



REPUBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINEROMETALURGICO DE MOA
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

TITULO:

Propuesta de una Metodología para la
Evaluación de Riesgos en el Instituto
Superior Minero Metalúrgico de Moa (ISMMM)
"Dr. Antonio Núñez Jiménez".

Autor(es) :

Niurbis Columbié Pérez
Nereyda Domínguez Romero

Tutor:

Mayda Ulloa Carcassés

Moa, 2005
"Año de las alternativas Bolivariana para
Las América"

RESUMEN

El presente trabajo de diploma tiene como objetivo proponer una metodología para la evaluación de riesgo en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa (ISMMM) Dr. "Antonio Núñez Jiménez" que garantice las medidas más efectivas.

Está estructurado en dos capítulos que recoge los aspectos más relevantes del estudio teórico general del control interno y de la metodología propuesta.

Una de las conclusiones más importantes del trabajo es la posibilidad de aplicar la metodología de la evaluación de riesgo en otras entidades de similares características.

SUMMARY

The purpose of this diploma paper is to propose a Risk Evaluating Procedure which ensure the most effective actions to improve the performance of the Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa (ISMMM) Dr. "Antonio Núñez Jiménez".

It is composed by two chapters covering the most outstanding issues of the general theoretical study of the internal administration and the proposed methodology.

The feasibility of putting into practice this Risk Evaluating Procedure to other areas inside the ISMMM and similar enterprises is one of this paper most important conclusion.

AGRADECIMIENTO

La gratitud es deber de todo ser humano, quien ha recibido no puede vivir de espaldas e indiferente de quien le ha dado.

Agradecemos de todo corazón la cooperación brindada por todos los profesores que nos impartieron el conocimiento que nos servirá de gran ayuda en nuestra vida futura, y en especial a nuestros tutores que con su dedicación fue posible la realización de este trabajo, en general a todos aquellos que de una manera u otra contribuyeron a la preparación de tan importante tarea.

A todos, muchas gracias.

DEDICATORIA

Dedicar lo bello y fructuoso que hacemos a una o varias personas, es la manera más bella de agradecer la enseñanza o la ayuda que nos ha sido brindada.

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, familiares, y a todas aquellas personas que en el trayecto de nuestras vidas nos han brindado su colaboración.

PENSAMIENTO

“...El ser humano no tiene que preocuparse por cuanto va a vivir, sino para que ha vivido y por qué ha luchado. Que objetivos nobles y elevado ha perseguido a lo largo de su vida. Eso es verdaderamente lo que importa. Y cuando el ser humano tiene ese sentido moral, sabe lo que realmente importa es la dedicación que ha dado a su vida y a la obra a la que ha consagrado su vida...”

Fidel Castro

ÍNDICE

Pág.	
Agradecimiento	
Dedicatoria	
Pensamiento	
Resumen	
Summary	
Introducción	
	1

Capitulo I – Estudio teórico general del control interno.	
	4

1.1. Evolución histórica del control interno.	
	4
1.2. Definición del control interno, características generales, contenido de los componentes y sus normas.	
	6
1.2.1 Necesidad e importancia del control interno.	
	6
1.2.2 Características generales del Control Interno y sus limitaciones.	
	11
1.2.3 Componentes del Control Interno.	
	12
1.3. Características del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.	
	15
1.3.1 Planeación Estratégica hasta el 2007.	
	17
1.4. Situación actual del control interno en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.	
	20

Capitulo II - Metodología Para La Evaluación de Riesgos en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.	
	22

2.1. Los Riesgos. Aspectos Generales	
	22

2.1.1 Riesgos de la Empresa.	24
2.2. Identificación y Evaluación de Riesgos	26
2.3. Seguimiento y Control	28
2.4. Metodología para la Evaluación de Riesgos en el ISMM de Moa.	29
2.5. Implementación de la Metodología de la Evaluación de Riesgos en el ISMM de Moa.	34

Conclusiones
Recomendaciones
Bibliografía
Anexos

Introducción

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de sistematizar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales

En las actuales condiciones de la Economía Cubana, donde muchas empresas operan bajo el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, el Control Interno, juega un papel determinante en cuanto a su seguridad, por lo que se requiere que el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa (ISMM) cuente con un sistema de control interno que facilite la implantación de medidas de control, evaluación de los controles y la aplicación de decisiones para erradicar las deficiencias detectadas.

El conocimiento que se adquiera por los trabajadores serán las bases del sistema de evaluación que se desea implantar en este Centro de Educación Superior

(CES), por lo que la participación activa de todos los trabajadores es indispensable para lograr tal propósito.

El problema abordado en el trabajo, en esencia es, la necesidad de contar con una metodología que permita la aplicación de la evaluación de riesgos basada en la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), (Anexo No. 1).

El presente trabajo contiene los criterios más relevantes que caracterizan la Resolución 297/03 del MFP, con la finalidad de que sirva de guía para su aplicación en las distintas áreas del centro, a fin de lograr una seguridad razonable en cuanto a la confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimientos de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, y el control de los recursos de todo tipo a disposición del ISMM .

Por lo anteriormente expresado, el objetivo de la investigación es diseñar una metodología para facilitar la identificación y estimación del nivel de riesgo como medio de garantizar las medidas más efectivas para evitarlo.

Los objetivos específicos son:

- Identificación de las áreas vulnerables de riesgo del ISMM.
- Proponer metodología para evaluar la probabilidad y frecuencia del riesgo
- Plantear las medidas de control para eliminar o neutralizar los principales riesgos.

Con las nuevas tendencias incorporadas al sistema de control interno, y la finalidad de fortalecer el proceso de implementación de la Resolución 297/03, la idea a defender es que la existencia de una metodología para la evaluación de riesgos, facilitará el proceso de control interno, logrando proporcionar a la entidad una seguridad razonable que le permitirá tomar las medidas correctivas, necesarias y oportunas para disminuirlos.

El problema planteado se manifiesta en el objeto de estudio, que es la metodología para la evaluación de riesgos y el campo de acción es el ISMM en su conjunto.

Para dar cumplimiento al objetivo se realizaron las siguientes tareas:

- Estudio del desarrollo histórico – teórico del control interno.
- Análisis de los documentos del ISMM relacionados con el Modelo de Gestión Económica Financiero (MGEF) del Ministerio de la Educación Superior (MES).
- Análisis de las regulaciones sobre el control interno del MFP y el Ministerio de Auditoría y Control (MAC).
- Elaboración de la metodología para la evaluación de riesgos en el centro.
- Aplicación de la metodología propuesta en el ISMM.

En el desarrollo del presente trabajo se aplicaron los siguientes métodos teóricos de investigación:

- El histórico lógico, al analizar la evolución histórica del control interno como sistema.
- Análisis de la información científico – técnica, al consultar materiales relacionados con el funcionamiento del control interno en otros centros.
- La modelación, al diseñar la metodología para la evaluación de riesgo.
- métodos empíricos como fuentes impresas al utilizar textos y resoluciones editados con esta finalidad.
- La experimentación al probar la viabilidad de la metodología propuesta.

Se debe señalar que los resultados de este trabajo no pretenden ser una guía única ha considerar en el ISMM, debe asimilarse como las orientaciones generales que pueden puntualizarse, en la práctica, según lo establecido en la Resolución 297/03 .

Se dispondrán por tanto de los elementos que ayuden a definir más claramente el componente de evaluación de riesgos para la búsqueda de errores y fraudes definido en este nuevo enfoque de Control Interno.

CAPITULO I. ESTUDIO TEÓRICO GENERAL DEL CONTROL INTERNO

1.1. Evolución Histórica del Control Interno

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados - AIGPA en 1949, este concepto no sufrió muchos cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la “Comisión Treadway”, emite el documento denominado “Marco Integrado del Control Interno” (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

El informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender el control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones tanto en entidades privadas como públicas.

En el ámbito público, después de haber sido materia de discusión el tema del control interno en sucesivos Congresos Internacionales, en 1971, se define el concepto del control interno. Ello ocurre en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental realizado en Austria, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), definiéndose el control interno de la siguiente manera. Es... “ El plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política...”

El interés de este tema respondía a dos hechos importantes; en primer lugar a partir de la década de los 70 el sector público había crecido de manera significativa en los países en desarrollo, tanto en magnitud como en volumen de operaciones, y en segundo lugar, las entidades públicas eran muy reacias a efectuar cambios para disponer de una administración moderna y eficaz, a pesar de que se encontraban en un escenario distinto.

Con ocasión del XII Congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras Superiores realizado en Washington, en 1992 se aprueban las directrices del control interno que fueron elaboradas por la comisión de normas de control interno integradas por diversas instituciones Superiores de Auditoría (ISA`s). Estas directrices fueron instituidas, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos. En su contenido se define con claridad los objetivos del control interno en el ámbito público, así como las responsabilidades de cada entidad, en la creación, mantenimiento y actualización de la estructura de control interno.

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 nuevas 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 del MAC y el MFP; conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades estableciendo indicaciones en documentos como la Resolución No. 013/03 del MAC, (Anexo No. 2) para la elaboración y sistemático control del plan de

medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

El perfeccionamiento de las actividades económicas del MES, condujo a la necesidad de establecer un MGEF.

El MGEF presupone una forma perfeccionada del desempeño en la actividad económico-financiera del MES, es un proceso de sistematización y reordenamiento fundamentalmente, que se garantiza con los recursos humanos idóneos y los medios materiales adecuados.

1.2. Definición del control interno, características generales, contenido de los componentes y sus normas

1.2.1 Necesidad e importancia del control interno

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:

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

Conocer la obligatoriedad del sistema de control interno resulta necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

Los Sistemas de Control Interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características, debe establecer sus acciones y medidas de control interno y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.

Es de aplicación para todo el Sistema Empresarial del país, las unidades presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional y el Sector Cooperativo.

Cada empresa debe elaborar sus manuales de procedimientos teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.

La responsabilidad máxima del control interno recae en el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que estos tienen la obligatoriedad de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos propios y los entregados por el estado, con el máximo de eficiencia y eficacia, extendiéndose dicha responsabilidad en particular a todos los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes, con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema para garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.

El director y los jefes de las diferentes áreas de las entidades tiene que velar porque se implementen y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre lo que significa no cumplir con lo que está regulado, pues todos los trabajadores deben garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

La dirección y el resto del personal de una entidad deben cumplir el Sistema de Control Interno elaborado para ésta, entendido como un proceso que proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información, la 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 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 las entidades cubanas actuales.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

Control interno es una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar o monitorear las operaciones en sus entidades. Comprende así el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control interno ha sido diseñado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

Hasta la fecha, la expresión "control interno" carece de una definición apropiada o universal, o que sea aceptada o aprobada por todos los que investigaron el tema. No existe una completa unificación del significado de la expresión y se utilizan con frecuencia denotando lo mismo, los vocablos internal check e internal control, mientras que en idioma castellano se usan expresiones tales como: "control interno" (la más amplia o utilizada), "comprobación interior" o "comprobación interna y control".

Sobre el tema se dieron distintas definiciones, provenientes de destacados autores e instituciones nacionales y extranjeras, una recopilación de las cuales detallamos a continuación:

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.

En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.

- William L. Chapman, Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965.

Por Control Interno se entiende el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

- E. Fowler Newton, Tratado de auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976.

Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.

- Las definiciones de control interno varían de un autor a otro, en el libro Auditoría, su autor Cook expresa: el control interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados.

- En el Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto mexicano de contadores públicos se dice:

El control interno comprende de organización y todos los métodos y procedimientos en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

- Por su parte John J. Willingham profesor de contabilidad de la Universidad de Houston expresa:

El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta de auditoría interna. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de él.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir.

Este existe por el interés de la propia administración. Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no contables. Así, el control

interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa. El nivel de control debe partir de un análisis costo – beneficio.

La expresión control interno es interpretada o utilizada para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para dirigir, controlar y coordinar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, sea esta de tipo lineal, mixta o funcional.

Por ello a fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance, a continuación se define el término control interno como: El proceso integrado a las operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

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

1.2.2. Características generales del Control Interno y sus limitaciones

El control interno tiene características propias de la actividad que desarrolla, con las particularidades en que se desarrolla éste en la economía cubana:

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en si mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.
- Debe facilitar la consecución de los objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.

- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

A pesar de la efectividad del sistema de control interno que proporciona una seguridad razonable al logro de sus objetivos éste presenta limitaciones, tales como:

- El concepto seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control Interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre trabajadores, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

1.2.3. Componentes del Control Interno

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

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

Los componentes del control son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

Estas definiciones de los componentes del Control interno, con su enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general (Ver anexo No. 1) 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.

- **Ambiente de control**

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

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

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

Normas para el ambiente de control

- Integridad y valores éticos.
- Competencia profesional.
- Atmósfera de confianza mutua.
- Organigrama.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas en personal.
- Comité de control.

- **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 la actividad.

Normas para la evaluación de los riesgos

- Identificación del riesgo.
- Estimación del riesgo.
- Determinación de los objetivos de control.
- Detección del cambio

- **Actividades de control**

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

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

Normas de la actividad de control

- Separación de tareas y responsabilidades.
- Coordinación entre áreas.
- Documentación.
- Niveles definidos de autorización.
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- Rotación del personal en las tareas claves.
- Control del sistema de información

- Control de la tecnología de la información.
- Indicadores de desempeño.

- **Información y comunicación**

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

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria.

Normas de información y comunicación

- Información y responsabilidad.
- Contenido y flujo de la información.
- Calidad de la información.
- Compromiso de la dirección.

- **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 esta operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Normas de supervisión o monitoreo

- Evaluación del sistema de control interno.
- Eficacia del sistema de control interno.
- Tratamiento de las deficiencias detectadas.

1.3 - Características del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa

La Universidad de Moa es un sistema abierto e integrado al entorno, conformado por una red de unidades autónomas, propias o no, que son gestionadas sujetas a presupuestos y que sirven y captan recursos del entorno donde la gestión económico financiera es realizada por el personal altamente capacitado, remunerado y motivado, utilizando métodos y técnicas al nivel de

universidades de excelencia con reconocimiento internacional y constituye un factor de potenciación de las actividades fundamentales.

El ISMM “Dr. Antonio Núñez Jiménez” fue creado por la Ley 1307 del Consejo de Ministros de la República de Cuba, el 29 de Julio de 1976 y comenzó su actividad académica el 1ro de Noviembre de ese mismo año.

Tiene como misión:

- “La formación integral y continua de profesionales competitivos de Ingenierías y Ciencias Socio-Económicas, defensores del proyecto social cubano inmerso en la batalla de ideas que libra nuestra revolución.
- “Desarrollar investigaciones científicas tecnológicas y una intensa labor extensionista”
- “Mantener una imagen nacional y con proyección internacional en las ramas geóloga, minera, metalúrgica y electromecánica y protección del medio ambiente de acuerdo al desarrollo sostenible con sentido de pertenencia por estudiantes y trabajadores”.

Su actual Rector es el M. Sc. Manuel Vega Almaguer, quien fue nombrado el 29 de agosto del 2002 mediante Resolución No. 118/2002 emitida por el Ministro de Educación Superior.

El ISMM abarca un área de 55662 m² en la ciudad de Moa, municipio del mismo nombre situado en la parte nororiental de la provincia de Holguín. Es centro rector nacional en la enseñanza de la Geología, Minería y Metalurgia, disponiendo de una amplia base de laboratorios, residencia estudiantil y de postgrado, centro de Computación y de Información Científico-Técnica, museo de Geología, áreas deportivas y culturales.

1.3.1 Planeación Estratégica hasta el 2007

El ISMM desarrolla una estrategia en los procesos universitarios bajo los principios de integración de tal manera que desde su concepción hasta su implementación debe considerarse la necesidad de un diagnóstico que permita establecer las debilidades y fortalezas, conducente a la ejecución de los mismos con la mayor calidad, eficacia y eficiencia posible, priorizando el uso tanto de las fortalezas externas como las internas mediante la vinculación efectiva con instituciones universitarias nacionales e internacionales, Centros de Investigación, Organizaciones Gubernamentales, Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), y otras.

Las principales estrategias para el periodo señalado son:

- **Internacionalización**

Contribuir mediante la colaboración internacional, al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (en términos de desarrollo y de recursos), del programa de becarios extranjeros, del sistema de relaciones de solidaridad hacia Cuba y a elevar el prestigio internacional de la institución.

- **Integración**

Desarrollar los procesos universitarios bajo los principios de integración de tal manera que desde su concepción hasta su implementación debe considerarse la necesidad de un diagnóstico que permita establecer las debilidades y fortalezas, conducente a la ejecución de los mismos con la mayor calidad, eficacia y eficiencia posible, priorizando el uso tanto de las fortalezas externas como las internas mediante la vinculación efectiva con instituciones universitarias nacionales e internacionales, Centros de Investigación, organizaciones gubernamentales, ONGs, y otras. La búsqueda de las mejores experiencias (el uso del benchmarking) debe ser una herramienta de máxima prioridad.

- Informatización

Transformación cualitativa de los procesos sustantivos del ISMM mediante el empleo de las TIC, participar en el proceso de informatización de la sociedad y en la formación y superación del capital humano del territorio.

- Formación del Profesional

Avanzar en la formación integral de los estudiantes alcanzando niveles cualitativamente superiores en la formación de valores, acorde con nuestro modelo social, una adecuada cultura humanística y alto dominio de los modos de actuación de cada carrera que garanticen un desempeño profesional exitoso, todo lo cual se valora por una alta satisfacción con la calidad del proceso docente educativo, el trabajo metodológico desde los nuevos modelos pedagógicos y las nuevas carreras que se ofertan, las investigaciones pedagógicas, el perfeccionamiento de los planes de estudio y por los resultados del proceso de evaluación y acreditación de las carreras.

- Universalización

Desarrollar racionalmente la Universalización con el perfeccionamiento de la Continuidad de Estudios a través de la implementación en las SUM de los procesos sustantivos, con énfasis en el pregrado, postgrado, superación del claustro y extensión universitaria que fortalezcan la imagen de estas, en estrecha colaboración e integración con los factores de los territorios.

- Postgrado y Superación de Cuadros

Alcanzar resultados relevantes en el trabajo metodológico, la acreditación, la gestión material y financiera el desarrollo de programas doctorales y la educación a distancia, avalados por la satisfacción de las necesidades de superación de profesionales y cuadros, el nivel competitivo internacional que se alcance y el fortalecimiento de la imagen, fruto de una utilización eficiente de los recursos humanos y una sólida integración y cooperación con otras instituciones del país.

- Extensión Universitaria

Obtener resultados cualitativamente superiores en la extensión universitaria como proceso integrador mediante la promoción socio cultural en la calidad y hábitos saludables de vida de la comunidad universitaria, ejerciendo una influencia efectiva en la transformación del entorno.

- Ciencia y Técnica

Desarrollar y transferir productos vinculados a los programas nacionales, ramales, territoriales y empresariales en las esferas de la geología, la minería, la metalurgia, el medioambiente, la eficiencia energética, electromecánica, la defensa y las ciencias sociales con impactos sociales, económicos, científicos y ambientales superiores, caracterizados su carácter innovativo, nivel de integración y visibilidad, que permitan el incremento de los ingresos de los recursos materiales y financieros al centro.

- Recursos Humanos

Consolidar el liderazgo de los cuadros y la gestión de los recursos humanos que garantice la eficiente selección, formación y desempeño del capital humano con alto sentido de pertenencia, en un clima laboral satisfactorio y de mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo.

- Recursos Materiales y Financieros.

Obtener la certificación de los sistemas y subsistemas del NMGEF y resultados aceptables en las evaluaciones externas. Incrementar el completamiento financiero con respecto al año anterior.

- Defensa y Protección

Avanzar significativamente en la preparación para el cumplimiento de las misiones del centro previstas para caso de agresión militar al país y preparación para alcanzar la condición de “Listos para la Defensa” en la tercera etapa. Reducción de los delitos y la peligrosidad de los mismos, preservando a las personas, los bienes y recursos del centro e impedir la fuga de información.

- Medio Ambiente

Alcanzar resultados superiores en la formación de una cultura ambiental de la comunidad universitaria, como eje transversal en todas las actividades sustantivas del Centro, que se valora por las opiniones de las autoridades locales, organizaciones de masas y población residente, sobre su desempeño ambiental y la incidencia de sus actividades en el estado del medio ambiente local y la calidad de vida, integrar el potencial universitario en la implementación de acciones que conlleven a la obtención del Reconocimiento Ambiental Nacional.

1.4- Situación actual del control interno en el Instituto superior Minero Metalúrgico de Moa

El ISMM recibió una auditoría de control interno en el 2003 por la Consultoría de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (CANEC) en la cual los resultados fueron satisfactorios.

Esa auditoría tuvo como objetivos:

- Conocer el grado de actualización de la contabilidad desde el registro primario hasta la confección del Estado Financiero.
- Verificar la correcta utilización de las cuentas contables de acuerdo con su contenido económico.
- Verificar el cumplimiento de la legislación económica vigente en materia económica.
- Evaluar el cumplimiento del Sistema de Control Interno Administrativo y Contable.

Para el diagnóstico del Control Interno y de la Contabilidad se utilizó como base los documentos siguientes:

- Estado de resultado
- Arqueos de caja
- Nominas
- Sub. mayores de cuentas por cobrar y pagar
- Movimientos de activos fijos

- Estado de cuenta del banco
- Sub. mayores de medios de rotación
- Sub. Mayores de vacaciones
- SNC –2-25
- Otros

Se detectaron algunas deficiencias en el transcurso de la auditoria que para superarlas los auditores propusieron las recomendaciones siguientes:

- Firmar todas las actas de responsabilidad material que se archivan en contabilidad.
- Agregarle al acta de responsabilidad material de Activos Fijos Tangibles el importe de los mismos.
- Establecer como obligatorio que de sustituirse un responsable de área, se le entregue al sustituto actualizando las actas de responsabilidad material correspondiente.

Los auditores de la CANEC consideraron que con la implementación de las recomendaciones dadas, el ISMM obtendrá beneficios económicos consistentes en:

- Certificación de la contabilidad.
- Lograr la certificación del Estado de Control Interno en sus operaciones contables.

Actualmente el registro contable y todas sus operaciones se realizan de forma automatizada mediante el Sistema ASSETS.

En el año 2004 se recibió la inspección de la DMFP, que tuvo como objetivo verificar el grado de implementación de la Resolución 297/03 del MFP, y el cumplimiento de los reglamentos y políticas establecidas, en la cual el centro obtuvo resultados satisfactorios.

CAPITULO II - METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL ISMM DE MOA

2.2 Los Riesgos. Aspectos Generales

En la vida diaria, no sólo en la economía, se habla mucho de riesgos, identificándolos a menudo con la incertidumbre e incluso llegan a usarse los dos términos de manera indistinta. Esto es así porque en realidad la mayoría de los acontecimientos de la vida que están sujetos a incertidumbre entrañan riesgos. Sin embargo no son conceptos equivalentes, aunque están estrechamente relacionados.

Las entidades económicas, cualquiera que sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen interno y externo. La evaluación del riesgo constituye la identificación y análisis de dichos riesgos para lograr la consecución de los objetivos, y constituye la base para gestionar el riesgo. Aunque para crecer la organización debe asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar los riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

Las condiciones que pueden convertirse en factores de riesgo son múltiples, pudiendo mencionarse entre otras: progresos tecnológicos, cambios en el entorno operativo, nuevas líneas de producción, redimensionamiento de la empresa o ajuste de plantilla, la expansión o adquisición de explotaciones en el extranjero, personal nuevo, crecimiento rápido, nuevos sistemas de información, etc.

La evaluación del riesgo debe ser un proceso continuo y básico para la organización, debe estar orientado hacia el futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos a los que se puede exponer, para que pueda adoptar las medidas oportunas.

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos de la entidad.

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Para que cualquier entidad pública tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos. Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo. Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

- Objetivos de operación. Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
- Objetivos de información financiera. Están referidos a la obtención de información financiera confiable.
- Objetivos de cumplimiento. Están dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados. La identificación de los factores de riesgo más importantes y su

evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos sobre la base de prácticas antieconómicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento. Las entidades pueden utilizar una variedad de elementos cuantitativos sobre rendimiento, tales como el presupuesto, o rendimiento cualitativo, como el grado de satisfacción del público; deben ser mensurables y estar alineadas con los objetivos de la entidad. Los indicadores de rendimiento pueden ser utilizados como unidad de medida para brindar una alerta temprana sobre si tales elementos han sido excedidos o no han sido satisfechos.

El medio ambiente interno y externo debe ser evaluado para obtener información que pueda señalar una necesidad para reevaluar los objetivos o el control interno de la entidad.

2.1.1 Riesgos de la Empresa

En el contexto empresarial el riesgo puede definirse como los factores, acontecimientos, tanto internos como externos, a que está expuesta la empresa, y que ponen en peligro la consecución de los objetivos.

Para tener éxito hoy en día las organizaciones y los directivos debe identificar y gestionar el riesgo de manera efectiva mediante controles internos. En cada organización la dirección y el consejo de administración requieren conocer cual es la exposición al riesgo de toda la entidad de la cual son responsables, riesgo al que se puede denominar "Riesgo Global o Riesgo de la Empresa". Conceptualmente puede ser definido como la sumatoria de los riesgos de las diferentes unidades que integran la entidad; estos a su vez como la suma de los riesgos de cada una de sus áreas.

Es de gran importancia que la dirección pueda realizar un análisis de los factores que generan los riesgos, ya sean de carácter interno o externos, a

partir de tener una información oportuna que le permita reaccionar adecuadamente si los riesgos no son controlables por la dirección, por depender de factores externos sobre los que no es posible ejercer influencia.

Los riesgos deben ser identificados y analizados al nivel de actividad, departamento, operación, etc, para poder estimar la importancia de los mismos, evaluar la probabilidad de ocurrencia y analizar como han de gestionarse.

Los factores externos que representan riesgos para la empresa, porque pueden afectar el cumplimiento de sus planes debe considerar que hay que tener en cuenta que las condiciones existentes en el momento de diseñar las acciones que forman parte del proceso de control pueden cambiar, dejando de ser eficaz el sistema. Siendo necesario que al mismo tiempo que se identifiquen los riesgos, la empresa identifique los factores que van modificando los riesgos y la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos.

La gerencia en los diferentes niveles de dirección debe estar permanentemente alerta para detectar las situaciones que van modificando el entorno y por consiguiente los riesgos a enfrentar.

Pero además de los cambios que modifican los riesgos, hay que tener en cuenta que cuando no se ejerce el control, cuando las actividades de la empresa no se desarrollan en la forma preestablecida, la empresa también está expuesta a riesgos. El conocimiento de los incumplimientos por parte de los directivos es un requisito para que puedan ejercer control.

En otras palabras, cuando alguna de las técnicas y procedimientos de control diseñados para cumplimentar los objetivos de control interno no se cumplen, y/o no son los necesarios para determinada situación, la empresa está expuesta a riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos, si no son analizados adecuadamente y son tomadas las medidas correctivas a tiempo.

El auditor debe evaluar como la empresa gestiona los riesgos, aspecto que forma parte de los componentes del control interno. Pero una vez que ha estudiado todo el ambiente de control, incluido, por supuesto, los objetivos de control por ciclos operacionales y áreas fundamentales y los procedimientos de control establecidos para alcanzarlos, evalúa los riesgos de control y determina las causas de los mismos, para planificar las pruebas sustantivas que aplicará en la auditoría.

En el caso de que este desarrollando una auditoría operativa o de gestión, llegar al análisis de como se está logrando la consecución de los objetivos de la organización es el punto culminante de todo el proceso anterior.

Sin duda alguna, el incumplimiento de procedimientos de control significativos que afectan a objetivos de control interno que tributan a los objetivos generales de la organización, representa riesgos de control que ponen en peligro los resultados.

2.6. Identificación y Evaluación de Riesgos

Para la Identificación y evaluación de riesgos de origen interno o externo se plantean los siguientes elementos que permiten a la dirección conocer los principales riesgos y evaluar las causas que los provocan.

1. Existencia de mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas, tales como:
 - Nuevas tecnologías, productos, servicios o actividades.
 - Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
 - Modificación en la legislación y las normas regulatorias.
 - Alteraciones en el escenario económico del país o en el contexto internacional.
2. Existencia de mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas:
 - Estructura organizacional existente.

- Calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
 - Reestructuraciones internas.
 - Sistemas de información.
 - La propia naturaleza de las actividades de la empresa
3. Plan de prevención previsto por la Resolución 13/03 del MAC.
 4. La correcta Identificación de los riesgos y las causas que lo provocan, que atentan contra el logro de los objetivos de la entidad.
 5. Evaluación de la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos así como las medidas necesarias para neutralizarlos.
 6. Realización del análisis de la pérdida que podría resultar por la existencia de los riesgos.
 7. Como parte de los riesgos identificados se encuentran, los de dirección, informática, recursos humanos, etc.
 8. Existencia de medidas de control para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados.
 9. Los trabajadores deben conocer sus responsabilidades y las tareas que le corresponden en casos de desastres naturales.

Al entender y evaluar el proceso de valoración de riesgos para el diseño del Sistema de Control Interno, es preciso considerar el rigor con que la entidad establece los procesos para:

- Establecer objetivos y metas congruentes en toda la entidad, identificando los factores clave para el éxito e informando de manera oportuna sobre el rendimiento y expectativas.

- Con cuanta efectividad se comunican los objetivos de la entidad a los empleados y consejo directivo.
- Considerar si la gerencia considera los riesgos relacionados con: Recursos humanos, como retención de personal clave de la gerencia o cambios en las responsabilidades que afecten la capacidad para funcionar con efectividad.

Los ambientes económicos, industriales y reglamentarios cambian y las actividades de la entidad evolucionan. Se necesitan mecanismos para identificar a las condiciones cambiantes y reaccionar ante ellas.

2.7. Seguimiento y Control

Las premisas fundamentales para el desarrollo del seguimiento y control de los riesgos en el ISMM son las siguientes:

- 1- Existencia de un sistema de información que permita conocer el comportamiento de los riesgos identificados, para la adecuada toma de decisiones.
- 2- Existencia de un control sistemático en cada área de los posibles riesgos que enfrenta y del 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 las 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- Existe un control sistemático del cumplimiento de los procedimientos de control.
- 6- Están garantizados los recursos de protección contra incendio, seguros de equipos de transporte o de otro tipo, etc...

7- Conocen los trabajadores las medidas de protección y están entrenados en los procedimientos y medidas de protección aplicada en cada caso.

2.8. Metodología para la Evaluación de Riesgos en el ISMM de Moa

El Plan de Prevención del ISMM, basado en la Resolución No. 13/ 03 del MAC recoge el diagnóstico de los riesgos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las medidas para contrarrestar su ocurrencia en el Centro. Partiendo de este documento se elaboró la Metodología para la Evaluación de Riesgos que se fundamenta en la Resolución 297 /03 del MFP y la identificación y análisis de los factores que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad, lo que constituyen los riesgos inherentes de la misma.

Las fases metodológicas son las siguientes: (Esquema No. 1)

- I. Identificación de los riesgos. Partiendo de los objetivos del centro se realiza la identificación de los riesgos en cada una de las dependencias del ISMM para lo cual se determinaron las diferentes causas que pueden ocasionarlos, estas causas pueden estar relacionadas con la interacción con el exterior o debido a factores internos.

Los riesgos de origen interno son los provocados por la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento del centro, y los de origen externo son los elementos fuera de la organización que afectan en alguna medida el cumplimiento de sus objetivos.

Para la determinación de las causas que originan el riesgo pueden utilizarse diferentes métodos, entre los que se encuentran:

- Listados de actividades.
- Entrevistas.
- Planificación.
- Pronósticos.
- Otras evaluaciones.

El listado de actividades consiste en listar las posibles causas que originan riesgos por la acción del Comité de Control Interno creado en los centros, con la participación y representación de todos los miembros de las áreas en una sesión de trabajo de grupo, lo cual permite abarcar una amplia gama de causas y determinar las más importantes.

El método de la entrevista permite a través de un cuestionario elaborado previamente y aplicado a una muestra de los responsables y trabajadores de las áreas, determinar aquellas causas de riesgo que se consideran fundamentales.

El pronóstico al igual que los métodos anteriores, consiste en establecer una predicción de las posibles causas que pueden ocasionar riesgos, tomando en cuenta la información existente.

La identificación es un proceso iterativo e integrado a la estrategia de la entidad. Incluye todas las dependencias o áreas de resultados claves del centro, la identificación de los objetivos y las amenazas y debilidades como riesgos que se pueden afrontar.

Dentro de las causas de riesgos internas están lo relacionado con el control de los recursos, la veracidad de la información financiera, la eficiencia y eficacia de los procesos y lleva implícita la asociación de riesgos a los puntos claves (Áreas de Resultado Clave), de la organización.

La identificación de riesgos incluye:

- Análisis asociándolos a los puntos claves o vitales de la organización.
- Incluye todos los procesos y actividades críticas, así como los objetivos importantes.
- Su identificación no debe quedarse a nivel de la entidad,

Para la estimación y gestión del riesgo se analiza los siguientes pasos:

1. Normas para la estimación del riesgo.

2. Estimación de la importancia de riesgos.
3. Evaluación de la probabilidad de ocurrencia o la frecuencia.
4. Análisis de la forma de gestionarse.
5. Análisis de los procedimientos existentes si son los adecuados y solo necesitan ser aplicados de forma más rigurosa.

II. Análisis de riesgos

Consiste en la estimación de la frecuencia con que se puede presentar los riesgos identificados, así como identificar las probables pérdidas que ellos pueden ocasionar.

Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos pero incluirán como mínimo la probabilidad de ocurrencia, es decir la estimación de su frecuencia, y una valoración de la pérdida que podría ocasionar.

En general aquellos riesgos cuya concreción esta estimada como de baja frecuencia no deben ser tratados con profundidad, pero los que se estimas de alta frecuencia deben merecer una atención especial.

Aquellos riesgos difíciles de cuantificarse que como máximo se prestan a calificaciones de “grandes”, “moderados”, o “pequeños” no deben conceptuarse rápidamente como no medidos y realizar un esfuerzo para obtener una medición satisfactoria.

A través de la ecuación de exposición se puede expresar matemáticamente la medición de la pérdida para cada caso en que el riesgo se concrete.

$$PE = F \times V$$

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 el riesgos se concrete, expresada en pesos

Para determinar F hay que tener en cuenta diferentes factores en dependencia del riesgo y el área a evaluar.

Como mínimo se deben considerar:

1. El estudio de la ocurrencia de los riesgos en cada área (Frecuencia de Ocurrencia)
2. El análisis sobre la base del comportamiento histórico de los mismos a través de la Estadística Descriptiva.
3. La estimación de la pérdida por riesgos.
4. Determinar la pérdida esperada.

III. Acciones a tomar

La evaluación de riesgos lleva además, una serie de acciones a tomar para evitar delitos, fraudes y elevar la eficiencia en el Centro, estas acciones están en correspondencia con las causas del riesgo y se recogen en el Plan de Prevención.

Según la Resolución 13/03 del MAC el Plan de Prevención y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción debe recoger el diagnóstico de las áreas vulnerables, la identificación de los riesgos inherentes y el plan de medidas para contrarrestarlas.

2.5 Implementación de la Metodología de Evaluación de Riesgos en el ISMM de Moa

Partiendo de los objetivos del Centro se procedió a la identificación, en primer lugar, de los riesgos, considerando las áreas vulnerables.

La identificación es un proceso iterativo e integrado a la estrategia de la entidad. Incluye todas las dependencias o áreas de resultados claves del centro, la identificación de los objetivos (Anexo No.3) y las amenazas y debilidades como riesgos que se pueden afrontar (Anexo No.4)

El análisis de las áreas de resultado clave (Anexo 5) permitió determinar las áreas vulnerables aplicando criterio de expertos. Se determinó que deben ser las siguientes:

- Rectoría
- Secretaria General
- Dirección de Recursos Humanos
- Facultades
- Departamentos
- Secretarías docentes y no docentes
- Dirección de Economía
- Dirección de Aseguramiento
- Dirección de Relaciones Internacionales
- Transporte
- ATM (almacenes)
- Grupo de Red
- Sedes Universitarias
- Sistema de Protección Física
- UNIVERSITUR
- INTERFAZ
- Residencia Estudiantil
- Área Perimetral del Centro

Utilizando los métodos listado de actividades, entrevistas y pronósticos se determinaron las causas fundamentales que provocan el riesgo las siguientes:

- Situación económica financiera difícil.
- Alta competitividad con el exterior.

Las fuentes de riesgos externas en el ISMM son las siguientes:

- Desarrollo científico que en caso de no adoptarse provocarían la obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de los especialistas que se forman.

- Modificaciones en las legislaciones 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 financiamientos y su posibilidad de expansión.

Una vez identificadas las posibles causas de riesgos del centro, se analizarán las posibles manifestaciones, enfocadas a los componentes de las áreas y objetivos, que pueden ser las siguientes:

Riesgos asociados a la Rectoría

- No exigencia en el cumplimiento del plan de prevención contra el delito y las ilegalidades.

Riesgos asociados a la Secretaria General

- Emisión de documentos legales relacionados con títulos y certificaciones de notas.

Riesgos asociados a los Recursos Humanos

- Desconocimiento del personal de las legislaciones y normativas laborales.
- Evaluaciones superficiales al personal docente y no docente.
- Débil superación técnica y profesional en el personal no docente.
- Extralimitación de los dirigentes en las funciones delegadas.
- No acatamiento de normas y procedimientos de seguridad.
- Pagos de nominas sin el respaldo de la documentación primaria.
- Necesidades de información no adecuadamente identificadas.
- No existe separación de funciones entre los que elaboran la nómina y el que lleva la documentación primaria.
- Proceso de ubicación laboral (selección, reclutamiento del personal).
- Sistemas de incentivos y premios de los trabajadores.
- Control de los expedientes de los trabajadores.
- Capacitación del personal de nuevo ingreso.
- Plantilla y estructura del centro.

Riesgos asociados a los Departamentos Docentes

- No existencia de proyectos educativos para la formación de valores en profesores y estudiantes.
- Fraude académico.

Riesgos asociados a las Facultades

- Dirección del proceso docente educativo.

Riesgos asociados a las Secretarías Docentes y no Docentes

- Control de notas y expedientes.
- Control de Títulos de Pregrado, Postgrado, Especialidades y Maestrías.

Riesgos asociados a la Dirección de Economía

Estos riesgos se clasificaron en: generales, para el control de los recursos y riesgos de la veracidad de la información financiera.

1. Riesgos Generales

- No existencia de procedimientos de control interno que permitan la confiabilidad de la contabilidad.
- No realización de auditorías internas en aquellas áreas vulnerables.
- Administración de los medios materiales y financieros.
- Seguridad en el pago de salario y seguridad social de los trabajadores.
- Control de la Economía.
- El no cumplimiento de los principios de control interno para el área económica (Anexo No. 6).

2. Riesgos asociados al control de los recursos

- Uso indebido para pagos menores.
- Deficiente control de los cheques emitidos.
- No realización de conciliación bancaria.
- Falta de enfoque estratégico en la obtención de los créditos.
- Recibos de ingreso sin respaldo documental.
- No depósito diario la caja y al Banco

- Mal control de los recursos almacenados.
- No emisión de informes de reclamación.
- No realización de análisis de las normas de consumo.
- Violación del presupuesto.
- No análisis de su ejecución.
- No existencia del control de firmas autorizadas.
- No existencia de actas de responsabilidad material de bienes.
- Traslado de efectivo sin la seguridad necesaria

3. Riesgos asociados a la veracidad de la información financiera

- Cuentas por cobrar sin respaldo documental.
- No contabilización oportuna de las obligaciones con el presupuesto.
- Pérdida o destrucción prematura de registros contables.
- Deficiente análisis e interpretación de los estados financieros.
- Saldos envejecidos y estáticos en cuentas por cobrar.
- Préstamos bancarios envejecidos.
- No contar con un sistema de salvaguarda de la información recogida en los sistemas automatizados.
- No contar con un plan de seguridad informática.

Riesgos asociados a la Dirección de Aseguramiento

- Entrega de medios de protección y aseo personal a los trabajadores.

Riesgos asociados a la Dirección de Relaciones Internacionales

- Certificación para salida al extranjero.
- Control de la documentación de Relaciones Internacionales.

Riesgos asociados a Transporte

- Uso y destino de las partes y piezas automotor.

Riesgos asociados a ATM (almacenes)

- Administración del combustible.

Riesgos asociados al Grupo de Red

- Seguridad informática.
- Uso indebido de los sistemas informativos.

Riesgos asociados a las Sedes Universitarias

- Utilización de la Radio Base.
- Control del personal que presta servicio en las Sedes Universitarias.

Riesgos asociados a los Sistemas de Protección Física

- Seguridad de locales de trabajo y laboratorios.
- Seguridad sobre los reactivos en laboratorios.
- Oscuridad de algunas áreas internas y externas del centro.
- Identificación del personal del centro y los visitantes.
- Control de acceso a los locales y oficinas.
- Acceso ilegal violando el sistema de pase.
- Violación de las medidas de limitación de áreas restringidas.
- Desprotección de los bienes materiales.
- Traslado inadecuado de bienes materiales.

Riesgos asociados a UNIVERSITUR

- Adecuado control de las operaciones financieras.

Riesgos asociados a la eficiencia y eficacia (INTERFAZ)

- Insuficiencias en la estrategia de marketing.
- Productos pocos competitivos.
- Inestabilidad en la prestación de los servicios.

Riesgos asociados al Área Perimetral del Centro

- La no existencia de una cerca que limite el área del centro.

Por la complejidad del cálculo y al volumen del personal implicado y sobre todo a la ausencia total de datos estadísticos sobre la frecuencia y probabilidad de ocurrencia del riesgo, en esta investigación no fue posible desarrollar el

Análisis de Riesgos, también debido al límite de tiempo para el desarrollo del trabajo.

Consideramos que por su importancia deben desarrollarse en cada área vulnerable, aplicando las fórmulas recomendadas el análisis específico de cada riesgo, analizando la probabilidad de ocurrencia y la valoración de las pérdidas que pueden provocar.

III. Acciones a tomar. Se logró establecer para cada riesgo de cada área vulnerable las acciones necesarias para minimizarlo las cuales se exponen a continuación:

- Actualización y aprobación de los planes de prevención y enfrentamiento al delito, las indisciplinas e ilegalidades de acuerdo a la Resolución 13/ 03 del MAC.
- Mejorar los principios y procedimientos de control interno que permitan avances superiores en la confiabilidad de la contabilidad para aprobar auditoría recurrente del MAC.
- Incrementar las revisiones y auditorías internas en aquellas áreas vulnerables y profundizar en el análisis de los resultados con los colectivos laborales.
- Llevar un estricto control de las cuentas por pagar y cobrar, para evitar su envejecimiento.
- Realizar revisiones y comprobaciones periódicas y sistemáticas del uso y destino de los recursos.
- Dar mantenimiento a la cerca perimetral de los almacenes, construir porterías, así como mejorar la iluminación y construir cajuelas para los candados de los almacenes y depósitos.
- Establecer un estricto control de las compras y conservación de productos fundamentalmente alimenticios a los efectos de eliminar posibles ajustes por deterioro.
- Incrementar las medidas de control necesarios para evitar delitos en la cocina

- Exigir el parte de estudiantes que permanecerán en el centro los fines de semana para evitar excesos o defectos en la elaboración de alimentos.
- Revitalizar la Comisión encargada de otorgar las bajas técnicas a los medios básicos a nivel de centro
- Elevar el control del proceso de bajas técnicas y el posterior despiece de equipos, velando porque se cumplan las reglamentaciones establecidas respecto al destino de las piezas recuperadas.
- Cumplimentar con los mecanismos de control de combustible, velando que este sea consumido en las tareas prioritizadas del centro y para lo cual fue asignado.
- Cumplir con el depósito diario de las recaudaciones en la pizarra telefónica, Transporte, Alimentación y Hotelito.
- Garantizar el uso adecuado de los depósitos de alimento animal.
- Mejorar las condiciones de seguridad en general (iluminación, almacén, etc.).
- Analizar la estructura y composición del Grupo de Protección del Centro.
- Concluir la construcción de la cerca perimetral en el frente del Instituto.
- Cumplir los acuerdos de la Comisión de Idoneidad y las regulaciones establecidas para ocupar cargos a fin de asegurar que no existan casos de nepotismo, amiguismo, socialismo.
- Exigir el cumplimiento del nivel de acceso a los almacenes y locales.
- Elevar la combatividad para eliminar la venta ilegal de productos en la beca y el docente.
- Establecer la identificación de acceso y circulación interna (solapines) de los trabajadores y visitantes al centro y su control. Identificación de locales.
- Velar por la correcta aplicación del Decreto Ley 92.
- Exigir la firma del Código de Ética para todos los cuadros de nueva promoción y establecer uno específico en las áreas que lo requieran.
- Elevar la calidad de la guardia obrero – estudiantil. Realizar los cambios previos para evitar ausencias.
- Continuar priorizando dentro de los proyectos educativos la creación de sólidos valores en profesores y estudiantes tales como: Responsabilidad, honradez, honestidad, austeridad, integralidad, cuidado a la propiedad

social y enfrentamiento a la corrupción y el delito. Priorizar la lucha contra el fraude académico.

- Tomar las medidas necesarias que eviten el desvío de recursos en la descarga de mercancías.
- Exigir por el cumplimiento de las normas nacionales exigidas en la esfera de los servicios, así como por la toma de medidas disciplinarias en los casos de violaciones.
- Establecer y ejecutar el sistema de parqueo y control de los vehículos de piqueta, según el reglamento.
- Controlar, en la aplicación del Sistema de Incentivos y Premios el manejo de los recursos materiales y financieros para eliminar las deficiencias que puedan dar lugar a desvío, corrupción o robo.
- Garantizar un elevado control de las nóminas del pago de los trabajadores, así como el control de la tarjeta SNC-2-25.
- Exigir y controlar el cumplimiento de las regulaciones para el control sistemático de los medios básicos y de rotación en las áreas.
- Exigir por el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática.
- Analizar en la Rectoría y los diferentes niveles las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción cuando existan, así como las medidas correctivas y disciplinarias que se tomen según corresponda.
- Divulgar en las diferentes Áreas del Centro a modo de ejemplo y como enseñanza los hechos delictivos que se han presentado en el Centro, sus causas, medidas tomadas al respecto.
- Coordinar con las autoridades correspondientes, realizar juicios ejemplarizantes y crítica en los colectivos donde han ocurrido hechos delictivos.
- Elevar el control del Proceso Docente - Educativo en aras de evitar manifestaciones de fraude, indisciplinas y corrupción.
- Exigir la capacitación de los cuadros, funcionarios, dirigentes y trabajadores en temas relacionados con la Constitución de la República, Derecho Laboral, Contravenciones y Resoluciones, etc., que conlleven a un mejor conocimiento de las Legislaciones Vigentes.

- Exigir en la Rendición de Cuenta de los Cuadros el cumplimiento del Código de Ética, así como su desempeño en la administración de los recursos materiales y financieros bajo su responsabilidad. Tomar medidas en caso de violaciones.
- Velar por el control estricto del 10% del inventario en los locales.
- Controlar el funcionamiento de las secretarías y su control interno.
- Controlar la preparación política - ideológica y el conocimiento de la responsabilidad social de los profesores y alumnos
- Mantener el control de los expedientes docentes, laborales y de Cuadros.
- Mantener el control de la entrega de los títulos de Pregrado y Postgrado. Así como mantener un control estricto en la emisión de Resoluciones, control de matrícula, certificaciones jurídicas y otros documentos de carácter legal.
- Guardar con seguridad los pasaportes de los profesores y documentación de los estudiantes extranjeros y cuños.
- Cumplir con el sistema para controlar los ingresos y operaciones financieras relacionadas con profesores invitados, Postgrado Internacional y Pregrado
- Mantener un estricto control de las operaciones financieras en UNIVERSITUR.
- Mantener un estricto control sobre las operaciones que se realizan con el Microbús de Universitur.
- Mantener un elevado control del uso y destino de los recursos materiales y financieros que maneja INTERFAZ
- Mantener un estricto control del uso y destino de los recursos materiales y financieros que se disponen en las Sedes Universitarias. Tomar las medidas donde así lo requieran.
- Mantener un estricto control del personal que presta servicio en las Sedes Universitarias.
- Tener un control estricto sobre el uso y destino de los recursos materiales y financieros en el área de Inversiones.
- Tener un estricto control de las viviendas vinculadas al centro

- Mantener un estricto control sobre el cumplimiento de la Resolución Rectoral que regula el proceso de ingreso a la Educación Superior en los Preuniversitarios y la Sede del Centro para el curso 2004 – 2005.
- Estricto control de las informaciones que se difunden por la Radio Base
- Estricto control del uso y destino de los donativos que recibe el centro
- Realizar control trimestral del cumplimiento del Plan de Prevención en las áreas.

Estas acciones se deben recoger en el Plan de Prevención del ISMM y deben tener establecidas la fecha de cumplimiento, los participantes y los responsables.

Dado que las condiciones en que la entidad se desenvuelve suele sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos, por su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

A continuación se relaciona la siguiente guía de evaluación de riesgos que puede ser utilizada con estos menesteres:

1- Revisar, evaluar y actualizar, periódicamente los Riesgos y las medidas del Plan de Prevención, previsto por la Resolución 13/03 del Ministerio de Auditoria y control.

2- Analizar sistemáticamente en las reuniones de las áreas, los nuevos riesgos, y aspectos negativos en la efectividad del Plan de Prevención, de acuerdo a las condiciones concretas de cada área.

3- Coordinar con el sindicato, ANEC y otras organizaciones para analizar en sus asambleas análisis sobre la participación y efectividad en el Plan de Prevención.

4-Se toman las medidas de protección requeridas que garantiza que el funcionamiento de la entidad está acorde a los requerimientos para lo que fue creada.

5- Existen normas de control para la protección de los recursos materiales, financieros y humanos que garantiza que se evite: robos, fraudes, hurtos, malversaciones, desvíos y gastos innecesarios de agua, electricidad, teléfono y fuerza laboral.

6- Realizar un plan concreto, conjuntamente con la protección física y el secreto estatal que garantiza el conocimiento por parte de los trabajadores de su actuar en caso de catástrofe o desastre natural: que deben chequearse en los Consejos de Dirección periódicamente y el día de la defensa.

7- Conformar un plan de acción en cada una de las áreas de trabajo, que garanticen el conocimiento de los posibles peligros potenciales y se tomen por escrito de forma física las medidas para su prevención o contrarrestar su ocurrencia ocasional.

8- Se analizará periódicamente en los Consejos de Dirección las contingencias ocasionales previstas o no en los Planes de Acción, para la prevención y resuelvo de los mismos.

9- Se analizará periódicamente en las asambleas con los trabajadores el cumplimiento del Plan de Prevención y las causas que los propician, así como si tiene contenido en el Convenio Colectivo de los trabajadores como una tarea priorizada de control y supervisión permanente.

10- Establecer objetivos y metas congruentes en toda el Instituto, identificando los factores clave para el éxito e informando de manera oportuna sobre el rendimiento y expectativas.

11- Comunicar los objetivos de la entidad a los empleados y consejos directivos.

12- Considerar los riesgos relacionados con: Recursos humanos, como retención de personal clave del Instituto o cambios en las responsabilidades que afecten la capacidad para funcionar con efectividad.

13- Evolución de las actividades del Instituto cuanto al cambio del ambiente económico y reglamentario.

CONCLUSIONES

- La metodología propuesta facilita el proceso de evaluación de riesgos, logrando proporcionar a la entidad una seguridad razonable que le permitirá tomar las medidas correctivas, necesarias y oportunas para disminuirlos.
- La identificación de las áreas vulnerables, y los riesgos inherentes de cada una, permitieron obtener el plan de medidas generales para minimizar los principales riesgos.
- La metodología para la evaluación de riesgos del ISMM de Moa, puede ser aplicada, con el mismo fin, en otras entidades con características similares al Centro.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar en cada área vulnerable la valoración de la frecuencia y probabilidades de ocurrencia del riesgo y la certificación de las pérdidas que pueden producirse.
- Mantener control riguroso de las fechas establecidas en el cronograma de implementación de la Resolución 297 /03 (Anexo No.7) para garantizar cumplir en tiempo lo establecido respecto a la evaluación de riesgo.
- Se recomienda mantener un control sistemático del cumplimiento de los principios del control interno referidos a los subsistemas de la contabilidad.
- Establecer las mediadas necesarias para dar a conocer a las diferentes áreas del centro los resultados de este trabajo para poder ser utilizados en el cumplimiento de las tareas de la implementación de la Resolución 297 /03.

BIBLIOGRAFIA

- ANEC, M.F.P. Guía No 1 Comprobación Nacional de Control Interno. 2000. 28 P
- Auditoría. Tomo I. 333 P
- Comprobación Nacional sobre el grado de implementación de la Resolución No 297/03 M.F.P sobre Control Interno. 43 p.
- DE LA VARA GOMEZ, F. Control Interno. ISMM. Moa. 2003. 135 P.
- E. FOWELER NIWTON, Tratado de Auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976. [2005-05-03]
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen de Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957. [2005-05-03].
- M.F.P. Resolución No 297/03. 30 P.
- Perfeccionamiento de la actividad Económica; Sistema y Subsistemas del modelo de Gestión Económica- Financiera del Ministerio de Educación Superior. La Habana; Editorial Felix Várela, 2002. 120 P.
- Preparación Jurídica y de Control Interno. GESTA. Centro de Gestión Empresarial, Superación Técnica y Administración: CDRoom. [2005-05-03].
- WILLIAM L. CHAPMAN, Procedimiento de Auditoría, Colegios de Graduados en ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965. [2005-05-03].

Anexo No. 1. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297-2003

POR CUANTO: 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 ..."

POR CUANTO: La dirección del Gobierno, a través de los ministerios de Finanzas y Precios y 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.

POR CUANTO: El estudio de la situación actual de esta actividad reconoce la ausencia en el país de una definición común de Control Interno que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas.

POR CUANTO: El Consejo de Ministros, dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad acordó instruir, al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, estableciera el concepto de Control Interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades y que fuese exigido por las autoridades competentes.

POR CUANTO: La que resuelve fue designada Ministra por Acuerdo del Consejo de Estado, de fecha 20 de junio de 2003.

POR TANTO: En uso de las facultades que me están conferidas y a propuesta del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad.

RESUELVO

Primero: Poner en vigor las Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, que se adjuntan formando parte integrante de esta Resolución.

Segundo: La presente resolución se aplicará de forma gradual en todas las entidades del país; en el transcurso de un año para aquellas empresas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial y en el transcurso de hasta dos años para el resto de las entidades. A tales efectos, cada entidad elaborará un cronograma que se presentará a las Direcciones de Finanzas y Precios de los órganos Municipales del Poder Popular y a sus niveles superiores de subordinación, en un plazo de treinta (30) días posteriores a la promulgación de la presente Resolución.

Tercero: Los Órganos y organismos del Estado; incluidos los Órganos locales del Poder Popular deberán garantizar un proceso de preparación sobre esta temática a los cuadros, funcionarios y demás trabajadores de las entidades, que se considerará parte del cronograma de implementación.

Cuarto: La marcha del cronograma de implantación será chequeado, trimestralmente, por los organismos de la Administración Central del Estado y los Órganos Locales del Poder Popular y podrá ser verificado por medio del sistema de actividades de control del país.

Quinto: Se derogan cuantas disposiciones, principios y normas se opongan a lo dispuesto en esta Resolución.

Sexto: Se delega en el viceministro que atiende el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, el dictar cuantas disposiciones complementarias sean necesarias para el mejor cumplimiento de lo que en esta Resolución se establece.

Séptimo: La presente Resolución entrará en vigor, a partir de los treinta (30) días posteriores a su publicación en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Octavo: Publíquese en la Gaceta Oficial de la República y archívese el original en la Dirección Jurídica de este Ministerio.

Dada en la ciudad de La Habana, a los veintitrés días del mes de septiembre del 2003.

Georgina Barreiro Fajardo
Ministra

Ministerio de Finanzas y Precios
Resolución No.297-2003
Anexo No. 1

Definiciones del Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas.

1 -. Antecedentes

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 ..."

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 Control Interno, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

1.1.-Necesidad e importancia del tema

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

1.2.- Obligatoriedad

- Los Sistemas de Control Interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características, debe establecer sus acciones y medidas de control interno y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.
- Es de aplicación para todo el Sistema Empresarial del país, las unidades presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional y el Sector Cooperativo, en lo adelante entidades.
- Los manuales de procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.

2.- Definición de Control Interno

Es el 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.

2.1.- Características generales del Control Interno

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tengan.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

2.2.- Limitaciones del control interno

- El concepto SEGURIDAD RAZONABLE está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.

- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.

- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

3.- Componentes y Definición del Control Interno y sus Normas

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

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

Los componentes del control son:

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

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

3.1.- Ambiente de Control

El ambiente o entorno 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.

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

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

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

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

- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación

Anexo No. 2. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No. 013/03

POR CUANTO: Por el Decreto Ley No. 219, de fecha 25 de abril del 2001, del Consejo de Estado, se creó el Ministerio de Auditoría y Control, como un organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría.

POR CUANTO: Por el inciso b) de la SEGUNDA de las Disposiciones Finales del antedicho Decreto Ley No.219, el Ministro quedó responsabilizado con emitir cuantas disposiciones sean necesarias para la mejor aplicación de lo establecido en ese Decreto Ley y en su Reglamento.

POR CUANTO: El numeral 4 del acápite TERCERO Acuerdo No 2817, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de fecha 28 de noviembre de 1994 estableció, entre los deberes, atribuciones y funciones comunes de los jefes de los organismos de la Administración del Estado, además de los que les confiere la Constitución de la Republica, la de dictar, en el límite de sus facultades y competencia, reglamentos, resoluciones y otras disposiciones de obligatorio cumplimiento para el sistema del organismo; y en su caso, para los demás organismos, los órganos locales del poder popular, las entidades estatales, el sector cooperativo, mixto, privado y la población. .

POR CUANTO: La prevención y el enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades se deben materializar en un conjunto de acciones de carácter ideológicas, técnico-organizativas y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que las propician,

hechos de indisciplinas e ilegalidades que continuadas y en un clima de impunidad, propician y facilitan las manifestaciones de corrupción.

POR CUANTO: Por el Acuerdo del Consejo de Estado de la República de Cuba, de fecha 2 de Mayo del 2001 la que resuelve fue nombrada en el cargo de Ministra de Auditoría y Control.

POR TANTO: En el ejercicio de las facultades que me han sido conferidas.

RESUELVO:

ÚNICO: Aprobar y poner en vigor las “Indicaciones para la elaboración y sistemático control del Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción” las que se anexan a la presente resolución, formando parte integrante de la misma.

DISPOSICION FINAL.

UNICA: La presente Resolución entra en vigor a partir del día 1ro de febrero del presente año 2003.

NOTIFÍQUESE a los jefes de los órganos y organismos de la Administración del Estado, jefes de entidades nacionales y los Presidentes de las Asambleas Provinciales del Poder Popular.

COMUNÍQUESE a cuantas personas naturales o jurídicas proceda, y archívese el original en la Dirección Jurídica de este Ministerio.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

Dada en la Ciudad de la Habana a los 6 días del mes de febrero del año 2003.

Lina Pedraza Rodríguez

Ministra de Auditoría y Control.

INDICACIONES

PARA LA ELABORACIÓN Y SISTEMÁTICO CONTROL DEL PLAN DE MEDIDAS PARA LA PREVENCIÓN, DETECCIÓN Y ENFRENTAMIENTO A LAS INDISCIPLINAS, ILEGALIDADES Y MANIFESTACIONES DE CORRUPCIÓN.

CONCEPTOS GENERALES.

Por definición, para que exista una manifestación de corrupción administrativa debe producirse al menos la concertación entre dos personas; por otra parte y para que una indisciplina o ilegalidad prospere, también tienen que coexistir junto al infractor ó infractores, la apatía, participación o tolerancia de aquellos a quienes corresponde el control y supervisión del cumplimiento de la norma o legalidad quebrantada.

Para la conformación del Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción, en lo adelante, “Plan de Prevención”, debemos trabajar colectivamente, en el órgano de dirección del organismo o entidad y con la activa participación de los colectivos laborales.

La materialización práctica de esta concepción de trabajo, es la única vía que nos puede asegurar la eficacia de cualquier medida y del Plan de Prevención en su conjunto, porque ella misma en sí es la primera acción preventiva. Es un modo de demostrar y hacer prevalecer en la práctica el valor de la unidad, la fuerza del interés, la moral y dignidad del colectivo, sobre la degradación moral y la pérdida de valores que provoca la corrupción.

El Plan de Prevención, debe ser entendido como el conjunto de acciones de carácter ideológicas, técnico-organizativas y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que propician hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuadas y en un clima de impunidad, propician y facilitan las manifestaciones de corrupción.

La elaboración del Plan de Prevención, requiere de la realización de un trabajo previo de búsqueda, organización y sistematización de toda la información que se posee al respecto, en el interés de que el órgano de dirección conduzca este proceso con la prioridad y atención diferenciada que requiere, y esté en capacidad de informar y dirigir con acierto al colectivo laboral, en esta compleja batalla que tenemos que librar cada día y cada minuto, en cada entidad y puesto de trabajo, con conocimiento, inteligencia y firmeza de principios.

I.- PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE PREVENCIÓN:

1) Reunión del órgano o colectivo de dirección del Organismo, Entidad Nacional y Consejo de la Administración Provincial.

Comenzando desde los organismos superiores a los inferiores, se constituyen y aprueba la integración una Comisión o Grupo de Trabajo y los lineamientos o indicaciones específicos del Organismo para desarrollar el proceso de elaboración o actualización del Plan de Prevención.

En la Comisión o Grupo de trabajo se deben incorporar a quienes por sus funciones específicas, el conocimiento del organismo y sus actividades principales u otras consideraciones específicas, estén en capacidad de auxiliar a la dirección en la organización y conducción del proceso de elaboración del Plan de Prevención y su posterior seguimiento y control.

Es necesario contar en estas reuniones con la presencia de dirigentes del Sindicato Nacional o Provincial correspondiente, según proceda.

Por experiencia, es recomendable que este equipo de trabajo lo integren los cuadros, dirigentes administrativos o funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de Cuadros, Jurídico, Auditoría, Atención a la Población, Inspección, Seguridad y Protección, entre otros que se determinen.

2) Recopilación, organización y estudio de los antecedentes e informaciones que se posean.

La información y los antecedentes que se deben recopilar, organizar y estudiar,

pueden ser entre otros, los siguientes:

- Resultados de los Controles Gubernamentales,
- Informes de las Verificaciones y/o Inspecciones Fiscales,
- Informes de Auditorias.
- Resultados de Inspecciones y Supervisiones,
- Quejas y denuncias.
- Planteamientos de la Población en los procesos de rendición de cuenta de los Delegados del Poder Popular y en Asambleas.
- Planteamiento de los Trabajadores en las Asambleas de Eficiencia y de Afiliados.
- Estados de Opinión de la Población.
- Informes del Balance de Trabajo,
- Criterios que aporten las organizaciones políticas y de masas del centro u organismo en cuestión.
- Otras fuentes que se dispongan.

Con el objetivo de tener claramente definidos, los principales problemas por su envergadura o repercusión, tendencias, reiteración, causas, áreas de mayor complejidad, etc., que les permita presentar una estrategia o programa para el desarrollo del trabajo, la información y preparación de los principales dirigentes, de acuerdo con las áreas de mayor riesgo, etc, las que deben establecerse, desde los niveles del organismos centrales, en las indicaciones o normas que se deben aprobar y emitir oficialmente para todo su sistema.

3) Reunión del órgano o colectivo de dirección, con la participación de las Organizaciones políticas y de masas.

El análisis y aprobación del programa de trabajo, que presente la Comisión o Grupo designado, para la conformación del Plan de Prevención, en cuanto a etapas de trabajo, calendario y participante se realiza en Reunión del órgano o colectivo de dirección, con la participación de las Organizaciones Políticas y de masas.

4) Reunión de información y orientación a los trabajadores, en Asamblea General.

La explicación de la necesidad y sentido del trabajo a desarrollar y la presentación del programa para la conformación del Plan de Prevención, en el interés de incentivar la participación consciente y conocer cualquier recomendación o sugerencia se efectúa una reunión de información y orientación a los trabajadores, en Asamblea General.

5) Diagnóstico de los riesgos o peligros potenciales, análisis de las causas que lo provocan o propician y propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

El diagnóstico debe determinarse en reuniones por colectivos de áreas, direcciones, departamentos, etc, de actividades específicas, que permitan trabajar en colectivo con una activa participación.

Estas reuniones deben estar presididas por el cuadro o dirigente administrativo del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas.

Debe estar presente al menos uno de los integrantes de la Comisión o Grupo de Trabajo que realizó el estudio a nivel del organismo o entidad correspondiente, con la información y antecedentes específicos del área.

Estas reuniones tienen que estar antecedidas por una etapa de información, orientación y trabajo dirigido a la adecuada preparación de los trabajadores sobre la importancia de ésta actividad y lo decisivo de su papel, acción en la que es determinante el trabajo coordinado de la administración y el sindicato.

Se debe lograr que tengan claro el concepto de corrupción administrativa y que se profundice en el estudio del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

Para comenzar la reunión debe realizarse una introducción que propicie crear un clima de prevención, no de represión. De búsqueda de los posibles riesgos, su origen, causas y condiciones, con el objetivo de juntos establecer las barreras de carácter técnico-organizativo y éticas que impidan su ocurrencia.

Debe quedar claro que lo esencial y más estratégico para todos es cuidar la moral y la dignidad de cada trabajador y del colectivo en su conjunto.

Debe explicarse el procedimiento a seguir para el desarrollo de la reunión, que en esencia debe lograr, que ante cada riesgo o manifestación que se identifique, en primer lugar se busquen todas las posibles causas o condiciones que lo propician y a partir de ésta identificación, escuchar y promover con un método interactivo, las posibles acciones para prevenir el tema analizado y definir o relacionar los preceptos éticos que deben ser fomentados en evitación de tal manifestación.

Es importante que todos comprendan que el primer combate y la batalla constante es contra el desorden, las indisciplinas y las ilegalidades, que son en definitiva las condiciones y circunstancias que fomentan y crean las posibilidades para que surjan y prosperen las manifestaciones de corrupción.

Esa reunión, es para identificar y tomar ideas, el plan debe conformarse en cada área, por los compañeros que se designen en la propia reunión, fijando el tiempo necesario para que se presente el proyecto nuevamente, a la aprobación de los trabajadores, el que debe precisar en cada acción los ejecutantes, responsables y fechas para su cumplimiento y control.

6) Conformación del Plan de Prevención del centro de trabajo, entidad económica u organismo.

El Plan de Prevención del Organismo o entidad superior, no es la suma de los planes de las áreas, direcciones, departamentos o centros subordinados. Tiene que tomarlos en consideración a los efectos de generalizar aquellas que por su importancia o significación deben ser tomadas en cuenta, pero necesariamente debe incorporar las propias de su nivel y principalmente, el sistema de control y supervisión que ejercerá sobre las entidades subordinadas, la investigación, estudio y análisis de los problemas principales, las acciones de divulgación, etc.

Se anexa modelo que constituye guía para la elaboración y presentación del Plan de Prevención.

II.- SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PLANES DE PREVENCIÓN.

1) Cada Plan de Prevención, y en cada una de las acciones, debe estar definido, el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control, premisa que garantiza el trabajo y control constante, sistemático.

2) Los órganos o consejos de dirección deben incluir en sus planes de temas anuales, el estudio y análisis y evaluación del cumplimiento y efectividad de aquellas tareas o acciones consideradas claves o fundamentales en el Plan de Prevención, garantizando su análisis colectivo con la profundidad que lo requiere.

3) Incluir el análisis del cumplimiento del Plan de Prevención y de las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan, en la Asamblea de Afiliados, promoviendo en tales casos la evaluación crítica sobre los incumplimientos y el aporte de nuevas ideas, para perfeccionarlos y enriquecerlos.

4) Examinar sistemáticamente en los órganos o consejos de dirección, los hechos o manifestaciones que se presenten, relacionándolos con las acciones contenidas en los Planes de Prevención para medir su efectividad o limitaciones. Derivar de ello la adopción de nuevas acciones o medidas que se deben incorporar a los planes, en el momento que sea necesario.

5) Divulgar los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad de los Planes de Prevención, con el interés de transmitir la lección, la lección y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

6) Los cuadros y dirigentes de los niveles superiores estarán obligados en sus visitas a las entidades subordinadas, incluir en sus análisis, controles e

intercambios la evaluación respecto al cumplimiento y efectividad de los Planes de Prevención. No puede registrarse como una tarea más de la inmensa lista de actividades que tenemos que enfrentar, es una concepción de trabajo, una cultura, relacionando eficiencia y prevención, calidad y conducta, valores, dándole el sentido que tiene todo cuanto producimos o hacemos.

7) Es responsabilidad de cada Jefe, propiciar en su entorno un clima de trabajo, de disciplina y de máxima austeridad, lo que debe ser reforzado con su ejemplaridad personal.

8) En las evaluaciones de los cuadros o en cualquier análisis que se realice para promociones, reconocimientos, posibilidades de superación, o en sus rendiciones de cuenta, debe estar presente el cumplimiento de estos principios y sus resultados.

9) Al evaluar el funcionamiento de los órganos colegiados de dirección debe tomarse en consideración, la disciplina en el cumplimiento de sus planes, análisis de los resultados de verificaciones fiscales, auditorias, y demás temas relacionados, cumplimiento de acuerdos y acciones promovidas para la prevención y enfrentamiento a la corrupción.

10) El Plan de Prevención se enriquece continuamente, según las circunstancias y experiencias prácticas lo indiquen, con la dinámica y agilidad que lo requiera, y se evalúa integralmente, como mínimo una vez al año, siempre cumpliendo el principio de la participación real de los trabajadores. Debe estar presente el tema de la prevención en los Balances de Trabajo Anual y en los Objetivos de Trabajo.

Anexo No.3. Objetivos de las Áreas de Resultados Claves del Centro. Curso 2004-2005

I. Formación – Universalización

Alcanzar niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes de los cursos regulares, en correspondencia con los modos de actuación de cada carrera y desarrollar la continuidad de estudio en los programas de la Revolución que se atienden, con eficiencia y calidad, con énfasis en la preparación de los profesores adjuntos; priorizar el trabajo metodológico en todos los niveles, el perfeccionamiento de los planes de estudio, el proceso de acreditación y las investigaciones pedagógicas.

Objetivo de Formación del Profesional

Continuar perfeccionando la formación integral de los estudiantes a través de la estrategia para la formación de valores en correspondencia con los modos de actuación del profesional de cada carrera, con un trabajo metodológico en todos los niveles que garantice un estadio superior de calidad en el proceso de acreditación y una activa participación del claustro en el perfeccionamiento de los planes de estudio e investigaciones pedagógicas.

Criterio de Medidas

1. La estrategia educativa para la formación integral se materializa en los proyectos educativos en correspondencia con los modos de actuación del profesional de cada carrera. El 95 % de los estudiantes encuestados expresa satisfacción con los proyectos educativos y el 95 % considera a sus profesores como ejemplo de profesionales y educadores. El 93 % de los estudiantes encuestados se sienten satisfechos con la preparación profesional que están adquiriendo.

2. Se avanza en la actividad laboral investigativa con un mejor nivel en la fundamentación teórica de los proyectos de curso y trabajos de diploma, 60% de participación de los estudiantes en las investigaciones curriculares-extracurriculares; un incremento de 8 unidades docentes y hasta el 56 % de los profesionales de la industria categorizados. El 93% de los estudiantes expresa satisfacción con la práctica laboral desarrollada.
3. El trabajo metodológico en los departamentos docentes y colectivos de carrera se desarrolla con un mayor nivel de organización y control, y asegura la preparación del claustro para una activa participación en el perfeccionamiento de los planes y programas de estudio. Se logra el funcionamiento de un centro de estudio que impulse las investigaciones pedagógicas.
4. Continuar trabajando en el proceso de acreditación de las carreras, todas realizan su autoevaluación con calidad y definen sus estrategias y planes de desarrollo. Se solicita la evaluación externa de la carrera de Geología y se alcanzan resultados positivos.
5. Se asegura la apertura de las carreras aprobadas para el curso 2004 – 2005 en diurno y CRPT. Se desarrolla la carrera de Estudios Socioculturales en el curso diurno con alta valoración de los estudiantes de la docencia que reciben y se continúa estudiando la demanda del territorio para la apertura de nuevas carreras.
6. Se logra un mayor uso de la computación y las herramientas de las TIC con el incremento del uso de software profesionales, de prácticas de laboratorios virtuales en todas las carreras, de las horas de empleo de los laboratorios colectivos. El 80% de los estudiantes muestran un adecuado dominio de la computación en las comprobaciones realizadas y el 95% la utiliza en los trabajos docentes, laborales e investigativos.
7. El 100% de las asignaturas poseen un adecuado aseguramiento bibliográfico. El 95% de las asignaturas con textos básicos se asegura por esa vía y se trabaja en el claustro activamente por brindar materiales actualizados y por incentivar el uso de bibliografía en lengua extranjera y la búsqueda eficiente de la información. El 80 % de los estudiantes se muestra satisfecho con el aseguramiento bibliográfico.

Objetivo de Universalización

Garantizar la continuidad de estudios en los programas de la Revolución que se inician, con calidad, dinamismo y elevado compromiso del claustro en la preparación de los profesores adjuntos y alcanzar niveles cualitativamente superiores de integralidad en el de los Trabajadores Sociales. Avanzar en la integración interna y con los organismos e instituciones en cada municipio para el desarrollo de la Universalización.

Criterio de Medidas

1. Se asegura el desarrollo con calidad e integralidad del proceso docente educativo de la continuidad de estudios de los jóvenes y trabajadores insertados en los diferentes programas de la Revolución que se atienden. Se expresa la satisfacción del 83 % de los estudiantes, con la calidad del proceso.
2. Se perfecciona el empleo de los materiales docentes tales como guías y videos, acorde a cada modelo pedagógico y a las nuevas carreras. Al menos el 78 % de los estudiantes expresa satisfacción con la calidad y el buen uso de los mismos.
3. Se incrementa el nivel científico metodológico de los profesores adjuntos y tutores insertados en la Universalización, así como la preparación de los alumnos ayudantes a través de la atención metodológica por los departamentos docentes del centro. La aplicación de la estrategia maestra para el trabajo educativo en estas condiciones se refleja en que, al menos el 83 % de los estudiantes expresa satisfacción con las cualidades de sus profesores.
4. Se incrementa el uso de las TIC en las Sedes Universitarias Municipales, y se logra la conectividad total de estas con el Instituto. Continúa la preparación del claustro en el SEPAD y otras plataformas interactivas. Al menos el 70 % de los estudiantes expresa satisfacción con esta actividad.

5. Se avanza en la mejora y el completamiento de la infraestructura de las Sedes en los municipios a través de la integración con los organismos y se incrementa la cultura organizacional en las mismas. La satisfacción de las principales instituciones y organizaciones del territorio por el impacto de la Universalización es de al menos, el 85 %.

Postgrado y Superación de Cuadros

Avanzar en el trabajo metodológico, la acreditación, el desarrollo de la educación a distancia usando la plataforma SEPAD y la gestión material y financiera que garanticen, las necesidades de superación de profesionales y cuadros de los territorios, así como la integración y cooperación con otras instituciones del país y la Escuela Ramal del Níquel, que sea avalado por el impacto de las actividades y pertinencia social.

Criterio de Medidas

1. Se logran 5 defensas exitosas internas y una externa. Se incrementan las actividades postdoctorales y aquellas las relacionadas con el postgrado internacional.
2. Los 4 CAM y el 70% de las Empresas tienen una estrategia de formación de profesionales.
3. Se incrementa la cantidad de profesionales superados en 1,5%, de ellos son cuadros 415.
4. Se logra la preparación de 240 cuadros a través del curso de preparación jurídica y el 70% de los cuadros de las empresas en perfeccionamiento han recibido capacitación.

5. Se realizan 4 actividades de educación a distancia con el uso de las TIC en el postgrado y la capacitación de cuadros.
6. Se acredita un programa de Maestría.
7. Se incrementa en dos las empresas donde se realiza una investigación para medir el impacto de la capacitación de los cuadros.
- 8. Los 4 municipios que se atienden realizan actividades de postgrado y superación de cuadros.**
9. El 80% de los profesores adjuntos reciben las actividades de formación planificadas de acuerdo a sus necesidades, con énfasis en los que trabajan en las sedes universitarias municipales.
- 10. Se logra la elaboración con calidad de la Planificación Estratégica hasta el 2006 en todos los CAM y en el 70% de las empresas de los 4 territorios que se atienden, con prioridad en la presentación de los escenarios y la conceptualización de los valores compartidos.**
11. El 50% de los profesores de la Escuela Ramal están en un Diplomado. Se logran acreditar el 40% de los entrenadores en cada municipio.

Extensión Universitaria

Alcanzar resultados cualitativamente superiores en la Extensión Universitaria, como un proceso integrador de todas las áreas de resultado clave, mediante la promoción sociocultural en la calidad y hábitos saludables de vida de la comunidad universitaria con una influencia efectiva en la transformación del entorno.

Criterio de Medidas:

1. Se perfecciona la aplicación del Programa Nacional de Extensión Universitaria en nuestro centro y los municipios que atiende. Se ejecutan ocho proyectos. El 40% de las acciones de promoción cultural se ejecutan mediante proyectos.
2. El 100% de las carreras tienen previstas acciones de promoción sociocultural en la dimensión curricular e insertada con calidad en los proyectos educativos, lo cual se refleja en el nivel de participación de

- estudiantes y profesores en las actividades planificadas, el 85 % de los estudiantes encuestados siente satisfacción con los resultados alcanzados.
3. Las sedes municipales determinan y desarrollan su estrategia de la Extensión Universitaria en alianza con las instituciones del territorio, logrando un alto reconocimiento por el impacto social.
 4. Se perfecciona el movimiento de promotores culturales de la comunidad universitaria, con al menos el 25 % de ellos, capacitados para realizar el trabajo extensionista desde su desempeño laboral; se alcanza un adecuado funcionamiento del sistema de comunicación interna y divulgación de las actividades, así como la promoción de la vida universitaria.
 5. El 50% de la comunidad universitaria y el entorno reconocen los resultados alcanzados por las acciones ejecutadas de los programas nacionales de promoción de salud y calidad de vida.
 6. El programa de prevención se cumple al 100 % y se comprueba a través de la comunidad universitaria la calidad y pertinencia de las actividades que se desarrollan en el mismo.
 7. La residencia estudiantil consolida su condición de II nivel y se declaran de primer nivel el 50 % de los cuartos.

Ciencia y Técnica

Alcanzar una mayor inserción en ramas emergentes de la economía mediante el desarrollo de las investigaciones estratégicas y la innovación tecnológica que permita elevar los indicadores de relevancia, ingresos, calidad de las publicaciones, la protección de la propiedad intelectual y el financiamiento con prioridad en la gestión de los proyectos internacionales.

Criterio de Medidas

1. RELEVANCIA: Alcanzar 1 premio de la ACC, 2 premios del Forum Nacional de Ciencia y Técnica, 3 premios en foros ramales, 3 premios CITMA provincial un premio estudiantil y un premio internacional. Alcanzar la condición de DESTACADO en el Forum de Ciencia y Técnica (20%)

2. CIENCIA: Publicar 150 artículos en revistas cubanas y extranjeras de ellas 60 en revistas acreditadas o referenciadas en base de datos de reconocido prestigio internacional, 10 monografías y /o libros y 8 artículos en revistas del SCI (15%)
3. TECNOLOGÍA: obtener 1 patente de invención, 2 registros de equipos y o productos no informáticos, 6 registros de software y 2 solicitudes de patente.(15%)
4. PERTINENCIA: Alcanzar 150 MUSD por financiamiento de proyectos, de ellos, 90 MUSD por vía internacional. Obtener los resultados previstos en no menos del 95% de los proyectos financiados (20%)
5. IMPACTO: Ingresar por servicio científico técnico no menos de 120 MUSD y 120 MMN. Obtener resultados destacados en los proyectos de innovación tecnológica territoriales, ramales y nacionales. Se generalizan 3 resultados (15%)
6. Alcanzar, expresado por los indicadores de relevancia, ciencia, tecnología y pertinencia, liderazgo nacional en el área de la geología de lateritas ferro niquelífero, reconocimiento nacional en la metalurgia del níquel y cobalto, y eficiencia energética; reconocimiento territorial en medio ambiente y minería de las lateritas. Avanzar hacia el reconocimiento territorial de las investigaciones humanísticas y pedagógicas. Alcanzar una alta vinculación con los OACE rectores de estas actividades (MINBAS, SIME, CITMA, MICONS, MINAZ, MINTUR, MINFAR, MINAGRI).

Área de Recursos Humanos

Dar respuesta a la demanda de profesores, potenciar el reclutamiento, elección y superación de claustro con prioridad a los Programas de la Revolución, en un clima laboral favorable, consolidando el liderazgo de los cuadros y la atención al hombre en el perfeccionamiento continuo de la gestión de los Recursos Humanos.

Criterio de Medidas

1. Se garantiza el 100% de los profesores para dar respuesta a los planes de estudios, priorizando los Programas de la Revolución.

2. Se rediseñan las necesidades de fuerza de trabajo y los requisitos de competencia para cada puesto, así como el sistema de selección, reclutamiento y superación del personal.
3. Mejoran los indicadores sobre la composición de los cuadros y reservas.
4. Se logra como mínimo el 80% de satisfacción en el clima laboral.
5. Se incrementa en 5 los doctores en el claustro con categoría principal.
6. Se reconoce que en el 80% de los cuadros existe liderazgo.

Recursos Materiales y Financieros.

Lograr la certificación de los Sistemas y Subsistemas del NMGEF, mantener la acreditación de la Contabilidad, garantizar el uso eficiente y racional de los recursos materiales y financieros.

CRITERIO DE MEDIDAS

1. Alcanzar la certificación del 50% de los sistemas y Subsistemas del NMGEF.
2. Mantener la acreditación de la Contabilidad.
3. Cumplir el plan de captación propuesto \$267.4 MUSD y asegurar su uso racional, en los destinos planificados.

Anexo No. 4. Debilidades y Amenazas del ISMM de Moa.

Debilidades.

1. Insuficiente aseguramiento de recursos materiales y financieros y baja capacidad de autogestión.
2. Baja estimulación de los recursos humanos y deterioro de la calidad de vida.
3. Insuficiente preparación de los recursos humanos para acometer las tareas actuales del centro.
4. Insuficiente integración de la organización, Inter y extrauniversitaria.
5. Insuficiente informatización.
6. Insuficiencias en el trabajo político – ideológico.

Amenazas.

1. Limitaciones económicas del país.
2. Deterioro de valores en algunos sectores de la sociedad.
3. Desarrollo y competitividad de otros CES, OACE y organismos acreditados.
4. Situación ambiental en el territorio.

Anexo No. 5. Áreas de Resultados Claves del ISMM

- I. Formación del Profesional
- II. Universalización.
- III. Postgrado y Superación de Cuadros
- IV. Extensión Universitaria.
- V. Ciencia y Técnica.
- VI. Recursos Humanos.
- VII. Recursos Materiales y Financieros.
- VIII. Defensa y Protección

Anexo No. 6. Principios de Control Interno para cada Subsistema de la Contabilidad.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES AL SUBSISTEMA DE CAJA Y BANCO

- **Efectivo en Caja.**

Se considera la implementación necesaria para la administración, custodia, protección y control adecuado de la existencia de dinero en efectivo en poder de la entidad, para ello cumpla las siguientes indicaciones.

- 1- Es responsabilidad de cada entidad mantener el efectivo y valores equivalentes en lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. observando las disposiciones vigentes dictadas por la Banca Central de Cuba y los Ministerios de Finanzas y Precios y de Economía y Planificación.
- 2- El cajero debe ser el único que posea la combinación de la caja fuerte, debiendo existir copia de la misma en sobre sellado en poder de la dirección.
- 3- El cajero debe firmar el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha Acta se guardará en el Área Económica.
- 4- El total del efectivo depositado en caja debe arquearse por lo menos una vez al mes, sorpresiva y sistemáticamente y al sustituirse al cajero. El arqueo debe realizarse por el empleado del Área Económica, verificándose además que existe resolución del director que fije el montante de cada fondo operado.
- 5- Por cada faltante o sobrante de recursos monetarios detectado se elaborará y contabilizará inmediatamente el expediente correspondiente.

- 6- Es preciso aplicar la responsabilidad material en el caso de faltantes de recursos monetarios, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86.
- 7- El cajero no custodia recursos monetarios ajenos a la entidad, ni talonarios de cheques en blanco; ni puede tener acceso a los registros contables del efectivo, ni de bienes materiales.
- 8- El Área Económica debe controlar los cupones de combustibles entregados al cajero, así como su distribución.
- 9- Los modelos Anticipos para Gastos de Viajes y los Vales para Gastos Menores deben estar autorizados por los funcionarios competentes, de acuerdo con el documento emitido por la dirección de la entidad, contentivo de sus nombres y firmas.
- 10- Cada Vale de Gastos Menores y Anticipo para Gastos de Viajes pagados y liquidados deben constar adjuntos con los justificantes correspondientes no excediendo de \$ 500.00 y estar firmados por los receptores de los pagos de los recursos monetarios.
- 11- Los Recibos de Ingresos deben estar numerados previamente por el Área Económica y controlarse los que se encuentran en poder del cajero.
- 12- El importe de los ingresos cobrados en efectivo deben ser verificados y corresponderse con la suma de los documentos justificativos de éstos, depositándose diariamente; debiendo estar firmados por las personas que los liquidan.
- 13- Los salarios no reclamados y los indebidos, así como los Anticipos de Gastos de Viajes liquidados, se reintegran y liquidan dentro de los términos establecidos para estas operaciones.

14- El modelo Control de Anticipos a Justificar debe estar actualizado, fiscalizándose las fechas de vencimiento de los anticipos otorgados para garantizar su liquidación en tiempo.

15- Los Vales para Pagos Menores y sus justificantes deben cancelarse con cuño de "PAGADO" al reembolsarse.

16- Al final de cada mes es preciso registrar los Vales para Pagos Menores pagados y los Anticipos para Gastos de Viaje liquidados o pendientes de liquidar, que no hayan sido reembolsados.

17- No pueden entregarse Anticipos para Gastos de Viajes a ningún trabajador que tenga pendiente de liquidar otro anticipo.

18- Los cobros en efectivo (procedentes de ingresos) no pueden utilizarse para efectuar pagos.

- **Efectivo en Banco.**

Considera la implementación de la actividad del control de las operaciones de la entidad de moneda de curso legal, la moneda extranjera, cheques, giros bancarios y postales a la vista, depósitos efectuados en instituciones financieras bancarias y no bancarias. Se incluyen las inversiones financieras a largo y corto plazo constituidas por valores negociables colocados en instituciones financieras bancarias y no bancarias; para ello:

1- Es preciso que exista control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados.

2- Al menos una persona de los que firman los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos.

- 3- Las operaciones de las cuentas bancarias deben conciliarse periódicamente y dejarse evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente.
- 4- En el caso de las operaciones en moneda extranjera, los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montantes aprobados en los presupuestos correspondientes.
- 5- En las unidades presupuestadas, es imprescindible la actualización del Control de Recursos Presupuestarios de Salarios, Otros Gastos e Inversiones Materiales.
- 6- Por los aportes operacionales realizados en divisas debe recibirse el contravalor de la moneda nacional correspondiente y por los cheques e importes recibidos para adquisición de bienes debe aportarse dicho contravalor.
- 7- Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones.
- 8- En las unidades presupuestadas deben compatibilizarse las informaciones de la Contabilidad Presupuestaria y de la Patrimonial.

5. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES AL SUBSISTEMA DE INVENTARIOS

Se considera la implementación necesaria para administrar, custodiar, proteger y controlar los bienes constituidos por la adquisición a proveedores o suministradores, en proceso de elaboración o terminados o fuera de la entidad, bien sea para consumo o para la comercialización (materias primas, materiales, mercancías, etc, por ello debe:

- 1- La persona del almacén debe contar, medir y pesar todos los productos recibidos, sin tener acceso al documento del suministrador (Recepción a ciega).
- 2- Las Tarjetas de Estiba tienen que estar actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que deterioren las mismas.
- 3- Los almacenes tienen que ofrecer seguridad y encontrarse limpios y ordenados.
- 4- Los Submayores de Inventario del área contable deben estar al día.
- 5- El almacén tiene que informar las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con las de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas.
- 6- Cuando el programa automatizado contable y el del Control de Inventarios no estén integrados, se ejecutará el Cuadre Diario en Valores por el Área de Contabilidad.
- 7- El almacén debe contar con listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo y de los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.
- 8- Es obligatorio elaborar un Plan anual y efectuar conteos periódicos del 10% de los productos almacenados, sistemática y mensualmente y cuando estos chequeos arrojen diferencias sistemáticas, realizarse un inventario general anual.
- 9- El personal de los almacenes tiene que tener firmadas Actas de Responsabilidad Material por la custodia de los bienes materiales y en caso

de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad, de acuerdo con lo regulado por el Decreto-Ley 92-86.

10- Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaborarán los expedientes correspondientes y se contabilizarán inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos.

11- Las producciones terminadas y las producidas para insumo remitidas a los almacenes tienen que estar amparadas por el documento justificativo de la entrega de éstas.

12- Es preciso controlar a través de las Tarjetas de Estiba y de los Submayores de Inventario, los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista, así como los productos recibidos o remitidos en consignación y en depósito.

13- En el caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pagos por los clientes, deben elaborarse los expedientes de faltantes correspondientes.

14- Debe existir un control eficaz de los útiles y herramientas en uso y éstos verificarse sistemáticamente; elaborándose en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes los expedientes correspondientes, contabilizándose correctamente y aplicándose la responsabilidad material.

15- El personal del almacén no puede tener acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios.

16- El Area Contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados.

17- Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben controlarse separadamente y activarse las gestiones para su eliminación.

6. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES AL SUBSISTEMA DE ACTIVOS FIJOS

Es la implementación de las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de los inmuebles, muebles y útiles de oficina, equipos de computación, otros equipos y maquinarias adquiridos, recibidos en donación o elaborados por la entidad, que tienen vida útil superior a un año con el propósito la empresa y para su venta, de acuerdo con sus características:

- 1- Cada responsable de área tiene que firmar un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia.
- 2- El Área Contable debe constar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.
- 3- Los modelos de Control por Áreas de los Activos Fijos Tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el Área Contable.
- 4- Deben elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc.
- 5- Es preciso elaborar el Plan Anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10 % de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86.
- 6- Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.

- 7- Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado.
- 8- Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.
- 9- Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.
- 10- Los activos fijos intangibles deben controlarse en Submayores habilitados al efecto y amortizarse mensualmente.

7. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES AL SUBSISTEMA DE NOMINAS

Se considera la implementación de la actividades de control necesarias para la administración, control, custodia y protección adecuada de las operaciones relacionadas con el tiempo laboral, salario devengados, retenciones por pagar, impuestos y contribuciones a pagar, es necesario aplicar las medidas siguientes:

- 1- Debe existir separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.
- 2- Debe procederse a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago.
- 3- Deben establecerse controles eficientes para la entrega del efectivo para pago de nóminas y para su liquidación, a los establecimientos y unidades.
- 4- Las nóminas deben constar con los siguientes datos:

- 5- Firma en el espacio “Recibido” de cada trabajador o de cada persona autorizada por éste a efectuar el cobro mediante documento acreditativo, como constancia del mismo.
- 6- Número de Reintegro y fecha de éste en el espacio “Recibido” de cada salario indebido o no reclamado.
- 7- Número del cheque de extracción del efectivo para pago de la nómina, cuyo importe debe concordar con el total de los salarios, vacaciones y subsidios a pagar a los trabajadores.
- 9- Es preciso garantizar la actualización del modelo SNC-2-25 “Registro de Salarios y Tiempo de Servicio”.
- 10- Es necesario comprobar la actualización de los Submayores de Vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- 11- Las retenciones de salarios deben realizarse en base a los modelos Datos de Nóminas del Área de Personal y revisarse por el Área Contable, liquidándose en tiempo a las entidades correspondientes y a los beneficiarios.
- 12- Las extracciones para pagos de salarios no reclamados debe aprobarse previamente por el Área Económica.
- 13- No deben existir salarios no reclamados pendientes de pago, fuera de los términos establecidos para su reclamación.
- 14- Debe verificarse mensualmente que la suma de los saldos de los Submayores de Salarios no Reclamados y de las vacaciones acumuladas se correspondan con los saldos de las cuentas de control correspondientes.

15- Los Submayores de Vacaciones y de Retenciones por Pagar no pueden presentar saldos contrarios a su naturaleza.

8. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES A LAS INVERSIONES MATERIALES

La implementación de las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de los equipos que requieren instalación y los materiales adquiridos para la ejecución de inversiones que aumentan la capacidad de producción o ejecución de otras actividades así como los gastos incurridos.

En consecuencia deberá:

- 1- Las Certificaciones de Avance de Obra emitidas por el constructor deben estar firmadas por el inversionista directo, como constancia de su aprobación a los trabajos reportados y a los precios establecidos.
- 2- El inversionista directo debe revisar y aprobar todos los documentos por compras de materiales, equipos y activos fijos tangibles y por contratación de proyectos, asistencia técnica y otros gastos del proceso inversionista.
- 3- Mensualmente deben certificarse los gastos incurridos en la ejecución de inversiones con medios propios, contabilizándose correctamente y efectuarse el reintegro de recursos monetarios correspondientes a la cuenta de Efectivo en Banco de operaciones corrientes en las empresas.
- 4- Al concluirse las inversiones es preciso garantizar que se den de alta los activos fijos tangibles o se informen los gastos que no se incorporen a éstos, para proceder a diferirlos.

9. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES A LAS OPERACIONES DE COBROS Y PAGOS

- **Cuentas y Efectos por Cobrar**

Son producto de las obligaciones contraídas por terceros por concepto de compras de productos, prestaciones de servicios, ventas de bienes, arrendamientos de inmuebles, concesiones o licencias de explotación de bienes de cualquier naturaleza, servicios o actividades análogas; deberá:

- 1- Los modelos en blanco de Facturas y Ordenes de Compras o de Servicio deben controlarse en el Area Económica por persona ajena a la que los confecciona, estar prenumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados.
- 2- Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.
- 3- Deben conciliarse periódicamente las Facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.
- 4- El registro contable de las Facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los Submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.
- 5- Deben mantenerse actualizados los Submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentar saldos envejecidos.
- 6- No deben existir saldos por Pagos Anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de Depósitos y Fianzas.
- 7- Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente.

- 8- Las Cuentas por Cobrar a clientes, las Diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada Factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección.
- 9- La Provisión para Cuentas Incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente.
- 10- Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.
- 11- Deben habilitarse Expedientes de Cobros por Clientes contentivos de cada Factura emitida y del cheque cobrado; así como de las reclamaciones aceptadas.

- **Cuentas y Efectos por Pagar**

Las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de las deudas u obligaciones financieras de la entidad. Las que pueden estar constituidas entre otros por los siguientes conceptos:

- 1- Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.
- 2- Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.
- 3- Deben elaborarse Expedientes de Pago por proveedores contentivos de cada Factura, su correspondiente Informe de Recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las Facturas con el cuño de "Pagado".

- 4- Es preciso mantener al día los Submayores de Cuentas por Pagar a Suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos.
- 5- Deben liquidarse en tiempo los préstamos bancarios recibidos.
- 6- Las Cuentas por Pagar a Proveedores, las Diversas y los Cobros Anticipados deben desglosarse por cada Factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección.
- 7- Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
- 8- Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las cuentas por pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos).
- 9- Los Efectos por Pagar deben registrarse correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos correctamente.

10. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES A LOS SISTEMAS DE COSTO.

La implementación de las actividades de control necesarias para verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el sistema de costo aprobado y su efectiva utilización como herramienta de dirección en la toma de decisiones adecuadas para la mejor gestión de la entidad.

- 1- La entidad debe establecer y aplicar un sistema que le permita conocer los costos de sus producciones por áreas y procesos y determinar las desviaciones desglosadas por conceptos, al compararse con las Fichas de Costo confeccionadas.

- 2- Es imprescindible la actualización de las Fichas de Costo por producciones.
- 3- Deben realizarse análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costo y de las causas de las desviaciones determinadas y analizarse éstas en el Consejo de Dirección.
- 4- Es conveniente elaborar Presupuestos de Gastos por áreas de responsabilidad y compararse éstos con los gastos reales incurridos en las mismas, analizándose las causas de las desviaciones detectadas.
- 5- Los gastos deben registrarse al incurrirse y analizarse por los elementos (conceptos) de gastos establecidos por las entidades.
- 6- En las unidades presupuestadas deben mantenerse actualizados los registros de los gastos presupuestarios devengados, analizados por grupos presupuestarios y epígrafes y partidas.
- 7- Los precios de los productos y servicios prestados facturados, deben establecerse, de proceder, en base a las Fichas de Costo elaboradas y tanto éstos como los de las mercancías vendidas deben haber sido aprobados por el nivel correspondiente.
- 8- Los gastos indirectos de producción deben trasladarse a los costos directos de cada producto elaborado o servicio prestado, mensualmente.
- 9- Deben definirse los métodos para la determinación de las unidades equivalentes y para el tratamiento de los residuos, subproductos, productos intermedios y defectuosos.

11. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO PARA LAS OPERACIONES FINANCIERAS

Todo lo que de una manera u otra corresponde al pago de las obligaciones fiscales, así como el procedimiento a seguir con el presupuesto que les sea aprobado a la entidad debe:

1- Garantizarse el aporte al Presupuesto del Estado, en la cuantía correcta y dentro del tiempo establecido de los siguientes aportes, impuestos y contribuciones, en los casos en que proceda:

- Contribución a la Seguridad Social
- Impuesto por Utilización de la Fuerza de Trabajo
- Impuestos por las Ventas (Circulación, Gastronomía, Alojamiento, Recreación, Comunicaciones, Transporte, etc.)
- Impuesto sobre Transporte Terrestre
- Impuesto sobre Documentos
- Impuesto por Vallas y Anuncios
- Impuesto sobre Utilidades
- Aporte por Rendimiento de la Inversión Estatal
- Depreciación de Activos Fijos Tangibles
- Ingresos Cobrados por las unidades presupuestadas
- Responsabilidad Material por Faltantes de Bienes
- Amortización de Gastos Diferidos, procedentes del proceso inversionista
- Faltantes de activos fijos tangibles y valor no depreciado, de los dados de baja antes del final de su vida útil
- Salarios no reclamados vencidos
- Restantes aportes, impuestos y contribuciones

12. PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO PARA GARANTIZAR LA CORRECTA CONTABILIZACION DE LAS OPERACIONES, SU ACTUALIZACION Y LA EMISION DE LAS INFORMACIONES FINANCIERAS

La contabilidad hay que mantenerla actualizada diariamente. Sin una contabilidad verídica y confiable no es posible realizar una correcta administración. Por eso, el dirigente de una entidad debe saber que:

- 1- Debe garantizarse que se contabilizan correctamente las Donaciones Recibidas y que se aportan al Presupuesto sus valores cuando se autorice su comercialización.
- 2- Las cuentas asociadas a la distribución de las utilidades y al financiamiento de las pérdidas deben operarse correctamente.
- 3- Es preciso garantizar que al cierre del año y antes de emitir los Estados Financieros se trasladen a la cuenta de Inversión Estatal las cuentas de Recursos Recibidos del Presupuesto, Ingresos Devengados y de Efectivo Depositado a éste en las unidades presupuestadas y se cierren las Cuentas de Orden de la Contabilidad Presupuestaria.
- 4- Debe garantizarse la correcta contabilización de la creación de las reservas patrimoniales y de su utilización.
- 5- Cumplimentando el Principio de Período Contable, al final del año; deben registrarse los gastos incurridos, cuya facturación no se haya recibido y los ingresos devengados no facturados.
- 6- Los gastos diferidos a corto y a largo plazo deben amortizarse sistemáticamente.

- 7- Debe garantizarse la correcta contabilización de los Ingresos de Períodos Futuros y de los Ingresos Diferidos y su traslado a las cuentas de ingresos correspondientes.
- 8- Deben analizarse por los elementos de gastos establecidos las cuentas de gastos de las actividades de las empresas y unidades presupuestadas y de los gastos de las actividades no fundamentales (entre ellos de Comedores).
- 9- Deben elaborarse correctamente y en las fechas establecidas todos los Estados Financieros obligatorios y los internos y analizarse sus saldos y resultados en Consejo de Dirección.
- 10- El Área Económica debe calcular las variaciones de los saldos de las cuentas contables y analizar éstas en Consejo de Dirección al revisarse los últimos Estados Financieros.

13-METODOS DE DIRECCION

Se debe prestar atención esmerada en la entidad en sentido general, pero más aquellos que tiene directamente que ver con la toma de decisiones, así como los que requieren del consejo de los trabajadores.

- 1- Los consejos de Dirección deben de estar conformados de manera estrecha o ampliada; o sea, teniendo en cuenta las necesidades de funcionamiento operativo de cada entidad, y deben reunirse mensualmente o de manera regular, en correspondencia a las necesidades de estos.
- 2- Tener en cuenta que en los Consejos de Dirección de manera regular participen funcionarios y dirigentes del área contable, y oficialmente que se analicen las actividades de contabilidad y finanzas en los Consejos de Dirección.
- 3- Deben controlarse mediante actas al efecto, el desarrollo de los Consejos de Dirección, llevando cumplimiento periódico de sus acuerdos, y análisis de éstos ineludiblemente en el posterior a los tomados.

- 4- Los Consejos de Dirección deben hacer constar en sus reuniones de forma periódica el cumplimiento de los Principios de contabilidad generalmente aceptados, así como la conformación y cierre contable.
- 5- Debe hacerse periódicamente un análisis de los costos de producción o venta según corresponda, y de sus desviaciones, tomando medidas que garanticen su solución, lo que debe quedar en acuerdo concretos al efecto.
- 6- Los Consejos de Dirección deben periódicamente analizar la situación financiera de la entidad, partiendo de los Estados Financieros del periodo, incluyendo la ejecución del presupuesto aprobado para la entidad, tomándose las medidas conjuntamente con la delimitación de cada uno de los problemas, lo que queda como acuerdo de éstos.
- 7- Evaluar periódicamente el cumplimiento de las normas y/o medidas de Control Interno que están prevista en cada unas de las áreas, acorde con el Manual de Normas y Procedimientos existentes, y velar por la actualización de éste.
- 8- Efectuar periódicamente en los Consejos de Dirección análisis de los hechos de corrupción que se hayan detectados o no en la entidad, debiendo tomar medidas al efecto y dejando acuerdos y acciones concretas sobre los mismos.

14- RECURSOS HUMANOS.

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. La conducta y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento y competencia. Tanto directivos como empleados deben:

- 1- Exigir que se controlen adecuadamente la asistencia y aprovechamiento laboral de trabajadores y dirigentes, mediante registros u otros mecanismos de control debidamente aprobados.

- 2- Que exista un control periódico de las plantillas aprobadas con los trabajadores físicos, velando por su contratación en la modalidad eventual o permanente según corresponda.
- 3- Que los salarios que se perciben estén en correspondencia con los aprobados en la plantilla de cargos, y debidamente conformados en los contratos determinados o indeterminados según el caso.
- 4- Garantizar que los trabajadores se mantengan dentro del término de 24 días acumulados establecidos como vacaciones, o de existir algunas excepciones que se corresponda con lo establecido por el Código de Trabajo.
- 5- Cada trabajador tiene que contratar con su Expediente Laboral, y la debida actualización de éste acorde a las normas establecidas por el MTSS. Y en el caso de los dirigentes deben estar debidamente nombrados por los niveles correspondientes.
- 6- Cada puesto de trabajos debe tener definidos los requisitos de idoneidad correspondiente para el desempeño del mismo, tanto en su nivel cultural, como de entrenamiento necesario para el mismo.
- 7- Cada puesto de trabajo y con el quien lo desempeña requiere de una evaluación periódica que demuestre la entereza de su desempeño, quedando constancia del mismo en documento al efecto.
- 8- Debe rotarse a los trabajadores de nuevo ingreso por los distintos puestos inherentes al área correspondientes que ocupará. Buscando un entrenamiento o superación técnica integral.

Anexo No.7 Cronograma de Implementación de La Resolución 297/ 03 sobre La Evaluación de Riesgos.

No.	COMPONENTES DE CONTROL	FECHA HORAS	PARTICIPANTES
II.- EVALUACIÓN DE RIESGOS			
1	<ul style="list-style-type: none"> Revisar, evaluar y actualizar los riesgos fundamentales internos y externos, así como las medidas del Plan de Prevención. 	01/03/05 al 30/05/05	Miembro Control
2	<ul style="list-style-type: none"> Realizar análisis de Evaluación e Identificación de Riesgos por las Áreas. 	01/06/05 al 30/09/05	Vicerec Directo Trabajo
3	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la estimación de la valoración de los principales riesgos. 	01/10/05 al 30/10/05	Miembro Control
4	<ul style="list-style-type: none"> Establecer formas de Control y Supervisión a los Riesgos y de las causas que los provocan 	01/11/05 al 30/12/05	Vicerec Directo Trabajo
5	<ul style="list-style-type: none"> Realizar análisis periódicos en los consejos de dirección, Asambleas de trabajadores o de áreas, sobre el comportamiento de los riesgos, causas que los generan y acciones para contrarrestarlos. 	A partir del 01/01/06	Decano Consejo