



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

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

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

**Título:** *“Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 en el Hotel Miraflores”*

**Autor:** *Rody Osmany Reyes Barrientos*

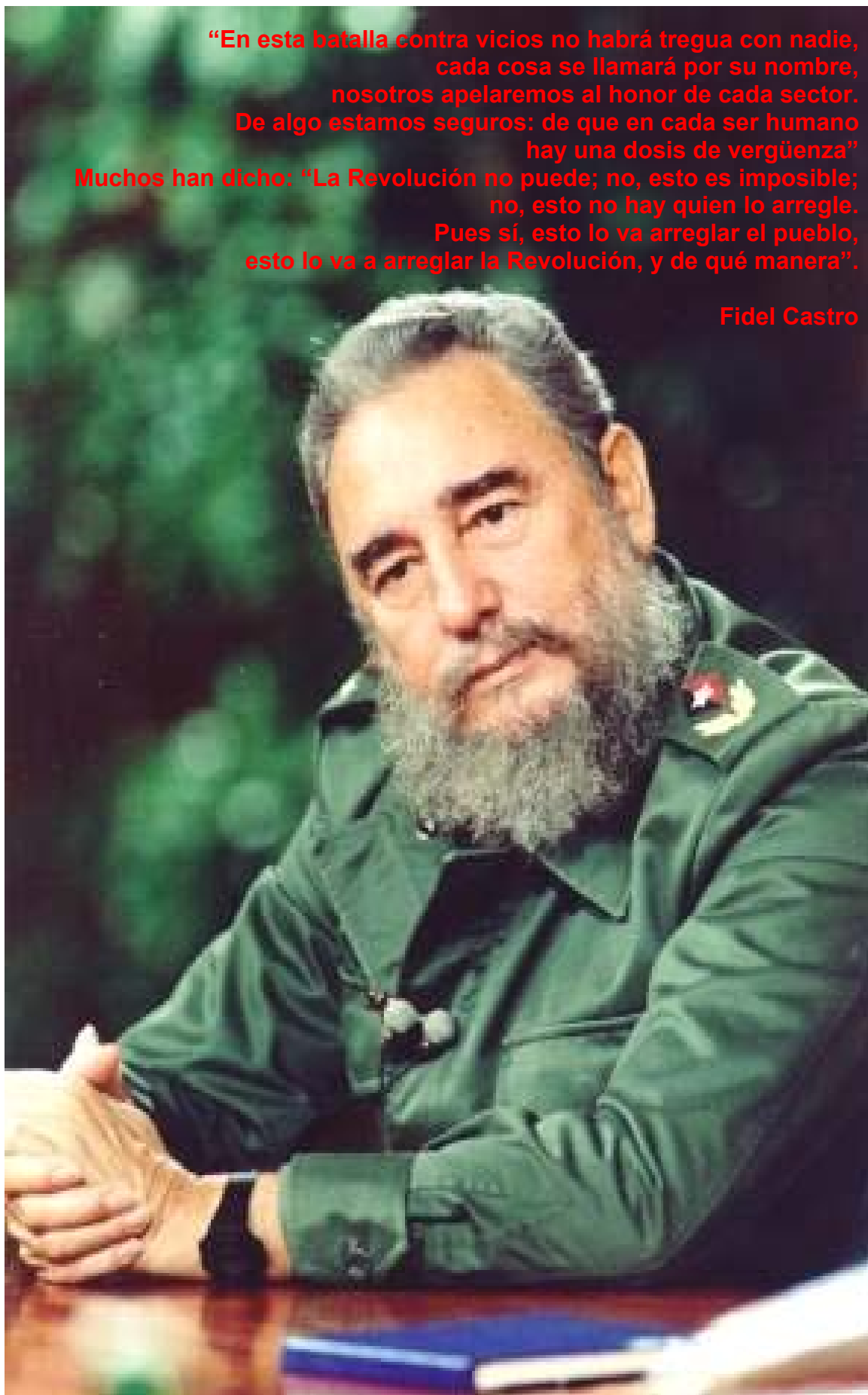
**Tutora:** *Dra. C. Mayda Ulloa Carcassés*

*Moa, Junio 2006  
“Año de la Revolución Energética en Cuba”*

# ***Pensamiento***

**“En esta batalla contra vicios no habrá tregua con nadie,  
cada cosa se llamará por su nombre,  
nosotros apelaremos al honor de cada sector.  
De algo estamos seguros: de que en cada ser humano  
hay una dosis de vergüenza”**  
**Muchos han dicho: “La Revolución no puede; no, esto es imposible;  
no, esto no hay quien lo arregle.  
Pues sí, esto lo va arreglar el pueblo,  
esto lo va a arreglar la Revolución, y de qué manera”.**

**Fidel Castro**



# ***Dedicatoria***

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi hija para que cuando llegue el momento se empine hacia el camino del conocimiento, a mi esposa por sus aportes y su paciencia, a mis padres por el empuje inteligente y constante en este camino, a la Revolución que es nuestra fuente de inspiración para seguir adelante.

# ***Agradecimientos***

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Dra. C. Mayda Ulloa Carcassés por su valiosa cooperación; a todos los profesores del I.S.T.H “Oscar Lucero Moya”, que desinteresadamente se trasladaban a Moa y nos transmitieron los conocimientos requeridos de la especialidad, en especial al Lic. Juan Peña Satín, quien desarrolló una magnífica labor durante el primer año de la carrera, a todos los profesores que tuve en los seis años de estudio y que pertenecen al claustro del ISMM de Moa; a todos los compañeros que de una u otra forma colaboraron en la elaboración de este trabajo; Y muy especialmente a la Revolución que me permitió entrar en la Educación Superior, a cambio solamente de un poco de esfuerzo y dedicación.

# ***Resumen***



## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una evaluación de la implementación de la resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el control interno en la U.E.B. Hotel Miraflores.

En el Capítulo 1 aparecen las características generales del control interno, definición del Control Interno, contenido de los componentes, sus normas y evaluaciones. En el Capítulo 2 la evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en el Hotel Miraflores, así como, condiciones, pasos y cronogramas para su implementación.

Al finalizar la investigación de este trabajo se arribó a conclusiones y a una serie de recomendaciones las cuales deben tomarse en consideración por la Dirección de la U.E.B. Hotel Miraflores para poder mostrar resultados positivos en evaluaciones o comprobaciones internas y que en lo adelante pueda realizar el Ministerio de Auditoría y Control y otros organismos, del tema en cuestión. Así como lograr que todos sus trabajadores sean dueños de una alta cultura en cuanto a la Resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno.

# ***Summary***

## **SUMMARY**

The main objective of this research is to carry out an assessment of the implementation of resolution 297/03 from the Ministry of Finances and Prices about the internal control in the Hotel Miraflores Enterprise Unit of Base.

Definition and general characteristics of the internal Control, content of its components, its rules and assessment are described in Chapter One. Assessment of the implementation of such resolution in Miraflores Hotel, as well as conditions, steps, and schedules for its implementation are described in Chapter Two.

Some conclusions and a variety of advice were reached at the end of this piece of work research, which might be taken into account by the management of such Enterprise Unit of Base in order to be able to obtain good results in further assessment or verification the Ministry of Audit and Control might carry out on the topic in question, As well as to achieve that all workers get a high culture about such resolution.

# ***Índice***

# INDICE

<b>Introducción</b>	<b>01</b>
<b>Capítulo 1. Características generales del control interno</b>	<b>04</b>
1.1 Evolución histórica del control interno	04
1.2 Importancia y definición del control interno	05
1.3 Características de los componentes del control interno y sus normas	09
1.3.1 Ambiente de control	10
1.3.2 Evaluación de riesgos	16
1.3.3 Actividades de control	21
1.3.4 Información y comunicación	31
1.3.5 Supervisión y monitoreo	37
<b>Capítulo 2. Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios</b>	<b>41</b>
2.1 Principales características del Hotel Miraflores	41
2.1.1 Áreas de resultados claves y objetivos estratégicos del Hotel Miraflores	42
2.2 Citación actual del control interno en el Hotel Miraflores	45
2.3 Evaluación de la implementación en el Hotel Miraflores	46
2.4 Comentarios sobre la valoración de la implementación de la Resolución 297/03.	60
2.4.1 Valoración por componentes	61
<b>Conclusiones</b>	<b>64</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>65</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	

# ***Introducción***



## **INTRODUCCION**

En las condiciones actuales de la economía cubana el estudio, análisis y evaluación de los componentes y sus normas de la Resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno adquiere una significativa relevancia. Los recursos de tipo, material o financiero son cada vez mas limitados, motivado fundamentalmente por la situación económica internacional y al férreo bloqueo económico y comercial impuesto por los EE.UU. a Cuba. Por tanto el Control Interno es hoy más que una ley de la economía, la única salida posible para que los trabajadores, que a pesar de los esfuerzos realizados, aun no ha alcanzado una adecuada cultura económica puedan hacer un mejor uso de los materiales, equipos y medios que el estado pone a su disposición para producir y dar servicios.

El sistema de control interno proporciona a todas las entidades una seguridad razonable para el logro de la confiabilidad de la organización, la eficiencia y eficacia de las operaciones así como el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

Este trabajo tiene la finalidad de fortalecer el proceso de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el control interno en todas las áreas del Hotel Miraflores, además les permitirá a los dirigentes y trabajadores conocer la situación en que se encuentra la aplicación de la referida resolución y tomar acciones para el cumplimiento de cada una de sus tareas, logrando una mayor identificación con las acciones, métodos, procedimientos, controles, etc., inherente a cada uno de los cinco componentes del sistema, a fin de complementar todas las medidas tomadas y, en segundo lugar, efectuar verificaciones que permitan una evaluación periódica y sistemática del grado de implementación, sobre todo en aquellos aspectos en los cuales se requiera de un esfuerzo mayor y tiempo, tanto por los dirigentes como por los trabajadores.



El **problema** abordado en el trabajo, es en esencia, la necesidad de realizar una evaluación del estado de implementación de la Resolución 297/03 en el Hotel Miraflores, y el mismo se manifiesta en **el objeto** de la investigación que es la implementación de la Resolución 297/03, y en el **campo de acción**, que es el Hotel Miraflores

Por la importancia que tiene el tema, se plantea como **objetivo general** realizar un diagnostico sobre la implementación de la Resolución 297/03 en el Hotel Miraflores de la Cadena Isla Azul para determinar el grado de cumplimiento de las tareas establecidas en la misma”.

Los **objetivos específicos** son:

1. Análisis de las regulaciones sobre el control interno del Ministerio de Finanzas y Precios.
2. Estudio del comportamiento de los cinco componentes y las tareas que comprenden el cronograma de implementación de la resolución en el Hotel miraflores.
3. Proponer recomendaciones que sirvan al consejo de Dirección y a las organizaciones de la U.E.B para garantizar la implementación del sistema del control interno.

Con las nuevas tendencias incorporadas al sistema del control interno y la finalidad de fortalecer el proceso de implementación de la Resolución 297/03, **la idea a defender** es que, si se evalúa de forma adecuada la implementación de la Resolución 297/03 en todas las áreas del Hotel Miraflores, se pueden determinar las causas de sus desviaciones.

Para la realización de este trabajo se utilizaron diferentes métodos de la investigación científica, entre los que se encuentran:





- El histórico - lógico, para el análisis de la evolución histórico del control interno como sistema.
- Hipotético - deductivo para la formulación de la hipótesis.
- Análisis y síntesis para evaluar la situación actual de la implementación de la resolución y elaborar las conclusiones.

Además se utilizaron métodos empíricos como la entrevista, la observación directa y el trabajo de mesa, entre otros.

Esta investigación presenta los aspectos más relevantes que contiene la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, con la finalidad de que sirva de guía para su aplicación en las distintas áreas del hotel.

# ***Capítulo I***



## **CAPITULO I. CARACTERISTICAS GENERALES 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 logro 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 seminario internacional de auditoría gubernamental realizado en Austria, en 1971, bajo el patrocinio de la organización de Naciones Unidas, se define el concepto de control interno de la siguiente manera: Es "...El plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptado dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos confiables, promover la eficiencia e las operaciones y estimular la observación de la política...".

En 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 del control interno,



integrada por diversas instituciones superiores de auditorías. En su contenido se definen 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 del 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 fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

La dirección del Gobierno a través 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, para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplina, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. El Ministerio de Turismo y la Cadena Isla Azul forman parte de este empeño trabajando para perfeccionar su gestión, garantizando el uso racional de los recursos y medios materiales asignados.

## **1.2. Importancia y definición 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:



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

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.

Este sistema 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.

Cada empresa debe elaborar sus manuales de control interno, teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno. La responsabilidad máxima recae en el Director y los demás dirigentes de la empresa, ya que ellos tienen la obligación de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos propios y los entregados por el Estado, con la máxima eficiencia y eficacia, esta responsabilidad también recae en los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes.

El Director y los jefes de las diferentes áreas de la entidad tienen que velar por que 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 esta regulado, pues todos los trabajadores son responsables de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.



La Dirección y el resto de las personas de la entidad tienen que velar porque se cumpla el Sistema de Control Interno, elaborado por este, entendido como un proceso que proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información, la eficacia y eficiencia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas y 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 terminologías. No existe una completa del significado de la expresión y se utiliza con frecuencia con el significado de auditoría.

Con el fin de lograr una adecuada comprensión de su naturaleza y alcance, a los efectos de este trabajo se toma la definición siguiente: El 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.

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

- 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.

A pesar de la efectividad del sistema del control interno que proporciona una garantía al logro de sus objetivos, este presenta limitaciones, como son.

- 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.



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

La característica del 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 las entidades cubanas 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.





### 1.3.1.- 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 profesional.

Las Normas para el Ambiente de Control son:

***Primera norma: Integridad y valores éticos***

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

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

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

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a



estos fines desempeña un papel principal la dirección superior de la entidad, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de control interno.

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

La dirección debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. Este deseo de la dirección debe traducirse en cuáles son los niveles de conocimientos y habilidades necesarios para el buen funcionamiento de cada puesto de trabajo y cómo lograrlo.

Un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador.

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

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

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la entidad. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

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



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

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.

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

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña.

La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad. Asimismo, evaluar anualmente el desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar evidencias del nivel de eficacia demostrado.

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

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

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



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

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

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

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere de un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.

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

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

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca



humana y técnicamente. La dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

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

### ***Séptima norma: Comité de control***

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

El comité de control dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de control interno.

Los miembros del comité de control tienen que ser objetivos, capaces e indagadores, contar con los conocimientos o la pericia de las actividades de la entidad y de los riesgos que enfrenta la misma.

La Evaluación del Ambiente de Control consiste en:



- Conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas (Códigos de Conducta) y de Ética establecidos en la entidad, que deben incluir cuestiones referidas a las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.
- Comprobar que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas, sobre la base de lo establecido en la legislación vigente. Verificar que se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la entidad.
- Cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.
- Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.
- Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la entidad, en lo referente al respeto por los procedimientos de control interno implantados.
- Verificar que el comité de control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado.

### **1.3.2- Evaluación de Riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de



identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

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

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

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

Las Normas aplicadas para la evaluación de los riesgos se relacionan continuación:

#### *Primera Norma Identificación del riesgo*

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

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”,





esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

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

Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

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

Detección del cambio.

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

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

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

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

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificar como relevantes, y en independencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizará para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo-beneficio.



#### **Cuarta norma: Detección del cambio**

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

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones de dicho entorno.

Para la evaluación del componente Evaluación de Riesgos se debe Comprobar la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios (rutinarios o no) que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas.

#### **1.3.3.- Actividades de Control**

Las actividades de 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.

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



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

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

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

En este componente debe incluirse todas las normativas vigentes en el país referida a los Subsistemas de Control Interno. A continuación mostramos un conjunto de actividades mínimas a incluir en un Manual de procedimientos de Control Interno a elaborar en las entidades, respetando la regla general de que debe tenerse en cuenta las características específicas de la entidad.

Las Normas de Actividades de control se relacionan a continuación:

***Primera norma: Separación de tareas y responsabilidades***

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

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

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



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

### ***Segunda norma: Coordinación entre áreas***

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

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

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad. Esto supone consultas dentro y entre las entidades.

### ***Tercera norma: Documentación***

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

Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.



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

***Cuarta norma: Niveles definidos de autorización***

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencia establecido por las normas.

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

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

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

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



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

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

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

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

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que, en la determinación del nivel de seguridad pretendido, deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

### ***Séptima norma: Rotación del personal en las tareas claves***

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.

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





En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del “hombre imprescindible”.

***Octava norma: Control del sistema de información***

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

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

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

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

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

***Octava norma: Control del sistema de información***

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



### ***Novena norma: Control de la tecnología de información***

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

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

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso definir actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

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

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información, incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, minicomputadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

### ***Décima norma: Indicadores de desempeño***

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



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

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

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

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

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presu-puestados y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

### ***Oncena norma: Función de Auditoría Interna independiente***

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

Las unidades de Auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la entidad. Constituyen un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la autoridad



superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

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

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

Para evaluar el componente Actividades de Control se procede como sigue:

- Comprobar que está debidamente segregadas y diferenciadas (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.
- Verificar el registro y clasificación oportuna de las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.
- Comprobar la realización de conteos físicos, periódicos, de los activos y su conciliación con los registros contables.
- Evaluar la calidad y cumplimiento de los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado.



- Verificar que la dirección efectúe análisis, periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.
- Evaluar la utilización del sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.
- Valorar el funcionamiento, utilización y respeto a los resultados de la Auditoría Interna.
- Comprobar el cumplimiento de los controles de la tecnología de información referidos a:
  - Seguridad física de los equipos de información.
  - Controles de acceso.
  - Controles sobre software.
  - Controles de las operaciones de proceso de datos.
  - Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.
  - Controles de las aplicaciones.
- Revisar que el plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.
- Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.



#### 1.3.4. - 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.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

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

Se utilizan las siguientes normas de Información y Comunicación:

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

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser



identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.

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

Los riesgos que afronta una entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La supervisión del desempeño de la entidad y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura de organización influyen, significativamente, en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

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

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

Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.



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

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

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

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

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

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

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

Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.





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

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

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

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

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, política y objetivos de la entidad.

La entidad necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

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

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

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



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

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

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

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

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

***Octava norma: Canales de comunicación***

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

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

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



Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen u obstaculizan la comunicación entre dos o más personas.

Se clasifican en tres grandes grupos:

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

La Información y Comunicación se debe evaluar a partiendo de que:

- Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.
- Se suministran, a los directores y jefes de departamentos, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.
- La información está disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.
- Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas.
- Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.
- Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.
- Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.



### 1.3.5.- Supervisión o Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones y favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- Las tareas de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Se aplican las Normas de Supervisión o Monitoreo siguientes:

#### ***Primera norma: Evaluación del sistema de control interno***

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

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará, al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.



### **Segunda norma: Eficacia del Sistema de Control Interno**

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

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

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

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

### **Tercera norma: Auditoría del Sistema de Control Interno**

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

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

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

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



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

***Cuarta norma: Validación de los supuestos asumidos***

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

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

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

***Quinta norma: Tratamiento de las deficiencias detectadas***

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

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

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier “condición” dentro del sistema que sea digna de atención.



La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

La comunicación de las deficiencias debe seguir, normalmente, el camino que conduce al inmediato superior, pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva. Un caso que puede servir de ejemplo es aquel en el que el problema detectado invade los límites organizacionales; aquí la comunicación debe ser dirigida al nivel suficientemente elevado como para asegurar una acción apropiada.

Se deben informar las deficiencias detectadas que superen un límite señalado en cuanto a su relevancia y repercusión.

La Evaluación de la Supervisión y Monitoreo es responsabilidad de la dirección, que compara la producción, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias, con la información generada a través de los sistemas.

Debe evaluarse hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas y compararse periódicamente los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

Es importante analizar la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos para fortalecer los controles internos y valorar la efectividad de las actividades de Auditoría interna.

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

# ***Capítulo II***





## **CAPITULO II. EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE LA RESOLUCION 297/03 EN EL HOTEL MIRAFLORES**

### **2.1. Principales Características Del Hotel Miraflores**

El Hotel Miraflores de la Cadena Islazul, se encuentra situado a 204 Km. de Holguín, en Moa, ciudad que presenta uno de los más vertiginosos avances en el plano industrial, socioeconómico y cultural en el país. La Instalación es única en todo el nordeste holguinero y cuenta con 139 habitaciones climatizadas con baño privado, TV a color con antena parabólica que oferta 6 canales (2 Nacionales y 4 Extranjeros), Restaurante (cocina cubana), cafetería, bares, piscina, tienda, salón de belleza, discoteca, Show nocturno, rent a car, taxi, parqueo, puesto médico, galería de arte, cajas de seguridad.

Situado en Avenida Amistad s/n Reparto Miraflores, con los teléfonos 6- 6103, 6- 6125, 6- 6147 y 6- 6169, del total de habitaciones están disponibles 80, las restantes se encuentran en fase de reparación y mantenimiento.

En esto momento tiene proyectada la categoría de tres estrellas y se comercializa como tal, tanto en moneda nacional como en divisas.

La entidad se encuentra en la actualidad enfrascada en la aplicación del perfeccionamiento del sistema empresarial.

Los principales clientes de la instalación lo constituyen trabajadores destacados y Vanguardias Nacionales, también se presta servicio al turismo extranjero, así como hombres de negocios. Este último público es permanente en el hotel, por ser representantes de firmas con intereses en el entorno empresarial. Es oportuno señalar, que motivado por los trabajos de ampliación que llevara a cabo la empresa Cmdte Pedro Soto Alba, (Moa Nikel SA) y las



limitaciones de hospedaje existente en el territorio, el hotel estará a disposición solamente de la mencionada entidad, a partir del inicio de la expansión hasta su final.

Teniendo en cuenta el tipo de organización que es y quiere ser, las funciones que realiza, las relaciones que quiere mantener con su entorno y las aspiraciones de sus directivos se a trazado la siguiente **Misión**: “Trabajamos por satisfacer al mismo nivel las expectativas del turismo nacional e internacional distinguiéndose el servicio por su cubanía, calidad y confort, siendo sus directivos altamente preocupados por mantener ventajas competitivas, contando para ello con trabajadores caracterizados por su amabilidad y motivación, apoyados por una tecnología que garantiza un crecimiento sostenible”; y la **Visión** es “; Convertirnos en los vanguardias en la Calidad de los Servicios hoteleros y sus redes de oferta del Turismo nacional e internacional en nuestro entorno, que cuente con un Capital Humano capacitado, motivado y estimulado que responda a las expectativas del cliente, logrando a través de una economía activa resultados financieros que permitan el fortalecimiento de nuestra División”.

### **2.1.1. Áreas de resultados claves y objetivos estratégicos del Hotel Miraflores.**

El Hotel Miraflores desarrolla una estrategia de sus procesos sustantivo, bajo los principios de integración y sobre la base del diagnostico para establecer sus debilidades y fortalezas amenazas y oportunidades. Las áreas de resultados claves con objetivos y estrategias son:

#### **1 ARC- POLITICO IDEOLOGICA**

Objetivo Estratégico No 1: Sistematizar el Trabajo Político Ideológico con los Cuadros, sus Reservas y los Trabajadores.

Estrategia: Trabajando en equipo los Factores de Dirección en todos los niveles estructurales de la Organización garantizarán la capacitación y evaluación de los Cuadros y sus Reservas con el análisis sistemático y casuístico del



cumplimiento de los aspectos contenidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano y el Reglamento Interno de la División, así como la labor ideológica con todos los trabajadores acorde a la lucha de ideas que enfrentamos en la actualidad.

## 2 ARC- GESTION ECONOMICA FINANCIERA

Objetivo Estratégico No 2: Garantizar la eficacia y la eficiencia en la Gestión Económica-financiera que permitan el incremento sostenido de los ingresos en MLC.

Estrategia: Se debe lograr un incremento promedio anual de un 9% de los ingresos, alcanzando un total de 715,000 dólares al final del período, con la reducción del índice de costos y gastos de 1 centavos anuales, incrementando simultáneamente la captación en moneda nacional.

## 3 ARC- COMERCIALIZACION

Objetivo Estratégico No 3: Ejecutar una Estrategia de comercialización con preferencia al Turismo Nacional, utilizando las oportunidades de negocio internacional en correspondencia con nuestros servicios.

Estrategia: Se consolidará la estrategia de priorizar el Turismo Nacional sobre la base del crecimiento sostenido de nuestra Organización, se mantendrá la atención en aquellas oportunidades de negocios que permitan el incremento anual del turismo internacional.

## 4 ARC- CALIDAD DEL PRODUCTO TURISTICO

Objetivo Estratégico No 4: Consolidar la Imagen del Hotel, mediante un producto turístico que refleje las expectativas de los clientes y algo más.

Estrategia: Diseño y ejecución de un sistema de gestión y control de la Calidad de los Servicios que se ofertan por nuestra Organización, así como la



aplicación de Técnicas de Marketing, convertirnos en los líderes de nuestro Entorno en este sentido.

#### 5 ARC- PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

Objetivo Estratégico No 5: Establecer un Programa de implantación Perfeccionamiento Empresarial.

Estrategia: Ejecución del programa por etapas del Perfeccionamiento Empresarial que permita la implantación gradual y eficiente de los diferentes Subsistemas, alcanzando la competitividad deseada en este proceso.

#### 6 ARC- RECURSOS HUMANOS

Objetivo Estratégico No 6: Consolidar la implantación del Sistema Integrado de Gestión de los Recursos Humanos.

Estrategia: Perfeccionamiento del SIGRH que permita el incremento sostenido de la productividad del trabajo y el funcionamiento adecuado de los subsistemas que lo componen.

#### 7 ARC- INVERSIONES Y MANTENIMIENTO

Objetivo Estratégico No 7: Ejecutar un programa de inversiones inteligentes referidas a la modernización y conservación de nuestras instalaciones así como su desarrollo.

Estrategia: Se priorizarán las inversiones que generen ingresos y calidad en nuestros servicios, partiendo de esta base lograremos la recuperación al 100% de nuestras instalaciones y la utilización de tecnologías de punta en nuestra gestión.

#### 8 ARC- ASEGURAMIENTO

Objetivo Estratégico No 8: Garantizar la logística necesaria que permita un flujo de servicios continuos y con calidad.



Estrategia: Ejecutar una eficaz gestión de aseguramiento con todos nuestros proveedores aplicando los principios de calidad, plazos y cantidad que se correspondan con nuestras demandas de servicios, establecimiento de alianzas estratégicas con nuestros principales proveedores.

#### 9 ARC- INFORMATIZACION

Objetivo Estratégico No 9: Introducir los nuevos sistemas informáticos de gestión de la Información.

Estrategia: Instalación de los sistemas actualizados de gestión de la Información que permitan utilizar la computadoras como herramientas del perfeccionamiento de nuestro trabajo.

#### 10 ARC- PROTECCION Y DEFENSA

Objetivo Estratégico No 10: Consolidar la Protección y la preparación para la Defensa.

Estrategia: Mediante la certificación de la idoneidad de nuestro personal especializado en Seguridad y Protección, cumpliendo con los parámetros nacionales e internacionales establecidos, alcanzado la condición de “Listos para la Defensa en la Segunda Etapa”.

### **2.2. Situación actual del Control Interno en el Hotel Miraflores.**

En el Hotel Miraflores existen las siguientes condiciones que favorecen la implementación y aplicación de la resolución 297/2003.

- 1- Ser una empresa en perfeccionamiento empresarial.
- 2- Tener experiencia en el Método de Dirección por objetivo.
- 3- Tener experiencia en la implementación de la Resolución 13/03 y la 20/03 del Ministerio de Auditoría y Control.



- 4- Tener experiencia en capacitación e instrucción del personal de la Empresa.
- 5- Contar en la Empresa con trabajadores que tienen cultura del Control Interno.

La instalación recibió una auditoria fiscal cuyos resultados no fueron satisfactorios, no recibiendo con anterioridad la comprobación del Ministerio de Auditoria y Control sobre el cumplimiento del cronograma de la Resolución 297/03. Durante aproximadamente dos meses se encontraban desarrollando actividades de control un dúo del PCC.

En el desarrollo del presente trabajo se pudo comprobar que la entidad tiene elaborado el cronograma de implementación, creada la Comisión de Control, que se ha trabajado en la confección del expediente y la identificación de los riesgos y que se a capacitado de manera general a los trabajadores.

### **2.3- Evaluación de la implementación en el Hotel Miraflores de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios”**

Para realizar la evaluación se tomó como base la Guía Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control Interno del Ministerio de Auditoría y Control.

De forma general las principales deficiencias detectadas en las diferentes áreas de la entidad a continuación se relacionan:

- 1- Falta de capacitación a los trabajadores sobre la Resolución 297/03.
- 2- No se le da seguimiento por parte de la Administración al estudio y aplicación del cronograma para la implementación de la Resolución.
- 3- Dificultades con el control de las tarjetas de consumo en la carpeta.
- 4- La protección del dinero no siempre es la correcta o la más segura.



- 5- Descontrol en el cobro de la entrada al Hotel, se da el caso de compañeros que sin una razón justificada entran a la instalación sin pagar.
- 6- Descontrol en las notas que se elaboran en el restaurante.
- 7- Descontrol en el almacén lo que ha provocado faltantes y sobrantes y otros problemas que tienen que ver con la limpieza y la organización del mismo.
- 8- Se nota una pobre supervisión y monitoreo de control interno

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

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

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



3	Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coordinación entre las áreas y documentación.</li><li>▪ Niveles definidos de autorización y separación de tareas.</li><li>▪ Rotación del personal en las tareas claves.</li><li>▪ Indicadores de desempleo.</li><li>▪ Control de las Tecnologías de la información.</li><li>▪ Acceso restringido a los recursos, activos y registros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Separación de tareas y responsabilidades.</li><li>▪ Sobre la coordinación entre áreas.</li><li>▪ La documentación del sistema de control interno.</li><li>▪ Los niveles de autorización, Acceso restringido a los recursos, activos y registros.</li><li>▪ La rotación del personal en las tareas claves.</li><li>▪ Indicadores del desempeño.</li><li>▪ El control del sistema de información.</li><li>▪ La protección de la tecnología de información.</li></ul>
4	Información y Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Información, Comunicación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El sistema de información aplicado a la entidad.</li><li>▪ Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad.</li></ul>
5	Supervisión y Monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Supervisión y Monitoreo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sobre el diseño del componente de supervisión y monitoreo.</li><li>▪ Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad.</li><li>▪ El Plan de Prevención.</li><li>▪ La programación de comprobaciones, Auditorías internas y externas al sistema de Control Interno.</li></ul>

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

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





<b>TEMATICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCION 297/03</b>			
TAREAS		Cumplidas	
		SI	NO
1	Elaboración del Cronograma	X	
2	Presentación en la fecha establecida	X	
3	Preparación de dirigentes, cuadros y trabajadores		X
4	Análisis Trimestral en el Consejo de Dirección		X
5	Análisis y discusión de la implementación con los trabajadores.	X	
6	Participación directa del Director en la dirección de la implementación del Sistema de Control Interno.	X	
<b>Totales</b>		4	2
<b>En %</b>		67	33

<b>TEMATICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA</b>				
TAREAS		Incluida en el cronograma		
		SI	NO	NP
1	Las tareas contenidas en el cronograma se agrupan por los cinco componentes del Control Interno	X		
	<b>El componente Ambiente de control incluye tareas relativas a:</b>			
2	Los valores éticos de los cuadros, profesionales y trabajadores	X		
3	De la competencia profesional	X		
4	De la atmósfera de confianza mutua	X		
5	Estructura organizativa		X	
6	Asignación de autoridad y responsabilidad	X		
	<b>El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:</b>			
7	Los objetivos fundamentales de la entidad y de las diferentes áreas		X	
8	La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos	X		
9	Determinación de los objetivos de control	X		
10	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes <b>El componente de actividades de control incluye tareas relativas a:</b>		X	
11	Separación de tareas y responsabilidades		X	
12	Sobre la coordinación entre áreas	X		



13	La documentación del Sistema de Control Interno		X	
14	Los niveles de autorización	X		
15	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	X		
16	La rotación del personal en las tareas claves	X		
17	Indicadores de desempeño		X	
18	El Control del Sistema de Información		X	
19	La protección de la tecnología de información		X	
	<b>El componente de información y comunicación incluye tareas relativas a:</b>			
20	El Sistema de información aplicado en la entidad		X	
21	Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad	X		
	<b>El componente de supervisión y monitoreo incluye tareas relativas a:</b>			
22	Sobre el diseño del componente de Supervisión y Monitoreo	X		
23	Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad	X		
24	El plan de prevención	X		
25	La programación de comprobaciones, Auditorías internas y externas al Sistema del Control Interno		X	
	<b>TOTALES</b>	15	10	
	<b>En %</b>	60	40	

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



4- Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno en la entidad.		X		
<b>TOTALES</b>		1	3	
<b>En %</b>		25	75	
<b>CALIFICACION EN %</b>		25	75	

<b>II. Métodos y Estilo de Dirección</b>				
1. Están establecidos los análisis periódicos de la gestión económica financiera, el sistema de control interno y las medidas de prevención por las áreas correspondientes.		X		
2. Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.			X	
3. Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada caso.		X		
4. Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes comités o comisiones ( control, cuadro, calidad, de Auditoría)		X		
5. El consejo de dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y transacciones de significación.			X	
6. El director y el consejo de dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.			X	
7. Están establecidos las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.			X	
8. Esta establecido el análisis por el consejo de dirección de los resultados de las Auditorías, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas.			X	
<b>TOTALES</b>		3	5	
<b>EN %</b>		37.5	62.5	
<b>CALIFICACION EN %</b>		37.5	62.5	



<b>III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>				
1. La estructura organizativa existente se corresponde con la estructura aprobada			X	
2. Están establecidas las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.			X	
3. Están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.			X	
4. La estructura organizativa existente mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia.		X		
5. Están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad.			X	
6. Se ha aprobado el comité de control su estructura, objetivos y personas que lo integra.			X	
<b>TOTALES</b>		1	5	
<b>EN %</b>		17	83	
<b>CALIFICACION EN %</b>		17	83	

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



<b>V. MANUALES Y PROCEDIMIENTOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS</b>				
1. Esta elaborado un manual de organización o reglamento orgánico				X
2. Están elaboradas las normas y procedimientos de contabilidad.			X	
3. Están elaboradas las normas y procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.		X		
<b>TOTALES</b>		1	1	1
<b>EN %</b>		50	50	
<b>CALIFICACION EN %</b>		50	50	

<b>Evaluación de riesgos</b>				
<b>VI. RIESGOS ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD</b>				
1. Los objetivos y metas constituyen una guía para la dirección de la entidad, en la determinación de los puntos débiles o riesgos para su funcionamiento.		X		
2. Se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los fundamentales.		X		
3. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar objetivos fijados.			X	
4. Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos.			X	
5. Todos los niveles de la dirección están conscientes de hasta que punto están comprometidos en la consecución de los objetivos.			X	
<b>TOTALES</b>		2	3	
<b>EN %</b>		40	60	
<b>CALIFICACION EN %</b>		40	60	

<b>VII. IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS</b>				
1. Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas.			X	
2. Se han identificados los riesgos y las causas que lo provocan, que atentan contra el logro de los objetivos de la entidad.		X		
3. Se evalúa la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.			X	
4. Se han realizado el análisis de la pérdida que podría resultar por la existencia del riesgo.		X		



5. Si como parte de los riesgos identificados se encuentran los asociados a ; La dirección, informática, producción, comercial, recursos, humanos, financieros, etc.			X	
6. Existen medidas de protección concretas para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados.		X		
7. El plan de prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos y han adoptado las medidas para prevenir o contra restar su ocurrencia.			X	
<b>TOTALES</b>		3	4	
<b>EN %</b>		43	57	
<b>CALIFICACION EN %</b>		43	57	

<b>VIII. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS</b>				
1. Existe un sistema de información que permite conocer el comportamiento de los riesgos identificados, para la adecuada toma de decisiones.			X	
2. Existe un control sistemático en cada area de los posibles riesgos que enfrentan y el cumplimiento de los planes elaborados para contrarrestarlos.			X	
3. El Consejo de Dirección analiza con periodicidad los informes elaborados sobre la administración de riesgos y toma de decisiones correspondientes.			X	
4. Se discute en la Asamblea de Trabajadores el cumplimiento del Plan de Prevención y las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan.			X	
5. Están garantizados los recursos de protección contra incendio, seguro de equipos de transporte o de otro tipo, etc.		X		
6. Conocen los trabajadores las Medidas de Protección y están entenados en los procedimientos y medidas de protección aplicadas en cada caso.		X		
<b>TOTALES</b>		2	4	
<b>EN %</b>		33	67	
<b>CALIFICACION EN %</b>		33	67	



<b>Actividades de control</b>				
<b>IX. COORDINACION ENTRE AREAS Y DOCUMENTACION</b>				
1. Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo.			X	
2. Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dentro y entre las entidades.			X	
3. La estructura de control y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación esta disponible para su verificación.		X		
<b>TOTALES</b>		1	2	
<b>EN %</b>		33	67	
<b>CALIFICACION EN %</b>		33	67	

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



5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.			X	
<b>TOTALES</b>			5	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	

<b>XI. ROTACION DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES</b>				
1. Está establecida la rotación del personal en actividades claves o que debilitan el control interno.			X	
2. Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.			X	
<b>TOTALES</b>			2	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	

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

<b>XIII. CONTROL DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION</b>				
1. Está implantado un sistema de seguridad informática.			X	
2. Está establecido un sistema claves para tener acceso a los equipos, módulos, al servidor y a terminales, etc.			X	
3. Se mantienen las instrucciones de operación de los sistemas.			X	
4. Se mantienen actualizados los programas contra virus.			X	





5. Está establecido la salva de toda la información procesada en los equipos de computación, y esta se mantiene en lugar seguro.			X	
<b>TOTALES</b>			5	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	

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

<b>Información y comunicación</b>				
<b>XV. INFORMACION</b>				
1. Existen y esta implantados un sistema de informaron que facilite al director y al consejo de dirección los informes necesarios sobre la gestión de la entidad.			X	
2. El sistema de informaron define y establece los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad.			X	
3. Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dicho sistema de información.		X		
4. Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistema de información necesarios mediante la asignación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros, según lo aprobado en su plan.			X	
<b>TOTALES</b>		1	3	
<b>EN %</b>		25	75	
<b>CALIFICACION EN %</b>		25	75	



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

<b>Supervisión y monitoreo</b>				
<b>XVII. SUPERVICION Y MONITOREO</b>				
1. Se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que vele por el cumplimiento de los distintos componentes del control interno.			X	
2. Está establecida la forma y periodicidad en que los jefes de áreas deben informar a su nivel superior sobre la situación del control interno en su area de responsabilidad.			X	
3. La dirección de la entidad mantiene control sistemático sobre la implementación del sistema de de control interno en las dependencias subordinadas.			X	
4. Están establecidos los controles tendentes a verificar las acciones contenidas en el plan de prevención			X	
5. Se mantiene actualizado el expediente único de Auditoría.		X		



6. Está planificada la realización de una Auditoría del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.			X	
7. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.			X	
8. El comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la verificación del cumplimiento del cronograma de implementación de la resolución no. 297/03.			X	
<b>TOTALES</b>		1	7	
<b>EN %</b>		12.5	87.5	
<b>CALIFICACION EN %</b>		12.5	87.5	

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

**Tabla 2.3. Resumen valorativo**

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



<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación		1	2	
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas			5	
XI. Rotación del Personal en las tareas claves			2	
XII. Indicadores de Desempeño			2	
XIII. Control de las Tecnología de Información			5	
XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros			3	
<b>INFORMACION Y COMUNICACIONES</b>				
XV. Información		1	3	
XVI. Comunicación			5	
<b>SUPERVISION Y MONITOREO</b>				
XVII. Supervisión y Monitoreo		1	7	
<b>TOTALES</b>		18	70	
<b>En %</b>		21	79	
<b>Calificación en %</b>		21	79	
Calificación de la Entidad	Actividades valoradas en %	Peso Relativo %	Calificación Final %	
Cumplimiento de las Tareas en %	67	0.15	0.10	
Calidad del Cronograma en %	60	0.35	0.21	
Grado de Implementación en %	79	0.50	0.39	
<b>Calificación Total</b>	<b>Implementación</b>	<b>69 %</b>		

#### 2.4. Comentarios sobre la valoración de la implementación de la Resolución 297/03 en el Hotel Miraflores

Para la valoración del grado de implementación de la Resolución, es importante destacar que a partir de los resultados de Auditorías realizadas en la instalación y de las conclusiones del proceso de fortalecimiento de los núcleos del PCC llevado a cabo en los primeros meses del año 2006, se consideró oportuno sustituir al compañero que ocupaba el cargo de Director de la instalación, así como a otros cuadros y trabajadores, como respuesta a situaciones detectadas de tipo organizativo y de control interno.



En el estudio para la evaluación del grado implementación de la Resolución 297/03 se pudo comprobar en la revisión del Expediente Único y el de la Resolución 297/03, que los mismos no están organizados de manera correcta y no tienen todos los documentos que deben según lo establecido. No existen suficientes pruebas documentales de seminarios o conferencias que demuestren un seguimiento al cumplimiento de las tareas de los componentes y al logro de una cultura en los trabajadores sobre la Resolución. Además, los expedientes no tienen toda la seguridad que deben tener.

En este sentido la Dirección de la Unidad debe iniciar un trabajo importante en función de:

- La capacitación de los trabajadores.
- Elaborar los documentos que faltan.
- Realizar una labor de organización de los documentos que existen.
- Se deben realizar autocontroles que permitan medir el estado de implementación de la Resolución.
- Se tiene que garantizar un lugar seguro para los expedientes, ya que recogen la documentación básica y de importancia s para el Hotel.

#### **2.4.1. Valoración por componentes**

El ambiente de control es la base para el diseño del sistema de Control Interno; en el queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en el primer nivel de importancia el Control Interno los trabajadores lo asuman.

A pesar de que esto se conoce, existe deficiencia en este sentido y se nota que el comité de control no cumple con todas las funciones que le están asignadas en relación con la vigilancia del adecuado funcionamiento y mejoramiento continuo del sistema de Control Interno.



Actualmente el expediente carece de los documentos siguientes:

- Resolución de constitución de la U.E.B
- Convenio colectivo de trabajo
- Actas de asambleas con trabajadores para el análisis de la eficiencia
- Principales contratos y obligaciones.
- Plantilla aprobada
- Plan de capacitación
- Plan de ingresos y gastos
- Estados financieros e indicadores económicos fundamentales

La evaluación de riesgo se hace teniendo en cuenta que para que se cumpla este componente debe tenerse elaborado el plan de prevención previsto en la Resolución 013/03 del Ministerio de Auditoría y control. En el Hotel se tiene elaborado el Plan pero es necesario su revisión y actualización periódica.

En cuanto al componente Actividades de Control se presentan dificultades en cuanto a:

- Las condiciones de seguridad en las áreas de almacenamiento de mercancías
- La protección de las mercancías
- La manipulación y almacenamiento de las mercancías

La actividad de Información y Comunicación es un componente en el que se ha trabajado, lo que se comprobó mediante entrevistas a los trabajadores, pero se considera que se debe profundizar y además lograr documentar cada acción que se realice, por lo importante que resulta que cada trabajador conozca a quien dirigirse ante la ocurrencia de un hecho.

La Supervisión y monitoreo, evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo,



Estas actividades no han sido sistemática en el hotel y es importante monitorear el Control Interno para determinar si este está operando de la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Se debe cuidar la actualización del expediente único, aspecto en el que se presenta problemas

En general los aspectos relacionados con la calidad del cronograma y su presentación, se considera que se tiene que trabajar con mas fuerza puesto que hoy tiene solamente el 60% de las tareas incluidas por lo que afectó la calificación final de la unidad.

Para la valoración de los tres aspectos es necesario darle un peso relativo a cada uno. La calificación de la entidad se calculó multiplicando el por ciento asignado a cada objetivo valorado por el por ciento obtenido por la comprobación. (Tabla 2.4)

**Tabla 2.4. Calificación final**

Aspectos		Peso Relativo	Resultado de comprobación en %	Calificación total de la entidad en %
1	Cumplimiento de las tareas de la Resolución 297/03.	0.15	0.10	67
2	Calidad del cronograma	0.35	0.21	60
3	Grado de Implementación del sistema de control interno	0.50	0.38	79
Total Entidad		1.00	0.69	69

Partiendo de la metodología, la calificación de la entidad es de un 69 % por tanto le corresponde una evaluación de **“Implementación Normal”**.

No obstante lo anterior en el estudio realizado para llegar a este resultado final se detectaron algunas deficiencias recogidas en el diagnostico que me permitieron llegar a las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

# ***Conclusiones***





## CONCLUSIONES

Este trabajo fue realizado en el Hotel Miraflores, en el periodo de Febrero del 2006 a Junio del 2006 sobre la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Mediante el desarrollo del mismo, se arribó a las siguientes conclusiones:

- 1- El trabajo realizado permitió evaluar de forma adecuada la implementación de la Resolución 297/03 en todas las áreas del Hotel Miraflores, y determinar las causas de sus desviaciones.
- 2- La calificación final de la entidad considerando el cumplimiento de los aspectos recogidos en la guía de diagnóstico es de 69%, que equivale a una Implementación Normal.
- 3- No obstante lo anterior, en la implementación de la Resolución 297/03 en el Hotel Miraflores, existen deficiencias que deben ser tomadas en cuenta para cumplimentar las etapas del cronograma no cumplidas.

# ***Recomendaciones***



## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia del Control Interno se recomienda al Hotel Miraflores lo siguiente.

- 1- Establecer de inmediato un plan de capacitación y entrenamiento de todos los dirigentes, técnicos y trabajadores de la unidad, sobre la Resolución 297/03.
- 2- Incrementar el control de toda la documentación.
- 3- Completar la documentación del expediente único y de la Resolución 297/03, y organizarla debidamente.
- 4- Tratar el tema del control interno en todos los consejos de dirección.
- 5- Evaluar el grado de implementación al menos trimestralmente y tomar acciones en caso de notar un estancamiento o retroceso.
- 6- Que se elabore un nuevo plan de levantamiento de riesgos a la luz de los resultados de la Auditoría Fiscal.
- 7- Realizar acciones para elevar la preparación política e ideológica de todo el personal.
- 8- Que en lo adelante se tenga en cuenta el resultado de este trabajo, su diagnóstico, evaluación, conclusiones y recomendaciones para futuras comprobaciones.

# ***Bibliografía***



## BIBLIOGRAFIA

1. Administración. Segunda Parte, Quinta Edición.
2. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Febrero/ 1998.
3. Centro de gestión Empresarial Superior Técnicas y Administrativas. Curso de Directores.
4. Comité de Normas Cubanas de Contabilidad. Características del Control Interno.
5. Contabilidad Analítica. Información – Gestión – Control y Decisión. Cuarta Edición, Instituto de Contabilidad y Auditorías de cuentas, Ministerio de Economía y Haciendas.
6. Ejercicios y Casos de Auditoría. Editorial Pueblo y Educación.
7. Fundamento de Administración Financiera. Volumen II. Décima Edición.
8. Fundamento de Financiación Empresarial. Cuarta Edición.
9. Guía de trabajo para el control del cumplimiento de los lineamientos, indicaciones y medidas adoptadas por el consejo de ministros para intensificar el enfrentamiento y la prevención contra indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. 2/2004.
10. Guía para evaluar el ambiente de control.
11. Manual de Normas y Principios de Auditorías. Tomo I y II.
12. Manual de Procedimiento de Contabilidad.
13. Ministerio de Finanzas y Precios. Guía de comprobación nacional sobre el Control Interno. Noviembre, 2004.
14. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Modelo de Gestión Económico – Financiero del MES. Editorial Félix Varela. La Habana, 2002.
15. Programa de preparación económica para cuadros. Material de Consulta. Comité Académico Nacional.
16. Resolución 13/2003.



17. Resolución 20/2003.
18. Resolución 297/2003 de Ministerio de Finanzas y Precios.
19. Tabloide de la comprobación nacional sobre el grado de implementación de la R/297 /2003 sobre el control interno.

# ***Anexos***



## **ANEXO. 1**

### **MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL GUÍA METODOLÓGICA EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

#### **1. INTRODUCCION:**

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido se plantea que: (...) el control oportuno y eficaz de la actividad económica; es esencial para la dirección a cualquier nivel (...) el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas”.

Este pronunciamiento cambia conceptualmente la responsabilidad del control, como se ha asumido hasta ahora, que la concentra en las estructuras económico - contables, para situarla como responsabilidad de los que dirigen las actividades operacionales y técnicas, dado que es allí donde se utilizan los recursos humanos, materiales y financieros para la producción y los servicios, y por tanto debe garantizar que el control sea realmente efectivo.

Es por ello que surge la necesidad de implementar en nuestro país la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, donde se definen los conceptos de Control Interno, como un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos siguientes:

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

De acuerdo con lo anteriormente expuesto el Control Interno está conformado por los componentes siguientes:

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

Cada componente a su vez contiene sus respectivas normas, las que se verifican en las acciones de control que se ejecuten.

#### **2. OBJETIVOS**

- Exponer las orientaciones más importantes a tener en cuenta en la evaluación al Sistema de Control Interno implementado en la entidad, para contribuir a facilitar la preparación de los programas de Auditoría en los temas que sean necesarios, de acuerdo con las condiciones específicas de la entidad auditada.





- Proponer un conjunto de cuestiones relevantes que sirvan de referencia al auditor para la revisión de las normas establecidas en cada componente de acuerdo con los objetivos de la Auditoría, que facilite:
  - El diseño de los programas de Auditoría específicos a utilizar en la entidad; y
  - El proceso de análisis, evaluación y calificación de los hallazgos detectados en la revisión del Sistema de Control Interno implantado en la entidad.

### 3. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Las Técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados por los auditores, para obtener y evaluar las evidencias necesarias, suficientes y competentes que les permitan formarse un juicio profesional y objetivo, que facilite la calificación de los hallazgos detectados en la materia examinada.

El auditor actuante debe seleccionar la técnica más apropiada, para examinar cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto o transacción de la entidad bajo examen.

Las técnicas de recolección de información se clasifican en:

- **Verbales:** obtención de información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente, mediante papeles de trabajo preparados por el auditor, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados.

Las técnicas verbales pueden ser:

- Entrevistas;
- Encuestas; y
- Cuestionarios.

- **Oculares:** verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de auditoría.

Esta técnica permite tener una visión de la organización, desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, etc.

Las técnicas oculares se clasifican de la forma siguiente:

- Observación,
- Comparación o confrontación;
- Revisión selectiva; y
- Rastreo.



- **Documentales:** obtener información escrita, para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser:
  - Comprobación; y
  - Revisión analítica.
- **Físicas:** reconocimiento real sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.
- **Escritas:** refleja toda la información que se considera importante para sustentar los hallazgos del trabajo realizado por el auditor actuante. Esta técnica se aplica de las formas siguientes:
  - Análisis;
  - Conciliación;
  - Confirmación;
  - Cálculo; y
  - Tabulación.

La aplicación de las técnicas de auditoría, conduce al desarrollo de destrezas y habilidades por los auditores, para lo cual se emplea los procedimientos siguientes:

- **Pruebas selectivas:** consisten en simplificar la labor total de medición, evaluación o verificación, mediante la selección de muestras que a juicio del auditor, sean representativas de todas las operaciones realizadas por la institución, área, programa, proceso o actividad examinada. El auditor puede efectuar dicha determinación sobre la base de su juicio profesional.
- **Muestreo estadístico:** la selección de la muestra se realiza mediante métodos estadísticos, lo que permite una mayor confianza y que se puedan llegar a conclusiones sobre todos los elementos que constituyen el universo o población.
- **Entrevistas:** representan fuentes primarias de información para los equipos de auditoría; por lo que se deben preparar con anticipación, teniendo en cuenta lo siguiente:
  - Selección cuidadosa de los entrevistados;
  - Elaboración y coordinación del calendario con suficiente anticipación, para asegurar la participación de los entrevistados;
  - Revisión de la información disponible; y
  - Preparación de preguntas específicas y líneas de investigación, en función de los objetivos previstos en la auditoría.

#### 4. CUESTIONES RELEVANTES A VERIFICAR POR COMPONENTES Y NORMAS.

##### Componente No. 1 Ambiente de Control

- Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan:
  - Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 “Definiciones del Control Interno” del Ministerio de Finanzas y Precios, debidamente aprobado por la autoridad facultada.
  - Resolución de constitución de la entidad y objeto social aprobado.



- Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos.
- Resolución de constitución del Comité de Control Interno. Funciones y objetivos.
- Convenio colectivo de trabajo.
- Manual de Procedimientos y de Organización.
- Manual de Contabilidad General.
- Manual de Contabilidad de Costo.
- Reglamento interno, código de conducta y código de ética.
- Actas del Consejo de Dirección.
- Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de eficiencia.
- Principales contratos y obligaciones.
- Plantilla aprobada.
- Estructura y diagrama organizacional.
- Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente.
- Política sobre selección y captación del personal.
- Plan de capacitación.
- Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida.
- Plan de Ingresos y Gastos.
- Estados financieros e indicadores económicos fundamentales.
- Plan de Auditoría Interna aprobado por quien corresponda.

### **Normas para el Ambiente de Control.**

#### **Integridad y valores éticos.**

- Indagar si los dirigentes y trabajadores conocen los códigos de conducta, de ética o reglamentos disciplinarios establecidos en la entidad. Verificar la firma de los códigos de ética aplicables.
- Verificar si algún dirigente o trabajador que haya incumplido con lo establecido en las disposiciones jurídicas mencionadas, se le ha aplicado las medidas correspondientes, y si son de conocimiento del resto de los trabajadores, en los casos que proceda.

#### **Competencia profesional.**

- Comprobar si existen procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos.

#### **Atmósfera de confianza mutua.**

- Comprobar si se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, despachos, Asambleas Sindicales, entre otros), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados.
- Verificar como parte de los métodos y estilos de dirección, si los responsables de los acuerdos rinden cuenta de su gestión al nivel correspondiente.



- Comprobar si existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas

#### **Organigrama.**

- Verificar si existe el organigrama que defina la estructura organizativa, las funciones y las responsabilidades, y si está debidamente actualizado, de manera que dé cumplimiento a la misión y objetivos de la entidad.
- Comprobar si se encuentran definidos los procesos claves y quienes son los encargados de su correcto funcionamiento.

#### **Asignación de autoridad y responsabilidad.**

- Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:
  - Objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad;
  - Autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo; y
  - Las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad.
- Verificar además, si cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.

#### **Políticas y prácticas en personal.**

- Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente.

#### **Comité de Control.**

- Verificar si está constituido el Comité de Control, de ser así, comprobar si éste cumple las funciones que le están asignadas en relación con la vigilancia del adecuado funcionamiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado en la entidad.

#### **Componente No. 2 Evaluación de Riesgos.**

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

##### **Identificación y Estimación del Riesgo; Determinación de los Objetivos de Control; y Detección del Cambio.**

- Comprobar si la entidad ha identificado los riesgos vinculados a los dominios o puntos clave de la organización en: internos, externos y de la actividad propia de ésta.



- Verificar si en el proceso de identificación de los riesgos se tuvo en cuenta los factores o fuentes que más inciden en los mismos.
- Comprobar si en la identificación de los riesgos se definen indicadores específicos para la valoración de la pérdida. Algunos ejemplos pueden ser:
  - Precios de las materias primas, materiales, mercancías para la venta, relacionados con los procesos productivos o de servicios, que se relacionan con el riesgo identificado;
  - Ingresos unitarios no percibidos por la prestación de servicios o la venta de la producción terminada;
  - Importes de las sanciones o multas previstas en la legislación por su incumplimiento;
  - Salario unitario promedio pagado a los trabajadores; y
  - Pago en exceso debido a la ocurrencia del riesgo identificado.
- Verificar si se especifican los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos y de actividad definidos.
- Verificar si se mantiene actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, de forma tal, que éstos no pierdan vigencia, o se incluyan nuevos riesgos.

### **Componente No. 3 Actividades de Control**

#### **Normas de Actividades de Control**

Estas normas deben estar recogidas, como mínimo, en manuales que contengan los procedimientos referidos a: Control Interno, Contabilidad General y Contabilidad de Costo; los que en cada caso deben estar elaborados por la entidad.

#### **Manual de Procedimientos y de Organización**

- Revisar que contenga los procedimientos referidos a:
  - separación de tareas y responsabilidades; o en su defecto la forma de supervisión o monitoreo;
  - coordinación entre áreas;
  - documentación;
  - niveles definidos de dirección;
  - registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos;
  - acceso restringido a los recursos, activos y registros;
  - rotación de personal en las tareas claves;
  - control del sistema de información;
  - indicadores de desempeño; y
  - función de Auditoría interna, acorde a las normas vigentes.

#### **Manual de Contabilidad General**

- Examinar que incluya:
  - Organización del registro contable, subdivisiones para el registro de la información primaria (área, departamento, divisiones, entre otros);



- Principales características de explotación si utiliza sistema contable soportado sobre tecnología de la información;
- Detalle del sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo;
- Nomenclador de cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse en la entidad, de acuerdo con las actividades que desarrolla y el modo de procesamiento de la información;
- Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis;
- Diseño de los estados financieros de la entidad;
- Procedimientos contables a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección. Estos procedimientos pueden contener ejemplos ilustrativos del registro contable del hecho económico; y
- Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad.

### **Manual de Contabilidad de Costo**

- Comprobar que contenga:
  - Sistema de Contabilidad de Costos consecuente con las normativas vigentes en esta materia;
  - Relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes en la entidad;
  - Elementos de gastos, Partidas de costos y agrupación básica a utilizar en la entidad y su descripción;
  - Distribución y aplicación de los gastos indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos;
  - Procedimiento de determinación de las unidades equivalentes (cuando proceda);
  - Determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros; y
  - Diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo con las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad.
- Verificar que en los referidos manuales se defina:
  - Área de elaboración de los modelos;
  - Destino de las copias, si procede;
  - Tiempo de retención; y
  - Lugar de conservación de cada modelo o documento.

### **Elementos clave para la evaluación de las Actividades de Control.**

La lista de Elementos Clave comprende las cuestiones más importantes que deben ser utilizados por el auditor actuante en la evaluación del cumplimiento de los procedimientos de control previstos en el Sistema de Control Interno implementado en la entidad, en consonancia con los objetivos definidos para la Auditoría a ejecutar.



Para el análisis de las Actividades de Control en una entidad se propone la siguiente estructura de Elementos Claves:

- Elemento Clave I. Gestión financiera: se refiere a la comprobación del cumplimiento de los procedimientos de control que sustentan la gestión financiera de la entidad, conformado por los procesos siguientes:
  - Tesorería o Efectivo.
  - Cuentas por cobrar.
  - Activos fijos.
  - Cuentas por pagar.
  - Nóminas.
  - Valoración del costo de los productos o servicios.
  - Análisis y conciliaciones.
  - Información financiera y de gestión
- a) Elemento Clave II. Administración y custodia de recursos materiales: incluye la verificación de los procedimientos de control establecidos, que se refieren a los procesos siguientes:
  - Compra de mercancías.
  - Recepción de mercancías.
  - Despacho de mercancías.
- b) Elemento Clave III. Recursos humanos: se refiere a la comprobación de los procedimientos de control que implementan la política laboral aplicable en la entidad.
- c) Elemento Clave IV. Tecnologías de información: referido al análisis y evaluación del cumplimiento de la legislación vigente sobre el tema.

Las cuestiones específicas a evaluar en cada Elemento Clave y los procesos asociados a cada uno, se desglosan a continuación:

### **Elemento Clave I Gestión financiera**

#### **Tesorería o Efectivo:**

- Conciliaciones bancarias de las cuentas habilitadas.
- Arqueos al efectivo pendiente de depositar y revisión de los documentos que lo sustentan.
- Registro y depósito oportuno de la totalidad de los ingresos en efectivo, de acuerdo con los términos establecidos.
- Desembolsos en efectivo sólo por los conceptos autorizados.
- Arqueos periódicos del efectivo, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.
- Registro oportuno de los pagos en efectivo, de acuerdo con la legislación financiera y bancaria vigente.
- Pagos sólo para las compras debidamente autorizadas por la autoridad facultada.
- Custodia y archivo adecuado del efectivo y los registros contables correspondientes.



- Cumplimiento del calendario de pagos aprobado por la autoridad facultada.
- Cumplimiento de la política de cobros aprobada por la autoridad facultada.
- Evaluación de la utilización de fuentes de financiamiento y su impacto en la liquidez de la entidad.
- Actas de Responsabilidad firmada por el responsable de la custodia de los recursos.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

### **Cuentas por Cobrar**

- Custodia y archivo de los modelos Factura en blanco y su numeración consecutiva.
- Custodia y archivo del control de las facturas canceladas y definición de la(s) causa(s).
- Confirmación de cobros con clientes seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.
- Las facturas comerciales emitidas se corresponden con los artículos enviados y recepcionados por el cliente.
- Registro oportuno de las facturas comerciales, cuyos envíos estén autorizados por la autoridad facultada.
- Registro exacto de las devoluciones de ventas autorizadas por la autoridad facultada.
- Los saldos que muestran las cuentas por cobrar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente.
- Cobros anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes.
- Custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes, así como evidencia documental de las gestiones de cobro.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

### **1.3 Activos fijos**

- Registro exacto de las compras y movimientos de los activos fijos tangibles e intangibles, debidamente sustentado por la documentación primaria correspondiente.
- Conteo físico por muestra de los activos fijos.
- Cumplimiento de las medidas de salvaguarda ante la posible pérdida del activo fijo.
- Actas de Responsabilidad firmadas por los custodios de estos medios.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.





- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

#### **1.4 Cuentas por pagar**

- Confirmación de pagos con proveedores seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.
- Registro exacto y oportuno de las facturas de compras debidamente aprobadas por la autoridad facultada.
- Registro correcto de las devoluciones y bonificaciones recibidas de los créditos comerciales aprobados por la autoridad facultada.
- Los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor.
- Pagos anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes.
- Tratamiento aplicado a las reclamaciones a los proveedores por mercancías no recibidas.
- Custodia y archivo correcto de los expedientes de proveedores.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

#### **1.5 Nóminas**

- Salarios pagados acorde con lo previsto en la legislación laboral aplicable.
- Cálculo y registro exactos de la nómina (incluidas las retenciones a cobrar), de acuerdo con la legislación vigente y debidamente aprobados por la autoridad facultada.
- Acceso restringido a la información sobre los datos de la nómina sólo a los empleados y directivos autorizados.
- Controles adecuados relacionados con la notificación de vacaciones, subsidios y licencias.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

#### **1.6 Valoración del costo de los productos o servicios**

- Implementado el Sistema de Costo aprobado a la entidad por la autoridad facultada.
- Ejecución y cumplimiento del presupuesto de gastos por áreas de responsabilidad, así como el análisis de las causas de las desviaciones.
- Ejecución y cumplimiento del costo unitario planificado por productos o servicios (fichas de costo), así como el análisis de las causas de las desviaciones.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.



### **1.7 Análisis y conciliaciones**

- Análisis periódicos de los órganos de dirección colectiva de la ejecución de los presupuestos y planes aprobados, identificando variaciones, tendencias o cambios significativos y sus causas.
- Evaluaciones periódicas de los indicadores de desempeño aprobados para la entidad e incluidos en su sistema de información.
- Evidencias documentales de las conciliaciones con los clientes y proveedores, así como con los registros contables.

### **1.8 Información financiera y de gestión**

- Entrega oportuna de la información financiera y de gestión para la toma de decisiones en los órganos colegiados de dirección.
- Entrega en las fechas establecidas de la información financiera y de gestión a los órganos y organismos externos, según lo establecido en la legislación vigente.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Elaboración de las Notas a los Estados Financieros (Memoria), acorde con las Normas Cubanas de Contabilidad.

## **Elemento Clave II Administración y custodia de recursos materiales**

### **2.1 Compra de mercancías**

- Compra de mercancías a los suministradores autorizados, de acuerdo con la legislación vigente y los contratos firmados entre las partes.
- Los precios acordados entre las partes cumplen la legislación vigente.
- Información actualizada sobre los suministradores.
- Aprobación por la autoridad facultada de las compras, acorde con la legislación vigente.

### **2.2 Recepción de mercancías**

- Conteo físico por muestra de las mercancías almacenadas.
- Recepción completa y oportuna de las mercancías recibidas en los almacenes.
- Tratamiento aplicado a las mercancías no enviadas por el suministrador.
- Documentación adecuada de todas las transferencias recibidas y entregadas al y desde el almacén.
- Solicitud previa de las mercancías a entregar a la producción, servicios u otras áreas.
- Registro contable oportuno de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas.
- Custodia y salvaguarda adecuada de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas.
- Actas de Responsabilidad firmadas por las personas responsables de custodiar las mercancías.
- Conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.



- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
- Actualización de la información vinculada con los documentos primarios relacionados con el control de los inventarios de mercancías.
- Condiciones seguras de trabajo en las áreas de almacenamiento, acordes con la legislación vigente.

### **2.3 Despacho de mercancías**

- Procesar sólo las solicitudes debidamente aprobadas por la autoridad facultada.
- Protección adecuada de las mercancías almacenadas.
- Manipulación y almacenamiento de las mercancías, de acuerdo con las normas aplicables.
- Registros primarios adecuados de los productos almacenados y disponibles para la producción, servicios, clientes u otras áreas.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

### **Elemento Clave III Recursos humanos**

- Cumplimiento de la legislación laboral aplicable en la contratación de los recursos humanos.
- Registros adecuados para el control de la asistencia y permanencia de los recursos humanos en el puesto de trabajo.
- Procedimientos de control establecidos para las Formas y Sistemas de Pago de Salarios aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Cumplimiento de las políticas de rotación del personal en los puestos clave.

### **Elemento Clave IV Tecnologías de información**

- Certificación del Sistema Contable – Financiero soportado sobre las tecnologías de información, debidamente expedida por el Ministerio de Finanzas y Precios y de Informática, en los casos que proceda.
- Cumplimiento de la legislación vigente sobre la protección, seguridad y utilización de las Tecnologías de Información, teniendo en cuenta la Guía Metodológica para las Auditorías a las Tecnologías de la Información.

## **Componente No. 4 Información y Comunicación**

### **Normas de Información y Comunicación.**

#### **Información y responsabilidad.**

- Revisar si se encuentran debidamente documentados y autorizados por la autoridad competente, los sistemas de información, tanto manuales como informáticos, utilizados en la entidad.
- Comprobar si está definida la responsabilidad en la revisión, aprobación y actualización de los sistemas de información utilizados por la organización.
- Verificar si se le suministran a los directores, jefes de departamentos y especialistas a cada nivel la información necesaria para cumplir con sus



responsabilidades, de acuerdo con los plazos de entrega establecidos en el sistema de información de la entidad.

- Examinar si la información externa es recibida y emitida en tiempo, de acuerdo con los plazos establecidos.

#### **Contenido, calidad, flujo de la información y flexibilidad al cambio.**

- Verificar si la entidad tiene diseñado el (los) flujo(s) de información y si su contenido está debidamente actualizado, a partir de los cambios ocurridos en el entorno interno y externo de la entidad, tanto desde el punto de vista normativo como organizacional.
- Comprobar el cumplimiento de los procedimientos previstos en el sistema de información referidos a la detección, recepción y procesamiento de la información externa, relacionada con las:
  - Condiciones del mercado interno y externo;
  - Clientes y proveedores, tanto nacionales como extranjeros; y
  - Cambios normativos de los órganos y organismos de la administración del estado facultados para ello.
- Evaluar la utilización del presupuesto aprobado para adquirir, mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información sustentados o no en las tecnologías de información.

#### **Comunicación, valores de la organización y estrategias.**

- Evaluar el impacto de las formas de comunicación de los valores y estrategias organizacionales utilizados en la entidad, a través de la comprobación de la efectividad de las:
  - Vías formales de comunicación: relacionadas con el funcionamiento de los órganos de dirección colectivos; y
  - Vías no formales de comunicación: relacionadas con las relaciones de trabajo y personales entre las distintas áreas que conforman una entidad.
- Confirmar que los sistemas de información diseñados e implementados en la entidad facilitan el acceso al cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medida incluidos en la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo.

### **COMPONENTE No. 5 SUPERVISION O MONITOREO**

#### **Normas de Supervisión o Monitoreo**

#### **Evaluación; Eficacia; Auditorías del Sistema de Control Interno; y tratamiento de las deficiencias detectadas.**

- Verificar la existencia del Plan de Acción (Plan de Autocontrol) diseñado en la entidad, así como el análisis, evaluación y revisión de su cumplimiento por los



responsables y participantes designados. El Plan de Acción (Plan de Autocontrol) debe incluir las tareas relacionadas, tanto con las Actividades continuas como con las Evaluaciones puntuales. Debe evaluarse la efectividad de las medidas implementadas.

- Comprobar que se incluyen en las acciones en cada nivel de dirección la verificación del cumplimiento del Código de Ética por los cuadros y funcionarios y el reglamento disciplinario aplicable a todos los trabajadores.
- Conciliar los resultados de la Auditoría con los puntos vulnerables identificados en el Plan de Prevención para corroborar el cumplimiento o no de las medidas previstas por los responsables.
- Evaluar la eficacia de la función de Auditoría Interna en la entidad, a partir del cumplimiento de la legislación vigente sobre el tema.
- Valorar la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre las medidas para fortalecer el Sistema de Control Interno, de acuerdo con los resultados que constan en el Expediente Único de Auditoría habilitado en la entidad.
- Comprobar que se efectúan comparaciones periódicas de los importes reportados por el Sistema de Contabilidad con los activos pendientes de depositar o almacenados.
- Evaluar el funcionamiento del Comité de Control, si existiere, y su impacto en el mejoramiento de los procesos que integran el Sistema de Control Interno en la entidad.

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

- Confirmar que los órganos de dirección colectiva y el resto de personal participan en las evaluaciones periódicas del cumplimiento de los criterios que se implementan en la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica, acorde con los preceptos generales siguientes:
  - Grado de generalización en los diferentes niveles de la organización;
  - Nivel alcanzado en la participación e implicación de los dirigentes y trabajadores hasta la base en el cumplimiento de los objetivos;
  - Concertación y negociación hasta la base en la formulación de los objetivos y criterios de medida;
  - Sistema empleado para el control de los objetivos; y
  - Trabajo realizado con los valores deseados y compartidos de la entidad.
- Valorar la efectividad de las evaluaciones periódicas con los resultados de la Auditoría.



## ANEXO. 2

### PRINCIPALES DISPOSICIONES JURIDICAS A CONSULTAR

#### GENERALES:

- Decreto Ley No. 92/1986 "Sobre la Responsabilidad Material".
- Decreto Ley No. 229/02 "Convenios colectivos de trabajo".
- Resolución No. 10/97 MFP del 28/02/97 "Normas Generales de Contabilidad Actividad Empresarial". Manual de Normas Generales de Contabilidad Finanzas al Día. Sección I. Derogada por la Resolución No. 235/05 MFP de 30-9-05 "Normas Cubanas de Información Financiera" vigentes a partir del 1-1-06.
- Resolución No. 57/97 MFP de 12/01/97 "Normas Generales de Contabilidad Actividad Presupuestada". Manual de Normas Generales de Contabilidad Finanzas al Día. Sección II. Derogada por la Resolución No. 235/05 MFP de 30-9-05 "Normas Cubanas de Información Financiera" vigentes a partir del 1-1-06.
- Resolución No. 399/02 MFP del 27/08/02 "Ajuste de los saldos de las cuentas que resulten de los avalúos realizados por las entidades autorizadas".
- Resolución No. 297/03 MFP del 23/09/03 "Definiciones de Control Interno". Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día. Sección 1, Capítulo 1, Documento 1.
- Anexo a la Resolución No. 297/03 MFP "Actividades de control vinculadas a los subsistemas contables". Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día. Sección I, Capítulo 1, Documento 2.
- Resolución No. 399/03 MAC del 31-12-03 "Normas para los auditores gubernamentales".
- Resolución No. 400/03 MAC del 31-12-03 "Normas para las sociedades que practican la auditoría".
- Resolución No. 453/03 MINCIN del 24/12/03 "Organización y ejecución del Comercio Minorista en moneda nacional".
- Interpretación Contable No. 1 Febrero de 2003 (modificada en Marzo 2004): Cambios en el registro contable de las Unidades Presupuestadas e impacto de las modificaciones del sistema de financiamiento.
- Interpretación Contable No. 2 Marzo de 2004: Cambios en el procedimiento de la actividad de comedor y cafetería en las Unidades Presupuestadas.
- Resolución No. 96/04 MFP del 4/02/04 "Registro de operaciones por tipos de moneda".
- Resolución Conjunta MEP MES No. 1/04 del 31/05/04 "Actualización de la Planificación Estratégica diseñada hasta el 2006".
- Resolución No. 100/04 MAC del 11-11-04 "Normas de Auditoría Interna"
- Resolución No. 54/05 MFP del 24-3-05 "Manuales de Contabilidad".



## **ESPECIFICAS:**

### **ELEMENTO CLAVE I GESTION FINANCIERA**

#### **Tesorería o efectivo:**

- Resolución Conjunta MEP – MFP del 22/01/97 “Regulaciones sobre dietas en MN”.
- Resolución Conjunta No. 1 MEP – MFP del 20/03/98 “Prohibición de pagos de dietas en MLC dentro del territorio nacional”
- Resolución No. 44/97 MFP del 27/08/97 “Conteos físicos, Faltantes, Sobrantes y Pérdidas”.
- Resolución No. 61/97 MFP del 22/12/97 “Donaciones recibidas y otorgadas por el Estado Cubano”.
- Resolución Conjunta No.1/98 del MEP – MFP del 30 de marzo de 1998 “No efectuar pagos en MLC por dietas dentro del país a las entidades estatales y privadas de capital cubano”.
- Resolución No.138/00 MFP de 18/05/00 “Reglamento por gastos de viajes al extranjero”.
- Resolución No.56/00 BCC del 7/08/00 “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos”.
- Resolución No.64/00 BCC de 19/10/00 “Normas complementarias para los Cobros y Pagos”.
- Resolución No.1/01 MFP de 8/01/01 “Utilización de vehículos privados en función de trabajo en las entidades estatales”.
- Resolución No.42/01 BCC del 5/04/01 “Normas sobre los pagos a privados por compra de bienes y servicios” con modificaciones por la Resolución No. 65/02 BCC del 2/12/02 y por la Resolución No. 69/03 BCC del 1/08/03.
- Resolución No. 74/01 BCC del 4/09/01 “Instrucciones complementarias sobre cobros y pagos”.
- Resolución No.1/02 BCC del 21/01/02 “Pagos al Sector Cooperativo”.
- Datos de Uso Obligatorio Modelos Caja y Banco Capítulo 4 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día.

#### **Activos fijos tangibles:**

- Resolución No. 17/88 CEF de 2/06/88 “Tratamiento al Grupo Muebles y otros objetos”.
- Resolución No. 35/89 CEF de 2/11/89 “Registro y control de los medios básicos asignados a las unidades presupuestadas”.
- Resolución No. 18/90 CEF de 27/04/90 “Reglamento para el cálculo, planificación y utilización de la amortización de los medios básicos de la economía nacional”.
- Resolución No. 45/90 CEF de 28/12/90 “Registro y aporte de la amortización de los medios básicos paralizados por el período especial”.



- Resolución No. 10/91 CEF de 25/02/91 “Tasas de amortización de Medios Básicos de la Economía Nacional destinados a la reposición”.
- Resolución No.44/97 MFP del 27/08/97 “Faltantes, Sobrantes y Pérdidas”.
- Resolución No.61/97 MFP del 22/12/97 “Donaciones recibidas y otorgadas por el Estado Cubano”.
- Resolución No. 41/98 MFP del 19/10/98 “Traspaso de activos fijos tangibles y otras actividades por el ordenamiento de las relaciones de cooperación”.
- Resolución No. 446/02 MFP del 30/09/02 “Movimiento de activos fijos tangibles (excepto inmuebles) entre entidades estatales se realice mediante compraventa”.
- Resolución No. 379/03 MFP del 31/12/03 “Reglamento del Impuesto sobre utilidades”
- Resolución No. 324/04 MFP del 23/11/04 “Activos fijos tangibles en la reestructuración de la industria azucarera”.
- Datos de Uso Obligatorio Modelos Activos fijos tangibles Capítulo 2 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día.

#### **Nóminas:**

- Resolución No. 45 MFP de 18/08/1983 “Ingresos al Presupuesto salarios y subsidios no cobrados”.
- Resolución Conjunta BPA – CEF del 9/04/1990 “Función social de las entidades de actuar como intermediario entre trabajador y el BPA”.
- Datos de Uso Obligatorio Modelos Nóminas Capítulo 5 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día.

#### **Cuentas por cobrar y por pagar:**

- Resolución No.44/97 MFP del 27/08/97 “Faltantes, Sobrantes y Pérdidas”.
- Resolución No.6/1998 MFP del 10/03/98 “Norma financiera para el registro y control de las compras y las ventas”.
- Resolución No.56/00 BCC del 7/08/00 “Normas Bancarias para los Cobros y Pagos”.
- Resolución No.64/00 BCC de 19/10/00 “Normas complementarias para los Cobros y Pagos”.
- Resolución No.42/01 BCC del 5/04/01 “Normas sobre los pagos a privados por compra de bienes y servicios” con modificaciones por la Resolución No. 65/02 BCC del 2/12/02 y por la Resolución No. 69/03 BCC del 1/08/03.
- Resolución No. 74/01 BCC del 4/09/01 “Instrucciones complementarias sobre cobros y pagos”.
- Reglas y Usos Uniformes relativos a los créditos documentarios de la Cámara Internacional de Comercio. Publicada por el BCC en el folleto Normas sobre Cobros y Pagos.
- Preguntas y respuestas sobre cobros y pagos. Publicado por el BCC en el folleto Normas sobre Cobros y Pagos.





- Resolución No.1/02 BCC del 21/01/02 “Pagos al Sector Cooperativo”.
- Resolución No. 92/04 BCC del 29/12/04 “Cuenta única de ingresos en divisas del Estado”. Instrucciones emitidas por el Vicepresidente Primero del BCC para la implementación de la resolución No. 92/04.
- Datos de Uso Obligatorio Modelos Nóminas Capítulo 3 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día.

#### **Valoración del costo de los productos o servicios:**

- Lineamientos de Costos emitidos por el MFP de fecha 7 de septiembre de 2001. Manual de Normas Generales de Contabilidad Actividad Empresarial. Sección I:
  - Introducción. Documento 1
  - Aspectos fundamentales en la utilización del costo como instrumento de dirección. Documento 2
  - Clasificación de los gastos y su inclusión en el costo. Documento 3.
  - Planificación del costo de producción. Documento 4
  - Registro de gastos. Documento 5
  - Cálculo del costo. Documento 6
  - Análisis del costo. Documento 7
  - Glosario de términos – Definiciones conceptuales. Documento 8
- Resolución Conjunta No. 1/05 MEP – MFP “Indicaciones para la elaboración de las fichas de costos unitarios y componentes en pesos convertibles”.

#### **Información financiera y de gestión:**

- Resolución No. 6/93 CEF del 8/03/93 “Solicitud de los estados financieros y de informaciones anexas por los órganos y organismos de la Administración del Estado a sus empresas subordinadas”. Derogada por la Resolución No. 235/05 MFP de 30-9-05 “Normas Cubanas de Información Financiera” vigentes a partir del 1-1-06.
- Resolución No. 1/97 CEF del 17/1/94 “Solicitud de los estados financieros y de informaciones anexas por las direcciones de Finanzas de los órganos locales del Poder Popular”. Derogada por la Resolución No. 235/05 MFP de 30-9-05 “Normas Cubanas de Información Financiera” vigentes a partir del 1-1-06.
- Resolución No. 18/99 MFP del 13/07/99 “Indicaciones para el cumplimiento del Acuerdo CECM No. 3334 de 1998”. Derogada por la Resolución No. 235/05 MFP de 30-9-05 “Normas Cubanas de Información Financiera” vigentes a partir del 1-1-06 en los apartados del sexto al octavo.
- Datos de Uso Obligatorio Modelos Registro, Submayores y otros modelos Capítulo 6 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día.

#### **ELEMENTO CLAVE II ADMINISTRACION Y CUSTODIA DE RECURSOS MATERIALES**

- Resolución No.44/97 MFP del 27/08/97 “Faltantes, Sobrantes y Pérdidas”.



- Resolución No.61/97 MFP del 22/12/97 “Donaciones recibidas y otorgadas por el Estado Cubano”.
- Resolución No. 60/00 MFP del 3/03/00 “Procedimiento para la venta de inventarios ociosos y de lento movimiento”.
- Resolución No. 96/04 MFP del 4/02/04 “Registro de operaciones por tipos de moneda”.
- Datos de Uso Obligatorio Modelos Inventarios Capítulo 3 Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al Día. Sección I.

### **ELEMENTO CLAVE III RECURSOS HUMANOS**

- Decreto Ley No. 45/81 “Capacitación técnica de los trabajadores”.
- Decreto Ley No. 234/03 “De la maternidad de las mujeres trabajadoras”.
- Decreto 91/81 del 25/05/81 “Reglamento de las facilidades laborales a los trabajadores que estudian en la Educación Superior”.
- Resolución No. 51/88 MTSS del 12/12/98 “Reglamento para la aplicación de la política de empleo”. Derogada por la Resolución No. 8/05 a partir del mes de junio de 2005.
- Resolución No. 18/90 MTSS del 9/11/90 “Reglamento para la admisión de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como la selección del personal a capacitar.”
- Resolución No. 6/98 MTSS del 21/04/98 “Reglamento para la organización salarial y la evaluación del trabajo del personal que ocupa cargos técnicos”.
- Resolución No. 21/99 MTSS del 1/06/99 “Reglamento para la capacitación de los trabajadores”.
- Resolución No. 11/01 MTSS del 30/04/01 “Prestación a las madres trabajadoras”.
- Resolución No. 31/02 MTSS del 31/07/02 “Procedimiento prácticos generales para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo en el trabajo”.
- Resolución No. 14/03 MTSS del 4/07/03 “Calificador Común de Profesiones Técnicas”.
- Resolución No. 19/03 MTSS del 8/09/03 “Prevención de riesgos laborales”.
- Resolución No. 13/04 MTSS del 5/04/04 “Lineamientos para la Estimulación Laboral”.
- Resolución No. 8/05 MTSS del 1/03/05 “Reglamento general sobre relaciones laborales” (vigente a partir de los 90 días de la fecha de su firma).

### **ELEMENTO CLAVE IV TECNOLOGIAS DE INFORMACION**

- Decreto Ley No. 199/99 “Seguridad y protección de la información oficial”.
- Resolución No. 6/96 MININT del 8/11/96 “Reglamento sobre Seguridad Informática”.



- Resolución No. 204/96 SIME del 20/11/96 “Reglamento sobre la protección y seguridad técnica de los sistemas informáticos”.
- Resolución No. 1/00 MININT del 26/12/99 “Reglamento sobre la Seguridad y protección de la información oficial”.
- Resolución Conjunta MIC – MFP del 4/08/04 “Requisitos para los sistemas contables – financieros soportados sobre las tecnologías de la información”.
- Resolución No. 340/04 MFP del 8/12/04 “Procedimiento para dictaminar sobre el grado de adaptación a las Normas Contables Cubanas de los sistemas contables – financieros soportados sobre tecnologías de información”.
- Resolución No. 12/05 MIC del 24/01/05 “Requisitos informáticos adicionales para los sistemas contables – financieros soportados sobre las tecnologías de información”.