



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

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de
**LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Título: *“Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 en la Empresa Comercio y Gastronomía del Municipio de Moa.*

Autora: *Yolaine Guerrero Cuenca*

Tutora: *Lic. Yuneisy Bell Batista*

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



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

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de
LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS


Título: *“Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 en la Empresa Comercio y Gastronomía del Municipio de Moa.*

FIRMA DEL AUTOR _____

FIRMA DEL TUTOR _____

Moa, Junio 2009

Pensamiento



“El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos, y hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera infracción que se produzca, por que este es la que conduce a todas las demás. La gente puedes ser muy buena, la primera vez, pero cuando basados en la indisciplina cometen actos de sustracción de tipo personal para reponer a los dos o tres días, después se va enlazando esto y se convierten en traidores y se van sumiendo cada vez más en el delito.

Che

Dedicatoria

DEDICATORIA

Todo nuestro sacrificio a lo largo de estos años tiene su recompensa y es la alegría en los rostros de nuestros seres queridos al vernos graduados. Para ellos y con mucho amor.

- *A mi mamá y mi padrastro por siempre alentarme y confiar en mí.*
- *A mi esposo por su apoyo incondicional, su cariño y preocupación.*
- *A mi hijo que es lo más importante en mi vida.*

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

A la tutora. Lic. Yuneisy Bell Batista por la ayuda que siempre me brindó.

A mi hijo y esposo porque sin su ayuda no hubiera hecho realidad mis sueños.

A mi mamá, mis hermanos, amistades, familiares, que siempre me brindaron su apoyo.

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

.

Resumen

RESUMEN

El trabajo realizado tiene como objetivo evaluar la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa.

La investigación se divide en dos capítulos:

En el primer capítulo se aborda la Fundamentación Teórica de la investigación, la evolución histórica del control interno, así como el nacimiento, evolución y trascendencia del sistema de control interno en Cuba, la resolución 297/03 del ministerio de finanzas y precios.

El segundo capítulo, contiene la caracterización y evaluación del sistema de control interno en la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa y propone las acciones para la implementación correcta de dicho sistema.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos Teóricos y Empíricos, dentro de los teóricos el Histórico –Lógico, Analítico – Sintético e Hipotético – Deductivo y como métodos empíricos la observación, entrevistas y encuestas.

Como resultado de la investigación se obtuvo una puntuación general de un 58,82%, lo que califica a la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa con implementación atrasada y conocer los principales problemas que afectan al Sistema de control interno de la misma.

Summary

SUMMARY

The carried out work has as objective to evaluate the implementation of the Resolution 297/03 of the Ministry of Finances and Prices in the Company Trade and Gastronomy of Moa.

The investigation is divided in two chapters:

The first chapter denominated theoretical formation of the investigation, approaches the historical evolution of the internal control, as well as the birth, evolution and transcendancy of the system of internal control in vat, the resolution 297/03 of the ministry of finances and prices.

The second chapter, contains the characterization and evaluation of the system of internal control in the Company Trade and Gastronomy of Moa and it proposes the actions for the correct implementation of this system.

As a result of the investigation a general punctuation of 58,82% was obtained, what qualifies the Company Trade and Gastronomy of Moa with late implementation.

Empiric and theoretical methods were used to carry out this investigation, among the theoretical ones, the historic-logic, the analytic-synthetic and hypothetical-deductive methods, among the empiric ones the observation and survey methods were used.

The carried out evaluation allowed us to reach the conclusions of which you/they are the main problems that affect to the internal control and a group of recommendations that should be taken in consideration by the address of the entity to reach the grade of reasonable security that he/she needs the Company.

Índice

INDICE

Introducción	I
Capítulo 1. Características generales del control interno	01
1.1. Evaluación Histórica del Control Interno	01
1.2. Evolución del Control Interno en Cuba	01
1.3. Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios	03
1.4. Componentes y sus Normas	07
1.4.1. Ambiente de Control	07
1.4.2. Evaluación de Riesgos	14
1.4.3. Actividades de Control	19
1.4.4. Información y Comunicación	27
1.4.5. Supervisión o Monitoreo	32
Capítulo 2. Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 en la Empresa Comercio y Gastronomía del Municipio de Moa.	36
2.1. Caracterización de la Empresa Comercio y Gastronomía	36
2.2. Situación preliminar a la auditoria efectuada en la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa	38
2.3. Situación general Actual sobre el grado de Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios	39
2.4. Aplicación de técnicas de recopilación de la información	40
2.5. Valoración de los componentes	58
2.5.1. Ambiente de control	58
2.5.2. Evaluación de riesgo	62
2.5.3. Actividad de Control	64
2.5.4. Información y Comunicación	66
2.5.5. Supervisión o monitoreo	67
2.6. Acciones para lograr la correcta implementación de la Resolución 297/03	68
Conclusiones	71
Recomendaciones	72
Bibliografía	73
Anexos	

Introducción



INTRODUCCION

El control se identifica como una de las armas estratégicas fundamentales en el combate, es uno de los principales instrumentos para ordenar y coordinar un conjunto de acciones de carácter político-ideológicas, técnicas –organizativas y de supervisión, que dirigidas de modo conciente pueden eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que facilitan o propician, el surgimiento de hechos.

Se ha diseñado sobre la base de nuestras ilimitadas posibilidades, partiendo de la convicción, como expresara el compañero Fidel los recursos bien organizados, cuánto pueden aportarnos, los conocimientos que tenemos, cuánto pueden ofrecer y producir la buena voluntad de los trabajadores.

La materialización práctica de esta concepción de trabajo es la única que nos puede asegurar la eficacia de cualquier medida que nos permita establecer un mejor control de los recursos.

Como prueba de este planteamiento es la puesta en vigor de la Resolución No. 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, que define el Sistema de Control Interno como: Proceso integrado a las operaciones efectuados 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, así como el control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad, todo esto contenido en cinco componentes y varias normas para su implementación y evaluación. Sin embargo por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, pues se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas, donde el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores, no se sentían involucrados.



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

El cumplimiento estricto de estos requisitos mínimos nos permitirá avanzar victoriosamente en el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas en esta esfera, elemento esencial en la batalla económica de todo el pueblo convocada por El partido y por El comandante en jefe Fidel castro.

Por estas razones la necesidad de realizar una evaluación de la implementación del Sistema de Control Interno en la Empresa Comercio y Gastronomía del municipio de Moa constituye el **Problema Científico**, los componentes y normas de la resolución 297/03 del Ministerio de finanzas y Precios el **Objeto de Estudio de esta** y el sistema del control interno en la Empresa Comercio y Gastronomía del Municipio de Moa es el **Campo de acción**.

La **hipótesis** que nos planteamos es: si se realiza una evaluación del Sistema de Control Interno, se logrará la implementación adecuada de todos sus componentes y una seguridad razonable para el logro de los objetivos de la organización.

El **objetivo general** de la investigación es realizar una evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno en la Empresa Comercio y Gastronomía del Municipio de Moa, para determinar el grado de cumplimiento de las tareas establecidas en la misma y la elaboración de un conjunto de medidas que permitan el establecimiento adecuado de todos sus componentes

Los **Objetivos Específicos** que se derivan del objetivo general para dar el cumplimiento de la investigación:

1. Análisis de la evolución del Control Interno.
2. Análisis de las regulaciones sobre Control Interno en Cuba.
3. Caracterización de la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa.



4. Evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno en la Empresa Comercio y Gastronomía del municipio de Moa.
5. Elaboración y Propuesta de Acciones para la correcta Implementación del Sistema de Control Interno.

Para la realización de este trabajo se utilizaron los **Métodos de Investigación Científica**, que a continuación se detallan.

Métodos teóricos

- **Histórico – Lógico**, para el desarrollo de la investigación se analiza la historia del control interno y su evolución
- **Análisis-Síntesis**, al realizar el estudio del sistema de control interno y la guía de evaluación de la implementación del mismo en la Empresa Comercio y Gastronomía del Municipio de Moa.
- **Hipotético –Deductivo**, al formular la hipótesis de la investigación, deduciendo las ventajas que proporciona.

Métodos empíricos:

- La observación directa para la caracterización del problema.
- Encuestas y entrevistas a dirigentes y trabajadores para obtener informaciones acerca de cómo se comportó la situación con el objeto de estudio dentro del campo de acción.
- Análisis de documentos para consultar documentos relacionados con el tema.

Capítulo I



CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEORICA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. Evolución histórica del control interno.

El origen del control interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus bienes.

A finales del siglo, como consecuencia de notables aumentos de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previera o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado mas atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Se puede afirmar que el control interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminología, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de textos de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades u autores individuales. Por eso en el presente trabajo se aborda la evolución del mismo y sus antecedentes.

1.2. Evolución del Control Interno en Cuba.

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: "...En las nuevas condiciones en que opera la economía,



con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...” y más adelante se precisa “...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...”

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

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.

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

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 Auditoria 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 Auditoria 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 diseñar los Sistemas de Control Interno en las entidades.

1.3. Resolución 297/03 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.

El sistema de Control Interno proporciona una seguridad razonable. El término razonable reconoce que el Control Interno tiene limitaciones inherentes, esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que, una vez creado el sistema, han creado las probabilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que se estaría obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas decidan cometer un hecho delictivo. Por tanto, el diseño del sistema debe ir enfocado a los recursos humanos y a las vías y métodos para su mejoramiento, por tanto, las principales características del Sistema de Control Interno son:

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.

Importancia del Control Interno.

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

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

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

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



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

El Control Interno es el sistema interior de una entidad que esta integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados:

- Para proteger los Activos
- Obtener la exactitud y la confiabilidad de la Contabilidad y de otros datos e informes operativos Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la entidad Comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.
- El Sistema de Control Interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección y tiene gran importancia entre las cuales se encuentran las siguientes:
 - Es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.
 - El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.
 - La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad. Conocer la obligatoriedad del sistema del control interno resulta necesario para el buen funcionamiento de la empresa.



1.4. Componentes y sus Normas.

Los componentes del control son:

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

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

1.4.1 Ambiente de control

El ambiente de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

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

- La filosofía y estilo de la dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.



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

Normas para el Ambiente de Control.

Primera norma: Integridad y valores éticos

La máxima autoridad del organismo debe procurar difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

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.

Segunda norma: **Competencia profesional.**

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de los controles internos apropiados, a estos efectos 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.

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

Los métodos de contratación del personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado a la entidad, debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

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



Tercera norma: **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.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la entidad. Un alto nivel de confianza estimula para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control, reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona.

Cuarta norma: **Estructura organizativa.**

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un 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. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad.



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

Toda entidad debe complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida 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.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones quedan en manos de quienes están más cerca de la operación. Una cuestión crítica de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario, pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

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.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la entidad. Es esencial que cada integrante de ella conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere de un elevado nivel de competencia en los delegatorios, así como un alto grado de responsabilidad personal.

Sexta norma: **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.

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

Séptima norma: **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.

Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria integral, que exhiban un apropiado grado de conocimientos y experiencia que les permita apoyar a la dirección de la entidad mediante su guía y supervisión.

Evaluación del Ambiente de Control.

Conocimiento y aceptación consciente de los códigos de conducta y de ética establecidos en la entidad que deben incluir cuestiones referidas a las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.

Comprobar que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas, sobre la base de lo establecido en la legislación vigente. Verificar que se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la entidad.

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

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

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

Verificar que el Comité de Control funcione adecuadamente y contribuya al



mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado.

1.4.2. Evaluación de Riesgos:

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

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

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

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



Normas para la evaluación de los riesgos.

Primera norma: 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.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

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.

Segunda norma: **Estimación del riesgo.**

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

Una vez identificados los riesgos a nivel de 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.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención.



Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de “grande”, “moderado” o “pequeño”; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como “no medidos”. En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición

$$PE = F \times V$$

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

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

Tercera norma: **Determinación de los objetivos de control.**

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

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la 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.

Cuarta norma: **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.).

1.4.3. Actividades de Control

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

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

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



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

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

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

Normas de Actividades de Control

Primera norma: **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.

Segunda norma: **Coordinación entre áreas.**

Cada área o subárea de la entidad debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas. 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.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad.

Tercera norma: **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.

Cuarta norma: **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 es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta



conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

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.

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

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

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su 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.

Deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

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

El acceso a los recursos activos, registros y comprobantes debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, 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. Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que, en la determinación del nivel de seguridad pretendido, deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

Séptima norma: 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.

Octava norma: Control del sistema de información.

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

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.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

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

Novena norma: **Control de la tecnología de Información.**

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

La información que necesitan las actividades de la entidad, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información, los que abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información.



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.

Décima norma: **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.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

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

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que



entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguan.

Oncena norma: **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.

1.4.4. I Información y Comunicación.

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

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



subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

Normas de Información y Comunicación.

Primera norma: 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.

Segunda norma: Contenido y flujo de la información.

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales.

Para el caso de los niveles directivo y 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.

Tercera norma: Calidad de la información.

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



Esta norma plantea 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.

Cuarta norma: **Flexibilidad al cambio.**

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

Si el sistema de información se diseña orientado 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.

Quinta norma: **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.

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

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

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

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

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

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

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

Octava norma: **Canales de comunicación.**

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



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

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

Evaluación de Información y Comunicación.

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

Se suministran, o los directores y jefes de departamentos, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

La información está disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.

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

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

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

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



1.4.5. Supervisión o Monitoreo.

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

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

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

Unas de las cuestiones a tener en cuenta es:

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

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

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

Normas de Supervisión o Monitoreo.

Primera norma: **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.

Segunda norma: **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.

Tercera norma: **Auditorias del Sistema de Control Interno.**

Deben practicarse auditorias, 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 auditorias desempeñan un papel importante.



Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.

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

Cuarta norma: Validación de los supuestos asumidos.

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

Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

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



Quinta norma: 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.

Capítulo II



CAPITULO II EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE LA RESOLUCION 297/03 EN LA EMPRESA COMERCIO Y GASTRONOMIA DE MOA.

2.1. Caracterización de la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa.

La Empresa de Comercio y Gastronomía en Moa fue creada centralmente en el año 1976, en ocasión de la organización del aparato estatal del estado que tuvo lugar con la nueva división política administrativa del país. Tiene como **Objeto social**: Dirigir, ejecutar en lo que corresponda a la actividad de comercio Interior en el territorio, en cumplimiento de la política del Estado y el gobierno, de las decisiones que adopte la asamblea del poder popular y el consejo de administración.

- Comercializar de forma minorista, productos alimenticios, industriales, en moneda nacional.
- Brindar servicios gastronómicos en la red de comercio en moneda nacional a la población y organismos.
- Operar centros de elaboración de productos alimenticios con destino a la red de comercio, en moneda nacional.
- Brindar servicios de parqueo y ponchera, en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista otros productos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, en moneda nacional.

Es una Empresa Estatal Socialista de Comercio Minorista, que cuenta con la estructura necesaria (Ver Anexo 1) y un capital humano de experiencia que tiene la importante **Misión** de la prestación de los servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades de la población, logrando resultados económicos y financieros con eficiencia y eficacia, que permita afianzar los valores de la organización en busca de una imagen propia. La misma pretende convertirse en una organización, que aplicando métodos y estilos de dirección novedosos logre:

1. El perfeccionamiento en la prestación de los servicios comerciales y gastronómicos, trabajando en la calidad y en MLC como apoyo financiero para el aseguramiento técnico material de nuestra gastronomía tradicional.



2. Proyectarse en la incorporación en nuestra gestión el servicio hotelero, elevando la publicidad de nuestras ofertas comerciales y gastronómicas, apoyado en un capital humano en proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
3. Sistema económico integral y automatizado, amparado en cuadros y dirigentes con una formación integral, consiente de las necesidades y resultados de su gestión.
4. El desarrollo a plena capacidad de las mini-industrias con producciones capaces de enfrentar en calidad las competencias externas, manteniendo el Control Interno, la búsqueda constante de la excelencia y en constante lucha contra el delito.

La empresa se halla enclavada en la cabecera municipal, cuya característica poblacional refleja la existencia de aproximadamente 73220 habitantes, la cual constituye el potencial de usuarios y clientes a quienes se les presta los servicios, a la vez que representa la fuente de ingreso monetario al presupuesto nacional. La misma cuenta con un total de 103 unidades de ellas 41 pertenecen a la actividad de gastronomía, 32 al comercio 5 oficinas de registro central, 7 tiendas mixtas de productos industriales, 18 del plan turquino.

La Dirección de Comercio es la encargada de dirigir, en lo que corresponda las actividades del Comercio y la Gastronomía, para ello se nutre de los proveedores nacionales que suministran la materia prima para la elaboración de los productos que se ofertan en sus redes, este procedimiento se realiza mediante procesos contractuales entre las partes interesadas. Todo sobre la base legal sustentada en el país.

Sus principales proveedores son:

- Combinado Lácteo Moa.
- Combinado Cárnico Moa.
- Empresa Provincial de Abastecimiento de Productos Universales Holguín.
- UEB Municipal de Comercio Distribuidora de Cigarro, Establecimiento 04 Sagua de Tánamo.
- Matadero de Aves Holguín.
- Empresa Distribuidora de Combustible Moa.
- Empresa de Bebidas y Licores Moa.



- FARMACUBA Mayarí.
- Agencia Cubana Derecho de Autor Holguín.
- Empresa Apicultura Holguín.

Caracterización de los recursos humanos.

Posee una plantilla de 1387 trabajadores, de los cuales 985 son mujeres, representando así el 71% de la fuerza de trabajo y 402 hombres para un 29%, entre los que se encuentran 154 dirigentes, 287 obreros, 693 pertenecen a los servicios, 175 técnicos y 78 administradores. En estos momentos la empresa cuenta con 6 técnicos superiores, 375 técnicos medios y los restantes trabajadores entre sexto, noveno, duodécimo grado. (Ver Anexo2).

2.2. Situación preliminar a la auditoria efectuada en la Empresa Comercio y Gastronomía del Municipio de Moa.

En el expediente único se encuentran archivadas tres de las auditorias realizadas a la Empresa Comercio y Gastronomía Moa; la realizada en fecha 18/05/2003, la verificación fiscal de fecha 31/07/2003 y la última 07/07/2008.

En consecuencia a las auditorias realizadas en la empresa se confeccionó un plan de medidas que permitió establecer un mayor control sobre las deficiencias encontradas que a continuación se especifican:

- No se le realiza el informe de recepción a los productos existentes en el almacén.
- Traslados de activos fijos tangibles sin su debido movimiento
- El Plan de Prevención de la empresa se encontraba desactualizado.
- No existía evidencia documental de la realización de reuniones para definir el diagnostico de los riesgos y las medidas a adoptar.
- Cuentas por cobrar y cuentas por pagar envejecidas.
- Errores y tachaduras en algunos documentos como, Facturas, Salidas de almacén.
- Facturas no foliadas.



Conclusiones generales.

Se evidencia una débil actividad de Prevención debido principalmente a que los planes de Prevención no cumplen con las indicaciones y medidas aprobadas para el mes. Estos no se actualizan sistemáticamente y aun no constituyen una herramienta de trabajo efectiva que permita minimizar riesgos, prevenir la ocurrencia de manifestaciones de indisciplinas, delito y corrupción. Los documentos revisados no reúnen los requisitos de **Confiabilidad de la Información** por lo que se considera que no existe **Seguridad Razonable** sobre el control interno y no se logra el cumplimiento de sus objetivos.

2.3. Situación General Actual sobre el grado de Implementación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Empresa de Comercio y Gastronomía.

La presente investigación se inició con la realización de una evaluación con el objetivo de conocer la situación real de la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa, el cual se materializó mediante la aplicación de la Guía Nacional de Control Interno. Año 2003. Ministerio de Finanzas y Precios, Asociación Nacional de Economistas de Cuba y Ministerio de Auditoria y Control. (Ver Anexo3)

La estructura de este cuestionario está dividida en los cinco componentes de Control Interno y de su aplicación las principales deficiencias que existen en la implementación de la resolución 297/2003 del MFP como se muestra a continuación:

La calificación siguiente tendrá como objetivo valorar los siguientes parámetros:

1. El cumplimiento de las tareas obligatorias dispuestas en la Resolución 297/03.
2. La calidad del cronograma y el cumplimiento en fecha de las tareas programadas.
3. El avance de la implementación del Sistema de Control Interno.



Según esta metodología se considerará **Implementación adelantada** los componentes que obtengan un 80% o más de aspectos En Proceso y Terminados, entre un 60% y un 79% se clasifican con **Implementación Normal**, y los de menos del 60% se determinarán como **Implementación Atrasada**.

2.4. Aplicación de técnicas de recopilación de la información.

Se utilizaron algunas técnicas para recopilar la información como las entrevistas, encuestas (Ver Anexo4).

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula; tomando como datos, tamaño de la población de 1387, un error máximo permisible igual a 0.10, la cual arrojó un resultado de 90 encuestados.

Ecuación:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{(n-1).d^2}{Z_{\alpha/2}^2.(p.q)}}$$

Donde:

N: Población

d: Error máximo permisible $d < 0.1$ hasta ≤ 0.2

p: Probabilidad del éxito

q: Probabilidad de la falla

$p+q= 1$ cuando son desconocidos $p=q= 0.5$

$Z_{\alpha/2}$: Valor de la tabla de distribución normal a una confidencialidad del 100 %

$(1 - \alpha)$: 100 %

95 % de confidencialidad $\alpha = 0.05$

$Z_{\alpha/2} = Z_{0.025} = 1.96$

El resultado obtenido de la evaluación realizada se muestra de forma cuantitativa en las siguientes tablas y cualitativamente mediante un resumen valorativo.



Tabla 1

TEMATICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Ambiente de control				
I. Integridad y valores éticos				
DESCRIPCION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO	Grado de Implementación de la Resolución NO.297/03			No Procede
	No iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
1- Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la practica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral.			X	
2- Están establecidas políticas para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversores y otras entidades.			X	
3- Se cumplen y controlan las tareas para la defensa por la entidad y por cada integrante del colectivo de trabajadores.	x			
4- Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno en la entidad.	x			
TOTALES	2		2	
En %	50%		50%	
CALIFICACION EN %	50%		50%	



Tabla 2

II. Métodos y Estilo de Dirección	No Iniciada	En Proce.	Terminada	No Proce.
1. Están establecidos los análisis periódicos de la gestión económica financiera, el sistema de control interno y las medidas de prevención por las áreas correspondientes.		x		
2. Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.			X	
3. Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada caso.	x			
4. Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes comités o comisiones (control, cuadro, calidad, de Auditoria)	x			
5. El consejo de dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y transacciones de significación.			X	
6. El director y el consejo de dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.			X	
7. Están establecidos las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y			X	



las dependencias adscritas.				
8. Esta establecido el análisis por el consejo de dirección de los resultados de las Auditorias, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas.			X	
TOTALES	2	1	5	
EN %	25%	12,5%	62,5%	
CALIFICACION EN %	25%	12,5%	62,5%	

Tabla 3

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



responsabilidad.				
6. Se ha aprobado el comité de control su estructura, objetivos y personas que lo integra.		x		
TOTALES		1	5	
EN %		16,67%	83,33%	
CALIFICACION EN %		16,67%	83,33%	

Tabla 4

IV. POLITICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL				
1. Esta elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y de cuadros.			X	
2. Esta implementada la política y los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores.			X	
3. Están establecidas las funciones para cada puesto de trabajo de la entidad.			X	
4. Esta establecido el procedimiento para la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador.			x	
5. Cada trabajador de la entidad conoce sus deberes y derechos.	x			
6. Está elaborado un plan de superación y entrenamiento para los trabajadores, los correspondientes a las diferentes áreas.	x			
7. Se garantiza con un programa de vacaciones que todos los trabajadores disfruten sus			X	



vacaciones.				
8. Se incluyen en este programa de ser necesario, la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutan de sus vacaciones.	x			
TOTALES	3		5	
EN %	37,5%		62,5%	
CALIFICACION EN %	37,5%		62,5%	

Tabla 5

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



d) Reglamento disciplinario			X	
e) Plan de prevención			X	
f) Procedimiento de evaluación del desempeño			X	
g) Plan de capacitación			X	
h) Estados financieros			X	
l) Convenio colectivo de trabajo			X	
TOTALES			4	
EN %			100%	
CALIFICACION EN %			100%	

Tabla 6

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



TOTALES	4	1		
EN %	80%	20%		
CALIFICACION EN %	80%	20%		

Tabla 7

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



que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos y han adoptado las medidas para prevenir o contra restar su ocurrencia.				
TOTALES	3	3	1	
EN %	42,86%	42,86%	14,28%	
CALIFICACION EN %	42,86%	42,86%	14,28 %	

Tabla 8

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



protección contra incendio, seguro de equipos de transporte o de otro tipo.				
6. Conocen los trabajadores las Medidas de Protección y están entrenados en los procedimientos y medidas de protección aplicadas en cada caso.	x			
TOTALES	5	i		
EN %	83,33 %	16,67%		
CALIFICACION EN %	83,33 %	16,67%		

Tabla 9

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



TOTALES	2	1		
EN %	66,67%	33,33%		
CALIFICACION EN %	66,67%	33,33%		

Tabla 10

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



4. La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativo a sus propias operaciones.			X	
5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.			X	
TOTALES		2	3	
EN %		40%	60%	
CALIFICACION EN %		40%	60%	

Tabla 11

XI. ROTACION DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES				
1. Está establecida la rotación del personal en actividades claves o que debilitan el control interno.			X	
2. Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.	X			
TOTALES	1		1	
EN %	50%		50%	
CALIFICACION EN %	50%		50%	

Tabla 12

XII. INDICADORES DE DESEMPEÑO				
1. Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las	X			



desviaciones importantes.				
2. La dirección efectúa, análisis, periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que le sean útiles para medir el desempeño.	X			
TOTALES	2			
EN %	100%			
CALIFICACION EN %	100%			

Tabla 13

XIII. CONTROL DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION				
1. Está implantado un sistema de seguridad informática.			X	
2. Está establecido un sistema claves para tener acceso a los equipos, módulos, al servidor y a terminales, etc.			X	
3. Se mantienen las instrucciones de operación de los sistemas.			X	
4. Se mantienen actualizados los programas contra virus.	X			
5. Está establecido la salva de toda la información procesada en los equipos de computación, y esta se mantiene en lugar seguro.		X		
TOTALES	1	1	3	
EN %	20%	20%	60%	
CALIFICACION EN %	20%	20%	60%	



Tabla 14

XIV. ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS				
1. Existen procedimientos o mecanismos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.			X	
2. Están definido los accesos a las áreas e almacenaje, locales de servidores de comunicación y otras áreas restringidas.			X	
3. Existen actas de responsabilidad por la custodia de activos, y cada responsable tiene copia de estas.		x		
TOTALES		1	2	
EN %		33,33%	66,67%	
CALIFICACION EN %		33,33%	66,67%	

Tabla 15

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



4. Existe el apoyo de la dirección al desarrollo del sistema de información necesarios mediante la asignación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros, según lo aprobado en su plan.	x			
TOTALES	4			
EN %	100%			
CALIFICACION EN %	100%			

Tabla 16

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



entidades externas para transmitir información sobre los cambios que se produzcan con éstos.				
5. Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de la entidad de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.		x		
TOTALES		3	2	
EN %		60%	40%	
CALIFICACION EN %		60%	40%	

Tabla 17

XVII. SUPERVISION O MONITOREO				
1. Se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que vele por el cumplimiento de los distintos componentes del control interno.		x		
2. Está establecida la forma y periodicidad en que los jefes de áreas deben informar a su nivel superior sobre la situación del control interno en su área de responsabilidad.		x		
3. La dirección de la entidad mantiene control sistemático sobre la implementación del sistema de control interno en las dependencias subordinadas.		x		
4. Están establecidos los controles tendientes a verificar las acciones contenidas en el plan de		x		



prevención				
5. Se mantiene actualizado el expediente único de Auditoria.		x		
6. Está planificada la realización de una Auditoria del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.	X			
7. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.			X	
8. El comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la verificación del cumplimiento del cronograma de implementación de la Resolución no. 297/03.	x			
TOTALES	6	1	1	
EN %	75%	12,5%	12,5%	
CALIFICACION EN %	75%	12,5%	12,5%	

En la tabla 18. Se expone un resumen valorativo del grado de implementación Resolución 297/03 por tareas y temáticas.

Tabla 18

Resumen valorativo:

TEMÁTICAS	Grado de Implementación Resolución NO. 297/03			No Pro- cede.
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
AMBIENTE DE CONTROL				



I. Integridad y Valores Éticos	2		4	
II. Métodos y Estilos de Dirección	2	1	5	
III. Estructura Organizativa		1	5	
IV. Políticas de Recursos Humanos	3		5	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias			4	
EVALUACION DE RIESGOS				
VI. Objetivos de la Entidad	4	1		
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos	3	3	1	
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos	5	1		
ACTIVIDADES DE CONTROL				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación	2	1		
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas		2	3	
XI. Rotación del Personal en las tareas claves	1		1	
XII. Indicadores de Desempeño	2			
XIII. Control de las Tecnología de Información	1	1	3	
XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros		1	2	
INFORMACION Y COMUNICACIONES				
XV. Información	4			
XVI. Comunicación		3	2	



SUPERVISION Y MONITOREO				
XVII. Supervisión y Monitoreo	6	1	1	
TOTALES	35	16	34	85
En %	41,18%	18,82%	40%	
Calificación en %			Implementación atrasada	
Calificación de la Entidad	Actividades valoradas en %	Peso Relativo %	Calificación Final %	
Cumplimiento de las Tareas en %				
Calidad del Cronograma en %				
Grado de Implementación en %	58,82		58,82%	
Calificación Total	Implementación atrasada.			

2.5. Valoración de los componentes

La evaluación realizada arrojó una puntuación general del 58,82% por lo cual se califica a la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa con Implementación atrasada según Resolución 297/03.

2.5.1. Ambiente de control.

Primera norma: Integridad y valores éticos.

Es necesario tener presente que los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. y constituyen una parte intangible del ambiente de control. Se puede tener muchos manuales, pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de los trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo.

En las investigaciones realizadas se pudo comprobar que en la empresa se encuentra establecido, el código de ética (ver anexo5), Convenio colectivo de trabajo, reglamento disciplinario, aunque en entrevistas realizadas a los trabajadores se comprobó que solo una parte del personal conoce los mismos.



Los trabajadores no están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno en la empresa, así como su sentido de pertenencia ante los medios y recursos asignados para el cumplimiento de sus tareas.

Están establecidas las políticas para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores; inversores y otras entidades. Todo esto elemento se sustentan sobre la base de los elementos contractuales legales, basados en procedimientos jurídicos que permitan a las partes corresponder a los intereses de ambos.

Los trabajadores no conocen las tareas, misiones y su ubicación, en caso de situaciones excepcionales sobre las premisas que pudieran afectar a nuestras instalaciones.

Segunda norma: Competencia profesional.

En el departamento de Recursos Humanos existen mecanismos de selección, capacitación e inducción para los trabajadores de nuevo ingreso, llevando un proceso previo de investigación de la trayectoria laboral. Así como la valoración de la comisión de expertos o idoneidad de la entidad antes de llevarlo a la aprobación, aunque no en todos los departamentos la persona responsable de realizar la actividad posee el nivel, preparación y experiencia ajustadas a los requisitos del cargo (ejemplo en el Dpto. nómina.).

Cada puesto de trabajo tiene bien conformado los requisitos de competencia para el del cargo, así como los conocimientos y habilidades que debe poseer un trabajador para ocuparlo.

Se realizan evaluaciones de desempeño mensual a cada trabajador para medir el grado de competencia y resultados alcanzados.

Tercera norma: Atmósfera de confianza mutua.

De acuerdo a la revisión efectuada en las actas de las reuniones del consejo de dirección de la empresa, se comprobó que están establecidos los análisis periódicos de la gestión económica financiera, el Sistema de Control interno pero no se evalúa de la misma forma las medidas de prevención por las áreas correspondientes.



Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.

Mediante las encuestas realizadas a los trabajadores se comprobó que los mismos no conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad.

No están establecidas las actividades a desarrollar por diferentes comités o comisiones.

Se analizan y discuten los resultados de las auditorias, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas.

.Se evidenció una buena relación entre los trabajadores lo cual posibilita el flujo de la información entre ellos, permite lograr una mayor cooperación y un mejor desempeño en sus puestos de trabajo para alcanzar los objetivos trazados por la entidad.

Cuarta norma: Estructura organizativa.

.En el departamento de recursos humanos se encuentra elaborada la estructura organizativa de la Empresa Comercio y gastronomía de Moa (Ver Anexo1), se comprobó que estaba en correspondencia con la estructura actual.

Están establecidas las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.

Quinta norma: Asignación de autoridad y responsabilidad.

Están definidas las funciones de las áreas y las facultades de los dirigentes; las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.

La estructura organizativa mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, de dirección y las de custodia.

En el departamento jurídico de la entidad está el documento legal de creación de la Empresa; su objeto social, donde se especifican todas las actividades que desarrolla.

Se constituyó el comité de control pero no tiene definido sus funciones.



Sexta norma: políticas y prácticas del personal.

En las entrevistas realizadas a los trabajadores se verificó que en el departamento de recursos humanos se aplican los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores, la selección del personal se hace en correspondencia con la necesidad del puesto, manteniendo un proceso claro y utilizando procesos de verificación.

Están definidas las funciones para todos los puestos de trabajos en el calificador de cargos ocupacionales.

Se revisaron documentos donde se definen los procedimientos para la evaluación del desempeño de cada trabajador, la misma se realiza mensual.

No está elaborado el Plan de Superación y Entrenamiento para los trabajadores.

Está elaborado el plan de vacaciones de la Empresa para que los trabajadores disfruten del mismo.

No existe programación para garantizar la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que están de vacaciones

.Se realizaron encuestas a los trabajadores que demostraron que no conocen sus deberes y derechos.

Séptima norma: Comité de control.

Está creado el comité de control en la Empresa y todas las unidades que pertenecen a la misma tanto de Comercio como de Gastronomía.

Sus integrantes se reúnen y realizan visitas a las diferentes áreas con el objetivo de vigilar el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo, además supervisa el funcionamiento de los comités de control de las unidades base.

La constancia de las visitas realizadas y las reuniones efectuadas están plasmadas en las actas que se encuentran archivadas en la Dirección.

En la entidad no existe ningún documento en el que se definan las actividades y temas a tratar del Comité de Control solo está archivada su estructura.



2.5.2. Evaluación de riesgo.

Primera norma: Identificación del riesgo.

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

La entidad no ha definido los riesgos internos y externos asociados al cumplimiento de los objetivos y principales metas de la Empresa, al igual que los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los mismos.

La dirección no ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos fijados.

Se han identificado los riesgos y las causas que lo provocan pero no se pudo verificar la técnica que se utilizó para la detección de los mismos.

Los riesgos asociados a la dirección informática no se encuentran entre los identificados.

Existen medidas de protección para eliminar o neutralizar los principales riesgos evaluados y para prevenir o contrarrestar su ocurrencia todo esto se ha tenido en cuenta en la elaboración del plan de prevención de la Empresa que está desactualizado.

Estos riesgos se encuentran detectados y organizados el plan de prevención

- Los activos fijos tangibles no están debidamente actualizados y controlados.
- La no actualización de las fichas de costos.
- Las áreas contra incendios están incompletas y sus jefes e integrantes no poseen la preparación requerida.
- Calidad del personal incorporado a la prestación de los servicios.
- Uso indebido del fondo de la UBA.
- Violación del control de acceso a los locales.
- Falta de cerca perimetral.
- Casos de nepotismo.
- El plan de guardia obrera.



Segunda norma: Estimación del riesgo.

Podemos definir esta etapa como: la cuantificación de las exposiciones a riesgo, basada en su impacto financiero en la entidad y expresada en términos monetarios.

Se comprobó que no se evalúa la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos, ni se ha realizado el análisis de la pérdida que podría resultar por la existencia del riesgo.

Tercera norma: Determinación de los objetivos de control.

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área debe diseñar los objetivos de control.

En la Entidad no existe un sistema de información que permita conocer el comportamiento de los riesgos identificados, para la adecuada toma de decisiones.

No existe un control sistemático en cada área de los posibles riesgos que enfrentan y el cumplimiento de los planes elaborados para contrarrestarlos.

En la revisión de las actas del consejo de dirección se comprobó que no se analiza con periodicidad los informes elaborados sobre la administración de riesgos y toma de decisiones correspondientes.

En las actas de las Asambleas de eficiencia y en las de Afiliados no se chequea el cumplimiento del plan de prevención y las causas que propician los hechos.

Los recursos de protección contra incendios no están completos, y en las encuestas realizadas a los trabajadores se comprobó que no conocen las medidas de protección contra incendios, seguridad física, protección e higiene del trabajo.

Cuarta norma: Detección del cambio.

No existe evidencia en la documentación de la entidad que establezca la forma de los cambios que se van efectuando en el proceso tecnológico, del personal, de estructura se comuniquen a los trabajadores y se analice con aquellos afectados.



2.5.3. Actividades de control.

Primera norma: Separación de tareas y responsabilidades.

En el área existe separación de funciones ya que cada actividad de la entidad tiene definida la persona responsable para evitar que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área.

Existen deficiencias en la elaboración de las actas de responsabilidad por la custodia de activos en todas las áreas de la Empresa.

Los registros contables que se llevan en el área tienen contrapartida al igual que los procedimientos de cualquier transacción no lo realiza una sola persona.

Segunda norma: Coordinación entre áreas.

No existe un diseño del proceso de entrega de la documentación primaria entre las áreas y contabilidad.

En las encuestas realizadas a los trabajadores de la Empresa se comprobó que no conocen cual es la incidencia de su trabajo con relación a otras áreas.

Existen deficiencias en los movimientos de activos fijos tangibles ya que son trasladados sin antes realizar la debida documentación.

Tercera norma: Documentación.

Mediante la revisión de diferentes documentos se comprobó que aun existen facturas sin enumerar y en algunos casos con errores de cálculos.

Se revisaron documentos en los que se demuestran que se realizan inventarios físicos mensuales, arqueos de caja.

No se chequean periódicamente los activos fijos tangibles por lo que la Empresa presenta descontrol en los mismos.

No se han elaborado las actas de responsabilidad material por la custodia de los activos en algunas áreas de la entidad.

Se realizan las actas de ajustes por deterioro.

Cuarta norma: Niveles definidos de autorización.

Los movimientos de activos fijos tangibles, autorizaciones de pagos, pagos de salarios entre otros están elaborados y firmados por las personas autorizadas.



En las áreas está el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso a esa parte de la entidad.

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

En la empresa se hizo una conciliación de las ventas, amparadas por un IPV (documento primario) y estados de cuentas del banco, se comprobó que existe correspondencia.

Sexta norma: Acceso restringidos a los recursos, activos y registros.

En la entidad, existen medidas de protección para la custodia de los activos y los recursos.

Están definidos los accesos limitados en las áreas de manera visible y se definen las personas autorizadas; existen actas de responsabilidad material sobre la custodia de los mismos.

Se realizan inventarios en el almacén donde se comprueba el físico existente en el almacén con los registros de contabilidad.

Séptima norma: Rotación del personal en tareas claves.

Está establecida la rotación del personal en actividades claves, pero no se cumplen los planes de rotación.

Octava norma: Control del sistema de información.

El sistema de información ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a Registrar y supervisar transacciones, y mantener datos financieros.

La empresa cuenta con mecanismos de seguridad.

Novena norma: Control de la tecnología de información.

La entidad cuenta con el documento acreditativo de haber certificado el plan de seguridad informática.

Se comprobó que hay un sistema de claves para impedir el acceso de personal no autorizado.

Los programas contra virus no están actualizados.

Está establecida la salva para la información pero no se cuenta con soportes magnéticos para guardarlo.



Décima norma: Indicadores de desempeño.

No existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan las desviaciones importantes.

En las actas archivadas del consejo de dirección se comprobó que no se realizan los análisis de los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores con los presupuestos y planes aprobados.

Oncena norma: Función de auditoria interna independiente.

Existe en la empresa una auditora pero no se ha trazado un plan de trabajo para realizar algunas tareas que permitan el adecuado funcionamiento del sistema de Control Interno.

2.5.4. Información y comunicación.

Primera norma: Información y responsabilidad.

La entidad dispone de una información fluida y oportuna que permite a los funcionarios y trabajadores cumplir con sus obligaciones y responsabilidades, para ello utilizan los consejos, asamblea de afiliados, pero no existe ningún documento en el que este diseñado en el sistema de flujo de la información.

Segunda norma: Contenido y flujo de la información.

Aunque no hay documentación donde se definan y establezcan los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad, los trabajadores expresan que las informaciones recibidas se emiten claras, el flujo de información circula en todos los sentidos, ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Tercera norma: Calidad de la información.

Los sistemas de información no se revisan sobre la base de un plan estratégico.

Cuarta norma: Flexibilidad al cambio.

Falta de capacitación del personal no solo para adquirir conocimientos, sino para estar preparados para entender el cambio y transmitirlo.



Quinta norma: El sistema de información.

No existe un sistema de información diseñado atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones en la entidad.

Sexta norma: Compromiso de la dirección.

En las actas de los Consejos de Dirección revisadas no se analiza el sistema de información que rige la entidad, tanto interna como externa.

Séptima norma: Comunicación, valores de la organización y estrategias.

Existen vías de comunicación como reuniones de sindicato, matutinos, supervisión durante el trabajo donde se les comunica a los trabajadores sus tareas y responsabilidades en el Control Interno.

Octava norma: Canales de comunicación.

En encuestas realizadas a los trabajadores de la Empresa se comprobó que los mismos informan sus problemas y necesidades a través del sindicato, despachos directos, las quejas y sugerencias son recogidos y comunicados a las personas pertinentes dentro de la organización pero no están conformes con el trabajo del sindicato que es quien los representa.

Están definidos los mecanismos para que la dirección reciba las sugerencias de los trabajadores.

Existe buena comunicación entre las áreas, pero se dificulta con los proveedores y clientes.

2.5.5. Supervisión o Monitoreo.

Primera norma: Evaluación del sistema de control interno.

No se ha diseñado un sistema de Supervisión y Monitoreo que vele por el cumplimiento de los distintos componentes del Control Interno.

.En las actas del consejo de dirección no existe una evaluación periódica del proceso de implementación de la resolución en todas sus áreas y dependencias.



Segunda norma: Eficacia del control interno.

En las actas del consejo de dirección revisadas no se controlan las acciones contenidas en el Plan de Prevención de la entidad.

Tercera norma: Auditorias al sistema de control interno.

El expediente único de auditoria está desactualizado, se revisaron las auditorias archivadas encontrándose la realizada el 18/5/003, una verificación fiscal 31/7/2003, ambas se encontraban sin el plan de medidas, con fecha 7/7/2008 es la última auditoria archivada, además la auditora no ha planificado ninguna auditoria aunque sea una vez al año.

Cuarta norma: Tratamiento de las deficiencias detectadas.

No existe un documento en el que este establecida la forma y periodicidad en que los jefes de áreas deben informar a su superior sobre la situación del control interno en su área de responsabilidad.

2.6. Acciones para lograr la correcta implementación de la resolución 297/03 en la empresa comercio y gastronomía de Moa.

Teniendo en cuenta la importancia del Control Interno se proponen varias acciones para lograr la correcta implementación de la Resolución 297/03 en la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa.

- Diseñar un plan de capacitación a todos los trabajadores de la entidad sobre la resolución 297/03 del ministerio de finanzas y precios.
- Divulgar a través de matutinos, asambleas, el código de ética, convenio colectivo, reglamento interno.
- Capacitar a los trabajadores en cuanto a su responsabilidad en el conocimiento de los objetivos, estrategias y política de la entidad.
- Realizar un programa de información en el que se de a conocer los deberes y derechos de cada trabajador, el mismo puede ser a través mítines, murales, matutinos.
- Elaborar el plan de superación y entrenamiento para los trabajadores.
- Crear las reservas de cuadros para garantizar la continuación del trabajo.



- Definir los riesgos internos y externos asociados al cumplimiento de los objetivos y principales metas de la organización.
- Evaluar los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Identificar los recursos materiales, financieros y humanos para alcanzar los objetivos fijados.
- Crear mecanismos adecuados para identificar los riesgos.
- Evaluar la frecuencia y probabilidad de ocurrencia de un riesgo así como calcular el estimado de pérdida que podría resultar de cada riesgo identificado.
- Diseñar un sistema de información que permita conocer el comportamiento de los riesgos.
- Chequear de forma sistemática en cada área el control de los posibles riesgos que enfrentan y el cumplimiento del plan de prevención.
- Orientar a los trabajadores las medidas de protección contra incendios y protección e higiene del trabajo.
- Garantizar los recursos de protección contra incendios.
- Establecer las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la consistencia y responsabilidad con carácter colectivo.
- Realizar la debida documentación de los movimientos de activos fijos tangibles.
- Elaborar los planes rotación del personal en actividades claves o que debilitan el control interno.
- Elaborar un sistema de indicadores de rendimiento para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyen o eliminan las desviaciones importantes.
- Actualizar los programas contra virus.
- Asegurar los soportes magnéticos para resguardar la salva de toda la información.
- Chequear la aplicación de la tecnología de computación existente para mejorar el sistema de información.
- Elaborar un sistema de información mínimo que al menos cuente con un listado de la información a emitir, destino y la responsabilidad de emisión.



- Diseñar un sistema de supervisión y monitoreo que permita evaluar la calidad del control interno en el área.
- Establecer la forma y periodicidad en que los jefes de área deben informar a su nivel superior sobre la situación de control interno.
- Realizar la planificación de una auditoria al sistema de control interno, como mínimo una vez al año
- Actualizar el plan de prevención incluyendo las nuevas medidas que se requieran.
- Velar por el cumplimiento del acceso en cada área.
- Implementar los procedimientos para la contratación de los trabajadores.

Conclusiones



CONCLUSIONES

Se aplicó la guía de control interno. Año 2003. Ministerios de Finanzas y Precios, Asociación Nacional de Economistas de Cuba y Ministerio de Auditoría y Control.

Se evaluó cada una de las normas de los componentes del control interno según la metodología aplicada a la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa, la cual arrojó a un resultado de 58.82 % representando una implementación atrasada.

La evaluación realizada en la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa permitió conocer que los principales problemas que afectan al control interno son:

1. Falta de dominio y divulgación de la resolución 297/03 del Ministerios de Finanzas y Precios.
2. No se evalúa la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos tanto interno como externo además no se realiza el análisis de la pérdida que podría resultar por la existencia de los mismos.
3. No se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que permita evaluar la calidad del control interno en la Empresa.
4. No existe un sistema de información que permita conocer el comportamiento de los riesgos identificados, para la adecuada toma de decisiones
5. Los trabajadores no están conscientes de su responsabilidad en el Control Interno.
6. Falta de control en los movimientos de activos fijos tangibles.
7. Falta de rotación del personal en las áreas claves.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

- Actualizar el expediente único de implementación de la resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Evaluar y cuantificar los riesgos identificados en la Empresa Comercio y Gastronomía de Moa.
- Lograr que todo el personal se sienta involucrado en el sistema de control interno así como capacitarlos para alcanzar mejores resultados en el cumplimiento de las tareas.
- Diseñar un sistema de información y comunicación para un mejor flujo de la información.
- Realizar los movimientos de los activos fijos tangibles, después de firmar el traslado por la persona que lo autoriza.
- Culminar el proceso de implementación de la resolución 297/03 para su certificación.

Bibliografía



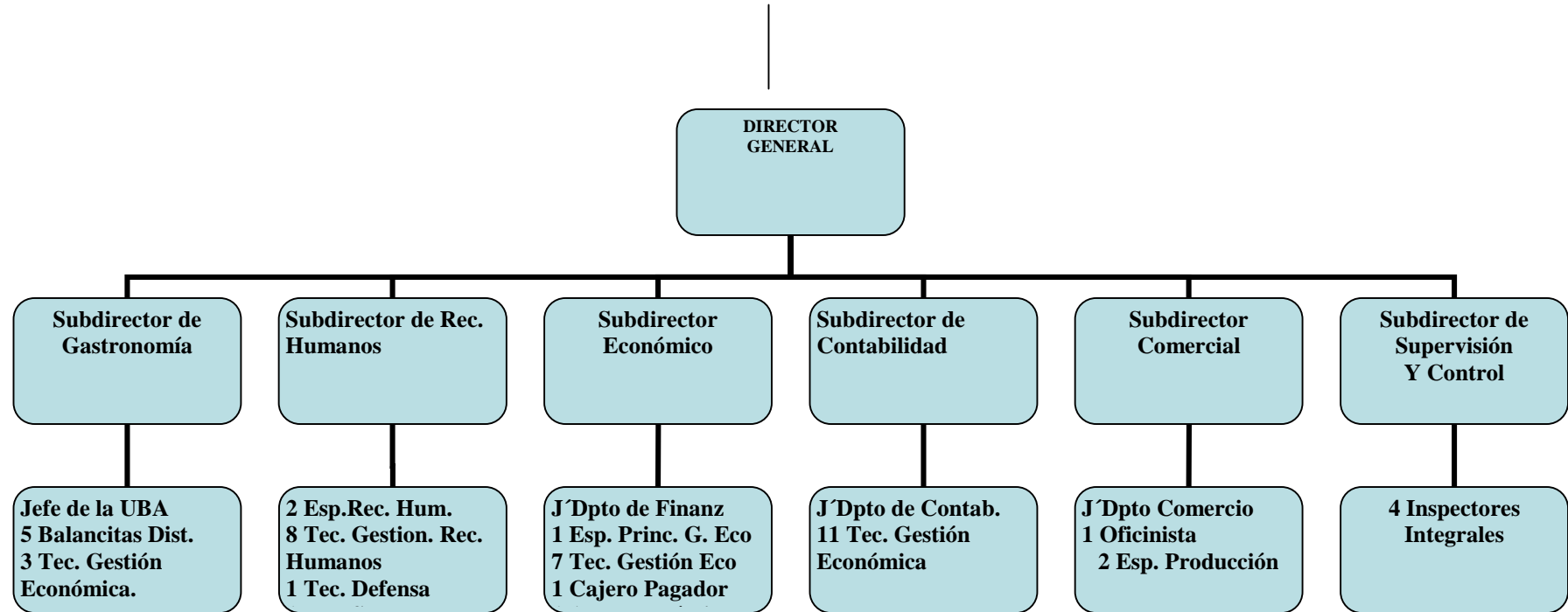
BIBLIOGRAFIA

- COLUMBIÉ Pérez, N Y Domínguez Romero, N. *Propuesta de una Metodología para la Evaluación de Riegos en el ISMM*. Mayda Ulloa Carcasés (tutor). Tesis de grado. ISMM, 2005. 99h.
- COOPERS & Lybrand e Institutos de Auditores Internos, (1997): *Informe COSO "Los Nuevos Conceptos del Control Interno"*.
- CUBA. *Comprobación Nacional sobre el grado de Implementación de la Resolución No.297/03 sobre el CI*. MAC.71P.2003.
- CUBA. *II Programa de Preparación Económica para Cuadros*. Comité Académico Nacional, 2005, 73P
- CUBA. *Resolución No. 297/03. Ministerio de Finanzas y Precio*, 2003, 37P.
- CUBA. *Resolución No.13/03. Ministerio de Finanzas y Precios*, 2003, 9P.
- CUBA. *Resolución No.13/06. Ministerio de Finanzas Precio*, 2006, 11P.
- HERNÁNDEZ Sampier, R. *Metodología de la Investigación. La Habana: Editorial Félix Valera*, 2004. 475 p.
- Resolución Económica V congreso PCC. Editora Política. Habana. 1997.*
- Nuevos Conceptos del Control Interno". Comité de Normas Cubanas."* 2003.
- GIOVANNY E. Gómez. *"Introducción a la evaluación del Sistema de Control Interno"*. [2009-02-20]. Disponible en: www.Google.com/gestiopolis.com

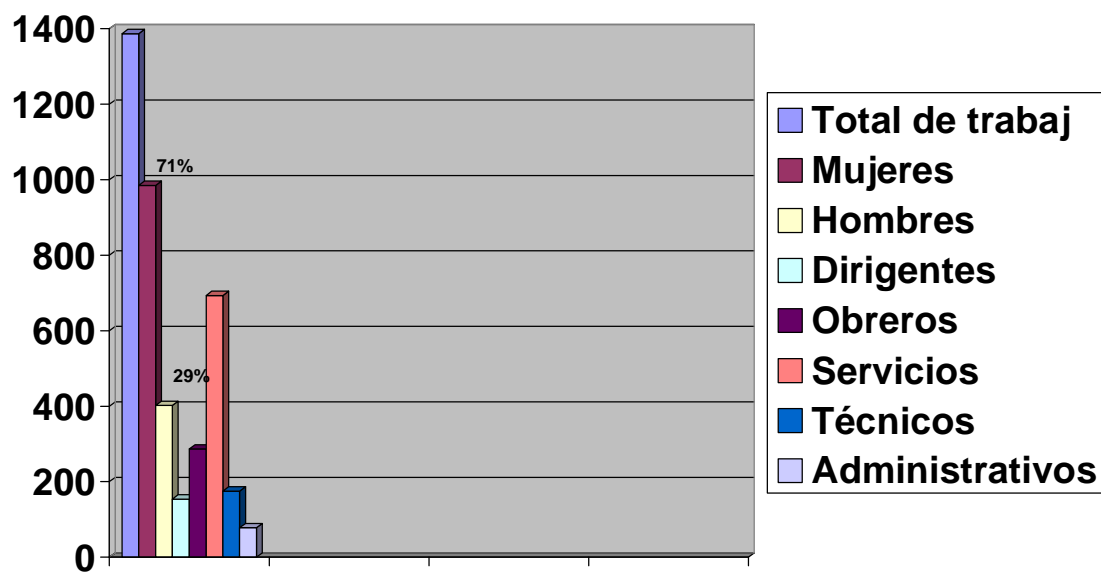
Anexos

ANEXO # 1

**ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMÍA
CATEGORÍA – II**



ANEXO 2 Caracterización de los Recursos Humanos



Anexo # 3

Guía Metodológica

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

II. Métodos y Estilo de Dirección	No Iniciada	En Proce.	Termi- nada	No Proce.
1. Están establecidos los análisis periódicos de la gestión económica financiera, el sistema de control interno y las medidas de prevención por las áreas correspondientes.				
2. Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.				
3. Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada caso.				
4. Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes comités o comisiones (control, cuadro, calidad, de Auditoria)				
5. El consejo de dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y transacciones de significación.				
6. El director y el consejo de dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.				
7. Están establecidos las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.				
8. Esta establecido el análisis por el consejo de dirección de los resultados de las Auditorias, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas.				
TOTALES				
EN %				
CALIFICACION EN %				

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

IV. POLITICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL				
1. Esta elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y de cuadros.				
2. Esta implementada la política y los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores.				
3. Están establecidas las funciones para cada puesto de trabajo de la entidad.				
4. Esta establecido el procedimiento para la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador.				
5. Cada trabajador de la entidad conoce sus deberes y derechos.				
6. Está elaborado un plan de superación y				

entrenamiento para los trabajadores, los correspondientes a las diferentes áreas.				
7. Se garantiza con un programa de vacaciones que todos los trabajadores disfruten sus vacaciones.				
8. Se incluyen en este programa de ser necesario, la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutaban de sus vacaciones.				
TOTALES				
EN %				
CALIFICACION EN %				

V. MANUALES Y PROCEDIMIENTOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS				
1. Esta elaborado un manual de organización o reglamento orgánico				
2. Están elaboradas las normas y procedimientos de contabilidad.				
3. Están elaboradas las normas y procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.				
4. Están debidamente archivados, manual o digitalizada, la información requerida para el buen funcionamiento de la entidad y para coadyuvar a la toma de decisiones por los dirigentes de esta, como por ejemplo:				
a) Documento legal que crea la entidad				
b) Documento que aprueba el objeto social				
c) Principales regulaciones jurídica económica financiera que norme la entidad				
d) Reglamento disciplinario				
e) Plan de prevención				
f) Procedimiento de evaluación del desempeño				
g) Plan de capacitación				
h) Estados financieros				
l) Convenio colectivo de trabajo				
TOTALES				
EN %				

CALIFICACION EN %				
--------------------------	--	--	--	--

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

VII. IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS				
1. Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas.				
2. Se han identificados los riesgos y las causas que lo provocan, que atentan contra el logro de los objetivos de la entidad.				
3. Se evalúa la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.				
4. Se han realizado el análisis de la pérdida que podría resultar por la existencia del riesgo.				
5. Si como parte de los riesgos identificados se encuentran los asociados a; La dirección, informática, producción, comercial,				

recursos, humanos, financieros, etc.				
6. Existen medidas de protección concretas para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados.				
7. El plan de prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos y han adoptado las medidas para prevenir o contra restar su ocurrencia.				
TOTALES				
EN %				
CALIFICACION EN %				

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

EN %				
CALIFICACION EN %				

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

X. NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACION Y SEPARACION DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES				
1. Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y niveles de autorización , considere entre otros aspectos, los siguientes:				
a) Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.				
b) Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente: Aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones,				

c) Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.				
d) Análisis efectuados por la dirección.				
2. Se definen los niveles de autorización de las principales actividades de la entidad.				
3. Se elaboran las actas de responsabilidad por la custodia de activos en todas las áreas de la entidad.				
4. La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativo a sus propias operaciones.				
5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.				
TOTALES				
EN %				
CALIFICACION EN %				

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

XII. INDICADORES DE DESEMPEÑO				
1. Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.				

2. La dirección efectúa, análisis, periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que le sean útiles para medir el desempeño.				
TOTALES				
EN %				
CALIFICACION EN %				

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

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

TOTALES				
EN %				
CALIFICACION EN %				

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

XVI. COMUNICACIÓN				
1. Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores informen a la dirección de la entidad irregularidades que se presenten.				
2. Existen los mecanismos para que la dirección de la entidad reciba las sugerencias de los trabajadores sobre como mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares.				
3. Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad que permita				

que los trabajadores cumplan con eficacia sus responsabilidades.				
4. Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras entidades externas para transmitir información sobre los cambios que se produzcan con éstos.				
5. Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de la entidad de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.				
TOTALES				
EN %				
CALIFICACION EN %				
Supervisión y monitoreo				
XVII. SUPERVISION Y MONITOREO				
1. Se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que vele por el cumplimiento de los distintos componentes del control interno.				
2. Está establecida la forma y periodicidad en que los jefes de áreas deben informar a su nivel superior sobre la situación del control interno en su área de responsabilidad.				
3. La dirección de la entidad mantiene control sistemático sobre la implementación del sistema de control interno en las dependencias subordinadas.				
4. Están establecidos los controles tendientes a verificar las acciones contenidas en el plan de prevención				
5. Se mantiene actualizado el expediente único de Auditoría.				
6. Está planificada la realización de una Auditoría del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.				
7. Comprobar que el plan de prevención, en				

cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.				
8. El comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la verificación del cumplimiento del cronograma de implementación de la Resolución no. 297/03.				
TOTALES				
EN %				
CALIFICACION EN %				

Resumen valorativo:

TEMÁTICAS	Grado de Implementación Resolución NO. 297/03			No Procede.
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
AMBIENTE DE CONTROL				
I. Integridad y Valores Éticos				
II. Métodos y Estilos de Dirección				
III. Estructura Organizativa				
IV. Políticas de Recursos Humanos				
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias				
EVALUACION DE RIESGOS				
VI. Objetivos de la Entidad				
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos				
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación				
X. Niveles definidos de autorización				

y Separación de Tareas				
XI. Rotación del Personal en las tareas claves				
XII. Indicadores de Desempeño				
XIII. Control de las Tecnología de Información				
XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros				
INFORMACION Y COMUNICACIONES				
XV. Información				
XVI. Comunicación				
SUPERVISION Y MONITOREO				
XVII. Supervisión y Monitoreo				
TOTALES				
En %				
Calificación en %				
Calificación de la Entidad	Actividades valoradas en %	Peso Relativo %	Calificación Final %	
Cumplimiento de las Tareas en %				
Calidad del Cronograma en %				
Grado de Implementación en %				
Calificación Total				

Anexo # 4

CUESTIONARIO

Compañero (a):

Estamos realizando una investigación con el objetivo de evaluar el Sistema de Control Interno en todas las áreas de la Empresa Constructora Integral No. 3, para lo cual necesitamos su colaboración y sinceridad en la respuesta del cuestionario, el que se realizará de forma anónima.

Marque con una X según corresponda. En caso de marcar "SI" argumente su respuesta.

Preguntas	Sí	No
1. ¿Conoce UD las tareas, misión y ubicación en caso de situaciones excepcionales?		
2. ¿Conoce responsabilidad en su puesto de trabajo, así como en el Sistema de Control Interno?		
3. ¿Cuáles son los objetivos, estrategias y política de su área?		
4. Los directivos visitan periódicamente las áreas.		
5. Describa un procedimiento que realiza en su puesto de trabajo.		
6. Mencione los deberes y derechos que UD tiene como trabajador.		
7. Mencione medidas de protección contra incendio, seguridad física y protección e higiene del trabajo.		
8. Mencione incidencias que posee su puesto de trabajo o su área con respecto a otras áreas.		
9. La dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.		

Anexo # 5

CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO.

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

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

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

Si bien la preservación de los principios revolucionarios que han conformado una genuina cultura política y ética de la Revolución Cubana es una responsabilidad de todo nuestro pueblo, quienes lo representen en diferentes niveles de dirección y ostentes funciones estatales y gubernamentales tiene el deber de actuar acorde a nuestros principios como única forma de legitimarlos, tanto en el desempeño del cargo como en la vida personal.

El presente documento no constituye una simple lista de normas de éticas. Formula valores y principios sustentados por la Revolución que adquieren hoy mayor relevancia. Se inscribe en el conjunto de acciones éticas a las que nos

convoca la Revolución Socialista por su propia naturaleza popular y sus humanos objetivos estratégicos.

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

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

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

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

- Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad.

Rechazar, por tanto, cualquier ofrecimiento que atente contra esa dignidad. Pese a las carencias, limitaciones o aspiraciones. Aplicar la máxima martiana de que..”La pobreza pasa, lo que no pasa es la deshonra, que con pretexto de la pobreza suelen echar los hombres sobre sí”.

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

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

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

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

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

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

- Combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipocratismo y el derrotismo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Mantener una correcta administración de los recursos del estado.

Ser ejemplo de honradez, modestia y austeridad, tanto en el ámbito laboral como en la vida personal, de modo que esa imagen íntegra se trasmita no solo a los subordinados directos, sino a cuantas personas tengan relaciones con su vida laboral y social. Especial atención, ejemplo y exigencia debe tener para con su familia.

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

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

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

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

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

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

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

Quienes asuman la administración estatal no deben beneficiarse ni beneficiar a otros por razón de parentesco o amistad, o a cambio de recibir otros favores. El cargo se ostenta para representar, defender y servir al pueblo, legítimo dueño de la riqueza social.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Ser discreto y viabilizar la información pública.

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

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

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

- Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.

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

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

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

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

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

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

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