procedimientos aprobados.	X				
4- Las políticas de personal están orientadas a la observancia de las normas éticas y morales de la entidad.	X				
5- Las verificaciones de los historiales de los candidatos a formar parte del personal de la entidad, en cuanto a comportamiento previo o actividades que se consideren no aceptables por la entidad, son suficientes y apropiadas.			X		
6- Son idóneos los criterios de retención de los trabajadores, los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.	X				
TOTALES	4		2		
EN %	66.7%		33.3%		
CALIFICACION EN %	66.7%		33.3%		

Tabla 3. Evaluación de Riesgos.

VIII. Determinación de los objetivos de control.					
1- Los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente alta de las metas de la misma y son, además, lo bastante específicos respecto a la entidad en concreto.	X				
2- Los objetivos globales se comunican con efectividad a los trabajadores y al concejo de dirección.		X			
3- Existe relación y coherencia entre las estrategias y los objetivos globales.	X				



4- Se garantiza la coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales en la entidad.	X				
TOTALES	3	1			
EN %	75.0%	25.0%			
CALIFICACION EN %	75.0%	25.0%			
IX. Objetivos específicos para cada actividad.					
1- Existe vinculación con los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.	X				
2- Existe coherencia con los objetivos específicos entre sí.	X				
3- Se han establecido los objetivos específicos para todos los procesos importantes en la entidad.	X				
4- Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.	X				
5- La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	X				
6- Se han identificado los objetivos importantes (factores críticos de éxitos) para conseguir los objetivos globales de la entidad.	X				
7- Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos y están conscientes de hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.	X				
TOTALES	7				
EN %	100.0%				
CALIFICACION EN %	100.0%				
X. Identificación de riesgos.					
1. Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.	X				
2. Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas.	X				
3. Se han identificado los riesgos significativos para cada objetivo específico importante para cada actividad.	X				
4. Se evalúa la importancia y probabilidad	X				



de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.					
TOTALES	4				
EN %	100.0%				
CALIFICACION EN %	100.0%				
XI. Detección del cambio.					
1- Existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales.	X				
2- Existen mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección. por ejemplo:					
a)- Cambio en el entorno de las operaciones.	X				
b)- Nuevos trabajadores.	X				
c)- Sistemas de información nuevos o modificados.	X				
d)- Crecimiento acelerado.	X				
e)- Nuevas tecnologías.	X				
f)- Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas.	X				
g)- Reestructuración de la entidad.	X				
h)- Operaciones en el extranjero.					X
TOTALES	8				1
EN %	88.9%				
CALIFICACION EN %	88.9%				

Tabla 4. Actividad de Control.

XII. Coordinación entre áreas.					
1. Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad definidas para cada área.	X				
2. Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo.	X				
3. 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				



TOTALES	3				
EN %	100.0%				
CALIFICACION EN %	100.0%				
XIII. Documentación.					
1- La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación está disponible para su verificación.	X				
TOTALES	1				
EN %	100.0%				
CALIFICACION EN %	100.0%				
XIV. Niveles definidos de autorización.					
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)- Análisis efectuados por la dirección.	X				
b)- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.	X				
c)- Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad y autorización pertinentes: Aprobaciones, revisiones, cotejos, recálcalos, análisis de consistencia, pre numeraciones.	X				
d)- Controle físicos patrimoniales: Arqueos, conciliaciones y recuentos.	X				
e)- Se definen en los puestos de trabajo de las diferentes áreas las responsabilidades y autoridad de los mismos para asumir las responsabilidades.	X				
TOTALES	5				
EN %	100.0%				
CALIFICACION EN %	100.0%				
XV. Separación de tareas y responsabilidades.					
1- Están debidamente segregadas y diferenciadas (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.	X				
TOTALES	1				



EN %	100.0%				
CALIFICACION EN %	100.0%				
XVI. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.					
1- Se registran y clasifican de manera oportuna 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.	X				
2- Se realizan conteos físicos, periódicos, de los activos y se concilian con los registros contables.	X				
TOTALES	2				
EN %	100.0%				
CALIFICACION EN %	100.0%				
XVII. Rotación del personal en las tareas claves.					
1- Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.			X		
2- La dirección efectúa análisis periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolo con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.	X				
TOTALES	1		1		
EN %	50.0%		50.0%		
CALIFICACION EN %	50.0%		50.0%		
XVIII. 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			
TOTALES		1			
EN %		100.0%			
CALIFICACION EN %		100.0%			
XIX. Función de auditoría interna independiente.					
1- se ha desarrollado un plan de auditoría interna, de existir auditores internos, y se ha puesto en funcionamiento, utilizándose y respetándose los resultados de la auditoría interna.					X
TOTALES					1



EN %					
CALIFICACION EN %					
XX. Control de la tecnología de la información.					
1- Existen los debidos controles de tecnología de la información relacionados principalmente con:					
a)- Seguridad física de los equipos de información.	X				
b)- Controles de acceso.	X				
c)- Controles sobre SOFTWARE.	X				
d)- Controles de procesos de datos.			X		
e)- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.	X				
f)- Controles de las aplicaciones.		X			
TOTALES	4	1	1		
EN %	66.6%	16.7%	16.7%		
CALIFICACION EN %	66.6%	16.7%	16.7%		
XI. Control del sistema de información.					
1- El sistema de información es flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.	X				
2- El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.	X				
TOTALES	2				
EN %	100.0%				
CALIFICACION EN %	100.0%				
XXII. Acceso restringido a los recursos, activos y registros.					
1- Existen dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.	X				
2- El plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.	X				
3- El plan de prevención en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes	X				



y los responsables de su control.					
TOTALES	3				
EN %	100.0%				
CALIFICACION EN %	100.0%				

Tabla 5. Información y Comunicación.

XXIII. Información.					
1- Están creados los mecanismos para la obtención de la información interna y externa, que facilite a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos.	X				
2- Se suministra la información a las personas adecuadas, con detalles suficientes y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.	X				
3- Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculando a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.	X				
4- Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.	X				
TOTALES	4				
EN %	100.0%				
CALIFICACION EN %	100.0%				
XXIV. Comunicación.					
1- Se comunica con eficacia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control.			X		
2- Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades.		X			
3- Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la	X				



productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares y hay receptividad por parte de la dirección.					
4- Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente.	X				
5- Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes.	X				
6- Son asequibles a terceros las normas éticas de la entidad.	X				
7- Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.	X				
TOTALES	5	1	1		
EN %	71.4%	14.3%	14.3%		
CALIFICACION EN %	71.4%	14.3%	14.3%		

Tabla 6. Supervisión y Monitoreo.

XXV. Supervisión continuada.					
1- El personal, en el desarrollo de sus actividades, percibe el funcionamiento del sistema de control interno.			X		
2- Se evalúa hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información general dentro de la organización o indican problemas.		X			
3- Se comparan periódicamente los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.	X				
4- La entidad realiza un seguimiento de las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre medios para fortalecer los controles internos.	X				
5- Los eventos de formación del personal, sesiones de planificación u otras reuniones, facilitan información a la dirección sobre el funcionamiento de los	X				



controles.					
6- Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con el código de conducta de la entidad y si regularmente lleva a cabo actividades de control esenciales.		X			
7- son efectivas las actividades de la auditoría interna.					X
TOTALES	3	2	1		1
EN %	42.8%	28.6%	14.3%		
CALIFICACION EN %	42.8%	28.6%	14.3%		
XXVI. Evaluaciones puntuales.					
1- Se fija el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.	X				
2- Es válido y se presta atención a documentar el proceso de evaluación.	X				
3- Es válida y lógica la metodología para evaluar los sistemas.	X				
4- El nivel de documentación disponible, entre las que se encuentran manuales de políticas, organigramas, metodologías, procedimientos, instrucciones operativas, etc. Es adecuado.	X				
TOTALES	4				
EN %	100.0%				
CALIFICACION EN %	100.0%				
XXVII. Comunicación de las deficiencias de control interno.					
1- Existe algún mecanismo para reconocer e informar las deficiencias identificadas del control interno.	X				
2- son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias detectadas.		X			
3- Existen los mecanismos para accionar y erradicar estas deficiencias.	X				
TOTALES	2	1			
EN %	66.7%	33.3%			
CALIFICACION EN %	66.7%	33.3%			



En la Tabla 7 se muestra un resumen valorativo de la implantación de la Resolución No.297/03 por normas y componentes.

Tabla 7. Resumen Valorativo.

TEMATICAS	Implantación Resolución N°. 297/03				No procede
	Excelente	Bien	Regular	Mal	
	1	2	3	4	5
AMBIENTE DE CONTROL					
I. Integridad y Valores Éticos	4	2			
II. Competencia profesional	2				
III. Comité de control	5	2	1		
IV. Atmósfera de confianza mutua	3		1		1
V. Estructura Organizativa	4		1		
VI. Asignación de autoridad y responsabilidad	3	1			
VII. Políticas y prácticas en personal	4		2		
TOTALES	25	5	5		1
	69.4%	13.9%	13.9%		2.8%
EVALUACION DE RIESGOS					
VIII. Determinación de los objetivos de control	3	1			
IX. Objetivos específicos para cada actividad	7				
X. Identificación del riesgo	4				
XI. Detección del cambio	8				1
TOTALES	22	1			1
	91.6%	4.2%			4.2%
ACTIVIDADES DE CONTROL					
XII. Coordinación entre áreas	3				
XIII. Documentación	1				
XIV. Niveles definidos de autorización	5				
XV. Separación de tareas y responsabilidades	1				
XVI. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	2				
VII. Rotación del personal en las tareas claves	1		1		
XVIII. Indicadores de desempeño		1			



XIX. Función de auditoría interna independiente					1
XX. Control de la tecnología de información	4	1	1		
XXI. Control del sistema de información	2				
XXII. Accesos restringidos a los recursos, activos y registros	3				
TOTALES	22	2	2		1
	81.5%	7.4%	7.4%		3.7%
INFORMACION Y COMUNICACIONES					
XXIII. Información	4				
XIV. Comunicación	5	1	1		
TOTALES	9	1	1		
	81.8%	9.1%	9.1%		
SUPERVISION Y MONITOREO					
XV. Supervisión continuada	3	2	1		1
XVI. Evaluaciones puntuales	4				
XXVII. Comunicación de las deficiencias de control interno	2	1			
TOTALES	9	3	1		1
	64.3%	21.5%	7.1%		7.1%
TOTALES GENERALES					
TOTALES	87	12	9		4(3.6%)
En %	77.7%	10.7%	8.0%		
Calificación en %	77.7%	10.7%	8.0%		



Total de elementos: 112

Según la metodología cuando se obtiene una puntuación en el rango de 60% a 80% se califican de bien. Los resultados del análisis hecho en todas las normas de cada componente arrojó una puntuación general del **77.7 %** lo cual califica la UBE Productora y Distribuidora de Alimentos con una buena Implantación de la Resolución No. 297/03.

A continuación se refleja la valoración cualitativa de cada componente.

Componente: Ambiente de Control.

Primera Norma: Integridad y Valores éticos.

- Se pudo conocer a través de entrevista a efectuada a la directora de la entidad que se toman las medidas correctivas en respuesta a cada desviación según se requiera; pero la divulgación de estas no es suficiente.
- Se comprobó además que se cumple con los planes de producción y los compromisos contraídos pero realmente en ocasiones existe mucha presión para cumplirlo por déficits de materias primas fundamentalmente Harina.

Tercera Norma: Comité de control.

- Está constituido el Comité de Control y sus integrantes conocen y desempeñan sus actividades laborales, pero no cuentan con los conocimientos necesarios referente a la Resolución 297.
- Se hacen oportunamente las evaluaciones de los hechos significativos de la unidad por parte de la dirección y el Comité de Control, pero no tienen la solidez requerida por la falta de conocimiento de los integrantes de este último.

Cuarta Norma: Atmósfera de Confianza Mutua.

- Los puestos claves han sido rotado solo por necesidad y no por una planificación elaborada para estos fines.



Quinta Norma: Estructura Organizativa

- A causa de la fluctuación de la fuerza de trabajo se logra capacitar el personal administrativo en las funciones de dirección pero no en la supervisión y seguimiento de tareas específicas.
- Se pudo comprobar a traves de encuesta que los trabajadores no dominan adecuadamente sus responsabilidades en el control interno. Anexo.

Sexta Norma: Asignación de Responsabilidad y Autoridad

- La entidad lleva a cabo su misión con algunas dificultades porque no cuenta con el personal administrativo necesario para ejecutarlas.

Séptima Norma: Políticas y prácticas en personal

- El departamento de Recursos Humanos es el encargado de realizar la captación, selección y contratación del personal, así como de informarle y orientarle las funciones del puesto de trabajo que va a ocupar, pero no se logra rigurosidad en el cumplimiento de los trámites establecidos para este proceso.
- Los historiales de los candidatos a formar parte de la empresa son revisados, pero no con la profundidad que se requiere para la selección y aprobación.

Octava Norma: Determinación de los objetivos de control.

- Los objetivos son tratados a nivel de dirección donde se logra una adecuada comunicación, no fluyendo de la misma manera hacia los trabajadores lo que propicia disminución en la efectividad de las tareas.

Componente: Actividad de Control.

Décimo séptima norma: Rotación del personal en las tareas claves.

- Existe una rotación en las tareas claves por necesidad de la entidad y no por una planificación previa como está establecido.



Décimo Octava norma: Indicadores de Desempeño.

- Se evalúa el resultado individual del trabajo, pero no existe evidencia escrita de estas evaluaciones de desempeño efectuadas a los trabajadores

Vigésima norma: Control de la Tecnología de la Información.

- En la unidad está establecido el procedimiento para controlar la seguridad informática a través de registros que pudieran permitir la detección de la responsabilidad en caso de ocurrencia de malas operaciones, incumpléndose en ocasiones con el llenado oportuno y adecuado de estos.
- Existe planificado el tiempo de máquina para cada técnico, así como el libro control para estos fines, que no siempre se actualiza.

Componente: Información y Comunicación.

Vigésima Cuarta norma: Comunicación.

- La comunicación debe fluir de forma horizontal y vertical, este último en ambos sentidos. En esta entidad el flujo desde abajo hacia arriba es aceptable, aun cuando los mecanismos no son suficiente. La comunicación desde arriba hacia abajo no es lo clara y oportuna necesaria para lograr los objetivos propuestos.
- Existen mecanismos establecidos para que los trabajadores puedan informar sobre irregularidades existentes pero estos no son eficientes.

Componente: Supervisión y monitoreo.

Vigésima Quinta norma: Supervisión continuada.

- Solo en asambleas y en ocasiones específicas (visitas) se trata lo referente al sistema de control interno en las unidades subordinadas.
- Se da, a nivel de dirección, un adecuado tratamiento a las informaciones recibidas de terceros, adoptando las medidas que corresponden para comprobar la veracidad de estas, así como los problemas que pudieran ocasionar, no así en las dependencias subordinadas que le falta previsión al momento de darle tratamiento a estas informaciones.
- Se verifica periódicamente el cumplimiento del código de conducta del personal de la entidad, pero no se puede verificar con la misma regularidad las actividades de control que se llevan a cabo en las unidades subordinadas haciéndose necesario se haga extensiva hacia estas la implantación del control interno con el expediente correspondiente.

Vigésima Séptima norma: Comunicación de las deficiencias de control interno.



- Las normas de comunicación en las dependencias no son lo suficientemente adecuada ya que se dejan de utilizar métodos tales como matutinos, mítines, murales, que pudieran ser efectivos en función de las metas trazadas.

2.4 Acciones para lograr la correcta Implantación de la Resolución 297/03 del MFP en la UBE Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa.

Teniendo en cuenta las deficiencias detectadas en la implantación de la Resolución No.297/03 en la UBE Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa se elaboraron un grupo de acciones para perfeccionar este proceso:

1. Establecer y desarrollar un plan de capacitación a todos los trabajadores sobre la Resolución No.297/03 del MFP.

Responsable: Directora.

Fecha de Cumplimiento: 20/09/2009

2. Capacitar a los integrantes del comité de control sobre su papel en la implantación de la resolución 297/003 del MFP.

Responsable: Directora.

F/ de Cumplimiento: 20/08/2009

3. Informar a los trabajadores atreves de los matutinos y promociones escritas de forma sistemática sobre la marcha del proceso de Implantación del Sistema de Control Interno según la Resolución 297/03 del MFP.

Responsable: Direcciones de Unidades . F/ de Cumplimiento: Permanente.

4. Elaborar un sistema que garantice la evidencia escrita de la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador.

Responsable: Directora.

F/de Cumplimiento: 30/09/2009

5. Garantizar el completamiento del personal administrativo para la ejecución del negocio (J' de grupo económico).

Responsable: Directora y Dpto. Rec./Hum. F/de Cumplimiento: 15/10/2009

6. Establecer la rotación del personal en las tareas y puestos claves.

Responsable: Directora.

F/de Cumplimiento: 15/08/2009

7. Implantar la Resolución No. 297/003 del MFP en todas las dependencias subordinadas con su expediente correspondiente.



Responsable: Direc. y Comité de Control. F/ de Cumplimiento: 20/12/2009

8. Diseñar el Sistema de Supervisión y Monitoreo que permita evaluar la calidad del Control Interno en todas las dependencias subordinadas.

Responsable: Direc. y Comité de Control. F/ de Cumplimiento: 20/12/2009

9. Analizar con mayor profundidad el historial de los candidatos a formar parte de la empresa y ser más rigurosos en el proceso de selección.

Responsable: Dpto. de R/Humanos. F/ de Cumplimiento: Inmediato.

10. Lograr el correcto y oportuno llenado de los registros diseñados para el control y protección de la tecnología informativa.

Responsable: Informático. F/ de Cumplimiento: 20/08/2009

11. Establecer un sistema de información y comunicación que garantice una notificación más clara y oportuna desde la dirección de las dependencias de la entidad hacia los trabajadores.

Responsable: Directora. F/ de Cumplimiento: 20/12/2009



CONCLUSIONES

Este trabajo se realizó en la UBE Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa en el período de Abril del 2009 a Mayo del 2009 sobre la evaluación de la implantación de la Resolución 297/03 del MFP.

Mediante el desarrollo del mismo se arribó a las siguientes conclusiones:

- El trabajo realizado permitió evaluar de forma adecuada la implantación de la Resolución No.297/03 del MFP en la UBE Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa.
- La metodología aplicada arrojó una puntuación general de **77.7%** lo que califica la UBE con implantación.
- La evaluación realizada permitió establecer las deficiencias del SCI y elaborar un conjunto de acciones para lograr la corregirlas.
- La aplicación oportuna del sistema de acciones permitirán superar las deficiencias detectadas en el período establecido.



RECOMENDACIONES.

Por la importancia que tiene la implantación de la resolución 297 del MFP en la UBE Productora y Distribuidora de Alimentos de Moa para alcanzar los objetivos trazados, se sugiere hacer extensiva la confección del expediente en todas las dependencias subordinadas de la UBE y cumplir con las acciones propuestas para lograr la correcta implementación de dicha resolución.



BIBLIOGRAFIA

II Programa de Preparación Económica para Cuadros. Comité Académico Nacional, 2005, Centro de Estudios Contables.

Gómez Mendoza, A. *Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Dirección Municipal de Educación*. Trabajo de Diploma. ISMM, 2007.

Hernández Sampier, R. *Metodología de la Investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.

Jiménez Rodríguez, L. *Implementación del SCI de la Resolución No. 297/03 MFP en el departamento de ATM de la Universidad de Moa*. Trabajo de Diploma ISMM.2008.

Ministerio de Finanzas y Precios: Resolución 297/03.

Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 13/06.

Ministerio de Auditoría y Control. Comprobación Nacional al Control Interno. 2008.



Torres Anazco, Y, Batista Fonseca, Y, Chang Barrientos, L, Chi García, Y.
*Implementación del SCI de la Resolución No. 297/03 MFP en la Dirección
Administrativa de la Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma U. Holguín.2006.*

ANEXO.

Estimados trabajadores:

En su empresa se está realizando una investigación consistente en una evaluación de la implantación de la resolución 297/003 del ministerio de finanzas y precios. Les estaríamos muy agradecidos si nos brindan su colaboración respondiendo las preguntas que a continuación se enumeran.

Marque con una X según corresponda.

1- ¿Cómo define usted el control interno?

Un conjunto de operaciones contables ejecutadas solo por el área económica.

El control de la administración sobre las unidades.

Proceso integrador donde participa la dirección y el resto del personal de la entidad logrando seguridad para alcanzar los objetivos trazados.

2- ¿Quiénes intervienen en la implantación del control interno en la UBE?

El departamento económico con el subsistema de finanzas.



El departamento económico con todos los subsistemas que se subordinan a este.

La dirección de la entidad y el departamento económico.

Todos los trabajadores de la entidad sea cual sea su rango laboral.

3- ¿Conoce usted su responsabilidad en la implantación del control interno e su unidad?

Sí.

No.

No me lo han orientado.

4- ¿Conoce usted el contenido de trabajo del puesto que desempeña?

Si.

No.

No me lo han dado a conocer.

Gracias por su participación en nuestra investigación.