



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA**

“Dr. Antonio Núñez Jiménez”

**FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DOCENTE DE CONTABILIDAD Y
FINANZAS**

TRABAJO DE DIPLOMA

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

Título: Evaluación de la implementación de la resolución 297/03 del ministerio de Finanzas y precios del Sectorial Municipal de Educación.

Autor: Adelaida Gómez Mendoza

Tutor: **Lic. Maida Ulloa Carcasés**

Curso: 2006 – 2007



DEDICATORIA

A mis hijas que son mi razón de ser.

A mi madre, mi hermana y mi esposo por su dedicación y apoyo para lograr mis sueños de convertirme en profesional.



AGRADECIMIENTOS

Que llegue mi más sincero a todos los que con su dedicación y esfuerzo colaboraron conmigo para la realización de este trabajo de diploma y que sin su ayuda no hubiera sido posible.

A la Revolución por darme la oportunidad de superarme y hacer realidad mi sueño.

A Dra. Ciencias Maida Ulloa Carcasés por su colaboración y ayuda en la realización del trabajo.

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



RESUMEN

El presente trabajo de diploma fue realizado en la Dirección Municipal de Educación en Moa. El mismo consiste en la evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno.

En el mismo se realiza una valoración del nivel de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Entidad, sobre la base de la guía metodológica de Comprobación Nacional sobre el Control Interno como resultado del trabajo se realiza una valoración cualitativa y cuantitativa del desarrollo del sistema de Control Interno en la Entidad y se recomiendan acciones para lograr la correcta implementación.



ABSTRACT

The present diplom job was carried out in the Municipal Direction of Education in Moa. The same one consists on the evaluation of the implementation of the Resolution 297/03 of the Ministry of Finances and Prices on the Internal Control.

In the same one he/she is carried out a valuation of the level of implementation of the Resolution 297/03 of the Ministry of Finances and Prices in the Entity, on the base of the methodological guide of National Confirmation on the Internal Control as a result of the work is carried out a qualitative and quantitative valuation of the development of the system of Internal Control in the Entity and actions are recommended to achieve the correct implementation.



INDICE

Introducción	01
Capitulo 1. Características generales del control interno	
1.1. Definición del Control Interno. Características Generales	03
1.2. Contenido de las componentes y normas del Control Interno	06
1.2.1. Ambiente de Control	06
1.2.2. Evaluación de Riesgos	14
1.2.3. Actividades de control	10
1.2.4. Información y comunicación	29
1.2.5. Supervisión y monitoreo	35
Capitulo 2. Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios	
2.1. Principales características de la Dirección Municipal de Educación	40
2.1.1 Estructura Organizativa de la Dirección Municipal de Educación	41
2.2. Situación actual del Control Interno en la Dirección Municipal de Educación	43
2.3. Pasos para la Implementación de la Resolución 297/03	45
2.3.1. Valoración de la implementación de la Resolución 297/03.	60
2.4. Propuesta de medidas para lograr la correcta Implementación de la Resolución 297/03	62
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

Con la caída del Campo Socialista y la antigua Unión Soviética fue necesario trazarse estrategias con vistas a garantizar y salvaguardar las conquistas alcanzadas por la Revolución en algunas esferas de la economía, fundamentalmente en el Ministerio de la Industria Básica, turismo y otras esferas para continuar impulsando el desarrollo del país.

Teniendo en cuenta 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 por lo que se hace sumamente necesario que nuestras empresas cuenten con un Sistema de Control Interno que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas en la empresa.

El nuevo sistema de Control Interno se propone ser un traje a la medida para cada Empresa o Entidad y los diferentes niveles, basado en sus características y condiciones concretas.

Esta premisa plantea la necesidad de evaluar el grado de implementación del Sistema de Control Interno con la Dirección Municipal de Educación del Municipio de Moa que es el problema que aborda este trabajo.

El objeto de estudio se enmarca en el subsistema de Control Interno y el campo de acción es el Sectorial de Educación.

Por la importancia que reviste la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en el establecimiento del Control Interno en la Dirección Municipal de Educación, el trabajo tiene como objetivo general:

Realizar una evaluación del Sistema de Control Interno implantado en la Dirección Municipal de Educación, para lograr su perfeccionamiento.



Teniendo en cuenta el carácter que reviste la implementación adecuada y oportuna para el Control Interno en la Entidad nos trazamos los objetivos específicos:

- Estudio del comportamiento de los cinco componentes y sus tareas que comprenden el cronograma de implementación de la Resolución 297/03 en la Entidad.
- Evaluación del grado de la implementación de la Resolución 297/03 en la Entidad.
- Propuesta de medidas para la correcta implementación.

La idea de depender se fundamenta en que si se evalúa la Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Dirección Municipal de Educación se podrá conocer el grado de implementación y proponer mejoras para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

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

- Histórico – lógico: para analizar la evolución del Control Interno.
- Hipotético- deductivo: Para la formación de la hipótesis.
- Análisis- síntesis para evaluar la situación actual de la Implementación de la Resolución y elaborar conclusiones.
- Métodos Empíricos: Al utilizar fuentes impresas y textos editadas con esa finalidad (La observación directa, el trabajo de mesa).

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 diferentes áreas de la Entidad



CAPITULO I: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS, COMPONENTES Y NORMAS DEL CONTROL INTERNO.

1.1 Definiciones del control interno. Características Generales.

Para la realización de este capítulo he tenido en cuenta la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

En Cuba, la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba consigna "... En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..." y más adelante se precisa "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

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

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 siguientes objetivos:

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



Necesidad e importancia del tema

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

Obligatoriedad

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

Características generales del Control Interno

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable del Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento, participan



todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.

- Debe facilitar la consecución de 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 el mínimo de dirigentes o alguien designado, que se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

Limitaciones del control interno

- El concepto Seguridad Razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por los empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dar a terceros.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también, está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude



y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

1.2. – Contenido de las componentes y Normas del Control Interno

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

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.

1.2.1. 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 las 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.



Normas para el Ambiente de Control Integridad y valores éticos

La mínima 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 ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de control interno.

Competencia profesional

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

- Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- Comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del Control Interno.



- Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

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

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

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

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 estas 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.



Organigrama

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

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 crónica 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.

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 metodológicamente 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 tolerará desvíos del camino trazado.

Comité de Control

En cada Entidad debe constituirse un Comité de Control Integrado, al menos, por un dirigente del mínimo nivel y el Auditor Interno Titular, siempre que las condiciones el Ministerio de Finanzas y Precios lo permitan. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

La existencia de un Comité con tal objetivo refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control.

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

Evaluación del Ambiente de control

Conocimiento y aceptación consciente de 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 están 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 ideas 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.

1.2.2. 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 habrá de manejarse.



- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.

- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.

- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Normas para la evaluación de los riesgos. Identificación del riesgo

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

La identificación del riesgo es un proceso interactivo, 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 de cómo 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 está 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. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarán obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población;
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos técnicos inherentes, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.



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

Estimación del riesgo

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

Conocidos 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 estos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

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

En general, aquellos riesgos cuya concreción está 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 mínimo, se prestan a calificaciones de “grande”, “moderado” o “pequeño”; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como “no medidos”.

En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

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

$$PE = F \times V$$



donde:

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

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

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

Determinación de los objetivos de control

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la mínima 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 mínima 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 deberá 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 seleccionará 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.

A manera de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- **Cambios en el contexto externo:** legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- **Crecimiento acelerado:** una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- **Nuevas ideas de productos o servicios:** la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- **Reorganizaciones:** generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- **Creación del sistema de información o su reorganización:** puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.

Evaluación del componente Evaluación de Riesgos

Comprobar la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios (rutinarios o no) que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas, así como a nivel de empresa y de las unidades o funciones



más importantes (ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc). A nivel de empresa.

FACTORES EXTERNOS

Nuevas tecnologías, productos, servicios o actividades, cambios en las necesidades y expectativas de la población, modificación en la legislación y las normas, alteraciones en el escenario económico financiero del pago en el contexto internacional.

FACTORES INTERNOS

Estructura de organización existente, calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación, reestructuraciones internas, sistemas de información, la propia naturaleza de las actividades de la empresa, verificar la existencia de políticas y criterios de actuación definidos por la dirección y comunicados a los niveles correspondientes dentro de la Entidad, referidos a:

Autorización de transacciones; Proceso y registro de las operaciones;
Clasificación de las operaciones; Verificación y evaluación del registro contable; Salvaguarda física de los activos

1.2.3. 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 cuales son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

Las cuestiones que se exponen a continuación muestra la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la Dirección
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Consideramos que en este componente debe incluirse todas las normativas vigentes en el pago 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.



Normas de Actividades de control. Separación de tareas y responsabilidades

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

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

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad 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 costará dividir funciones, por lo que habrá que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

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.



Documentación

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

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

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

Niveles definidos de autorización

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúan dentro del hábito 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 hábito de competencia establecido por las normas.

Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

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

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y



utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberá 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.

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 está 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 cotejará 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, deberá ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

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 única, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos relacionados con el código de conducta del organismo.

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

Control del sistema de información

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

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

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

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones recibidas 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.



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, mini computadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

Indicadores de desempeño

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



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

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

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 presupuestados 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.

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 delito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de organización.

Evaluación del componente Actividades de Control

Comprobar que está debidamente segregada y diferenciada (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.

1.2.4. 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.

Normas de Información y Comunicación. Información y responsabilidad

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

Una entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios

para proporcionar respuestas oportunas o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

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 no 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.

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. 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.

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

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.

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 diseñó 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.

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.

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.

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, multidireccional, 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 está 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.

Canales de comunicación

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

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información.

En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

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

Evaluación de Información y Comunicación

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

Se suministran, 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.

1.2.5. Supervisión o Monitoreo

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

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

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

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

- Constitución del comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo será la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

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

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



En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrarán, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.
- Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varían, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, están formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al 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.

Normas de Supervisión o Monitoreo. Evaluación del Sistema de Control Interno

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

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

Eficacia del Sistema de Control Interno

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

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

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

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



Auditorías del Sistema de Control Interno

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

En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y sustentan el Sistema de Control Interno, las auditorías desempeñan un papel importante. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

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

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

Validación de los supuestos asumidos

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

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

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



Tratamiento de las deficiencias detectadas

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

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.

Evaluación de la Supervisión y Monitoreo

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

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

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

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



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. Valorar la efectividad de las actividades de auditoría interna.



CAPITULO II. EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE LA RESOLUCION 297/03 EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN

2.1 Principales Características Dirección Municipal de Educación.

La Dirección Municipal de Educación se encuentra situada en la Ave 1^{ro} de Mayo # 42 en Moa.

La entidad cuenta con 2261 trabajadores distribuidos por cargos de la siguiente manera:

Dirigentes	197
Técnicos	1381
Administrativos	68
Servicios	419
Obreros	196

Además 54 Centros Educativos:

Enseñanzas	Total	Centros		
		Internos	Seminternos	Externos
Preescolar	6	-	6	-
Primaria	34	-	4	30
Especial	1	-	1	-
Secundaria Básica	6	1	-	5
IPUEC	2	2	-	-
ETP	1	-	-	1
Oficios	1	-	1	-
C. Superación	3	-	-	3
Total	54	3	12	39



Estos centros están distribuidos en 10 Consejos Populares y 4 circunscripciones.

Contamos con una matrícula de estudiantes por enseñanzas de:

Enseñanza	Total
Círculos Infantiles	954
Primarias	7132
Secundaria Básica	2854
Preuniversitario	1645
ETC	778
Oficios	45
Facultad	1170
Cursos de Superación	1348
Total	15926

2.1.1. Estructura Organizativa

Director Municipal: Integrado por 5 subdirectores, 1 Jefe de Cuadros, 1 Jefe de Inspección y 1 Jefe de Informática.

Subdirección Económica: Formada por 6 frentes y Departamentos:

- Recursos Humanos
- Contabilidad
- Abastecimiento
- Agro Industrial
- Transporte
- Protección Física

Subdirector de la Infancia con preescolar y Educación Especial.

Subdirector de Secundaria Básica.

Subdirector de Media Superior con adultos, ETP y Preuniversitario.

Los frentes de Ciencia y Técnica, con asignaturas priorizadas, el Grupo de Informática y Programa Audiovisual.



Asesores del Director Municipal: Salud, Defensa, Divulgación, Secretario del CAM.

La estructura organizativa cuenta con 90 trabajadores docentes (Cuadros, funcionarios y técnicos) y 98 trabajadores no docentes y de servicio.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Garantizar el cumplimiento de lo establecido en cada uno de los Programas de la Revolución que se desarrollan en la Batalla de Ideas en la Educación.
2. Establecer como primera prioridad el Trabajo Político Ideológico.
3. Lograr que cada centro se responsabilice plenamente con la cobertura presente y futura del personal pedagógico y que responda por el cumplimiento del Plan de Plazas de las carreras pedagógicas.
4. Lograr un efectivo trabajo preventivo a partir del diagnóstico oportuno de los alumnos y su familia.
5. Elevar el control sobre la asistencia, la retención escolar y el aprovechamiento académico de los ISP y la atención a los estudiantes del 1^{er} año.
6. Elevar la estimulación a los trabajadores de la educación.
7. Garantizar con la participación de las distintas enseñanzas el cumplimiento de la Política de Cuadros.
8. Garantizar el riguroso desarrollo con calidad de la maestría en ciencias de la Educación.
9. Cumplir los convenios y compromisos internacionales contraídos, garantizando una rigurosa selección y preparación del personal que participe sobre la base de su disposición a cumplir primero misiones en Cuba. Garantizar una esmerada atención a los familiares de los trabajadores que cumplen misión en otro país.
10. Avanzar en el perfeccionamiento de la preparación para la defensa.



11. Mantener el control permanente de los logros de la enseñanza en todos los niveles y adoptar las medidas que estimulen la dedicación al estudio.
12. Potenciar el desarrollo de la educación para la salud, la educación artística, la educación física y el deporte escolar como elementos indispensables para alcanzar la cultura general e integral.
13. Priorizar la atención al seguimiento del Programa inversionista de la Batalla de Ideas.
14. Fortalecer el principio de estudio- trabajo en todas las educaciones.
15. Atender y evaluar periódicamente en los Consejos de Dirección la evaluación de la conciencia económica de trabajadores y alumnos, comenzando por el estricto control al cuidado de la propiedad social, el cumplimiento del plan de prevención, el control del presupuesto, la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno.

2.1.2. Situación actual del Control Interno en la Dirección Municipal de Educación.

En nuestra entidad como en todas las del país se aplicó la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios Res 297/03 del MFP, para el se han creado las condiciones para el establecimiento del Sistema de Control Interno siguiendo los pasos correspondientes:

Las condiciones que favorecen la implementación y aplicación de la misma son:

- 1- Posee experiencia en el Método de Dirección por Objetivos y Planificación Estratégicas.
- 2- Se ha adquirido experiencia en la implementación y aplicación de la Resolución 297/03 y la 20/03 del MAC.



- 3- Posee experiencia, capacitación e instrucción del personal de la entidad.
- 4- Contar en la entidad con trabajadores que tienen cultura del Control Interno.

En el desarrollo del presente trabajo se pudo comprobar que la entidad tiene elaborado el cronograma de implementación, creado el comité de control, se tiene elaborado el expediente, la identificación de los riesgos y se ha trabajado en la capacitación general de los cuadros, dirigentes y trabajadores.

Objetivos específicos para la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

- Lograr la implementación en el tiempo establecido.
- Crear el comité de control tanto a nivel de la entidad como en las unidades docentes.
- Capacitar el personal de la Entidad con la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios

Con estas condiciones creadas se pudieron detectar algunas deficiencias en la que predominan:

- Falta de capacitación a los trabajadores de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios
- Con la evaluación de riesgos se detectó descontrol en algunos recursos y no cumplimiento de los objetivos trazados.
- No se le da cumplimiento a la rotación del personal por los diferentes puestos de trabajo.
- No existe un auditor interno que realice la verificación del resultado de los planes de medidas y su cumplimiento.



2.2. Pasos para la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios

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

Pasos	Componentes	Contenido de los componentes	El componente incluye tareas relativas a:
 1	Ambiente de control	<p style="text-align: center;">EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE LA RESOLUCION 297/03 EN LA DIRECCION MUNICIPAL DE EDUCACION</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integridad y valores éticos ▪ Métodos y estilos de dirección ▪ Estructura organizativa ▪ Políticas de recursos ▪ Manuales, procedimientos disposiciones legales y reglamentarias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los valores éticos de los cuadros, ▪ De la competencia profesional. ▪ De la atmósfera de confianza mutua ▪ Estructura organizativa ▪ Asignación de responsabilidad
2	Evaluación de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de la entidad ▪ Identificación y evaluación de riesgos ▪ Seguimiento y control de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los objetivos fundamentales de la entidad y de las áreas ▪ La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos ▪ Determinación de los objetivos de control ▪ Seguimiento de de la administración de los riesgos identificados como relevantes
3	Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinación entre las áreas y documentación. ▪ Niveles definidos de autorización y separación de tareas. ▪ Rotación del personal en las tareas claves. ▪ Indicadores de desempleo. ▪ Control de las Tecnologías de la información. ▪ Acceso restringido a los recursos, activos y registros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Separación de tareas y responsabilidades. ▪ Sobre la coordinación entre áreas. ▪ La documentación del sistema de control interno. ▪ Los niveles de autorización, Acceso restringido a los recursos, activos y registros. ▪ La rotación del personal en las tareas claves. ▪ Indicadores del desempeño. ▪ El control del sistema de información. ▪ La protección de la tecnología de información.
4	Información y Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información, Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sistema de información aplicado a la entidad. ▪ Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad.
5			



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

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

TEMATICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA



TAREAS		Incluida en el cronograma		
		SI	NO	NP
1	Las tareas contenidas en el cronograma se agrupan por los cinco componentes del Control Interno	X		
	El componente Ambiente de control incluye tareas relativas a:			
2	Los valores éticos de los cuadros, profesionales y trabajadores	X		
3	De la competencia profesional		X	
4	De la atmósfera de confianza mutua		X	
5	Estructura organizativa	X		
6	Asignación de autoridad y responsabilidad	X		
	El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:			
7	Los objetivos fundamentales de la entidad y de las diferentes áreas	X		
8	La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos	X		
9	Determinación de los objetivos de control	X		
10	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes El componente de actividades de control incluye tareas relativas a:	X		
11	Separación de tareas y responsabilidades		X	
12	Sobre la coordinación entre áreas	X		
13	La documentación del Sistema de Control Interno	X		
14	Los niveles de autorización		X	
15	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	X		
16	La rotación del personal en las tareas claves		X	
17	Indicadores de desempeño		X	
18	El Control del Sistema de Información	X		
19	La protección de la tecnología de información	X		
	El componente de información y comunicación incluye tareas relativas a:			
20	El Sistema de información aplicado en la entidad	X		
21	Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad	X		
	El componente de supervisión y monitoreo incluye tareas relativas a:			
22	Sobre el diseño del componente de Supervisión y Monitoreo	X		
23	Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad		X	
24	El plan de prevención		X	
25	La programación de comprobaciones, Auditorías internas		X	



	y externas al Sistema del Control Interno			
	TOTALES	16	9	
	En %	64	36	

TEMATICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Ambiente de control				
I. Integridad y valores éticos				
DESCRIPCION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO	Grado de Implementación de la Resolución NO.297/03			No Procede
	No iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	
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 competi_ dores, inversores y otras entidades.			X	
3- Se cumplen y controlan las tareas para la defensa por la entidad y por cada integrante del colectivo de trabajadores.			X	
4- Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno en la entidad.		X		
TOTALES		1	3	
En %		25	75	
CALIFICACION EN %		25	75	

II. Métodos y Estilo de Dirección
--



EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE LA
RESOLUCION 297/03 EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE EDUCACIÓN

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	
TOTALES		4	4	
EN %		50	50	
CALIFICACION EN %		50	50	

III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
1. La estructura organizativa existente se corresponde con la estructura aprobada			X	
2. Están establecidas las relaciones administrativas reconocidas en la			X	



estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.				
3. Están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.			X	
4. La estructura organizativa existente mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia.			X	
5. Están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad.			X	
6. Se ha aprobado el comité de control su estructura, objetivos y personas que lo integra.			X	
TOTALES			6	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

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



V. MANUALES Y PROCEDIMIENTOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS				
1. Esta elaborado un manual de organización o reglamento orgánico			X	
2. Están elaboradas las normas y procedimientos de contabilidad.			X	
3. Están elaboradas las normas y procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.			X	
TOTALES			3	
EN %			100	
CALIFICACION EN %				

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

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



4. Se han realizado el análisis de la pérdida que podría resultar por la existencia del riesgo.		X		
5. Si como parte de los riesgos identificados se encuentran los asociados a ; La dirección, informática, producción, comercial, recursos, humanos, financieros, etc.			X	
6. Existen medidas de protección concretas para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados.			X	
7. El plan de prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos y han adoptado las medidas para prevenir o contra restar su ocurrencia.			X	
TOTALES		1	6	
EN %		14	86	
CALIFICACION EN %		14	86	

VIII. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS				
1. Existe un sistema de información que permite conocer el comportamiento de los riesgos identificados, para la adecuada toma de decisiones.			X	
2. Existe un control sistemático en cada 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		



TOTALES		3	3	
EN %		50	50	
CALIFICACION EN %		50	50	

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

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



consistencia, preenumeraciones,				
c) Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.			X	
d) Análisis efectuados por la dirección.			X	
2. Se definen los niveles de autorización de las principales actividades de la entidad.			X	
3. Se elaboran las actas de responsabilidad por la custodia de activos en todas las áreas de la entidad.			X	
4. La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativo a sus propias operaciones.			X	
5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.			X	
TOTALES			7	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

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

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



EN %		50	50	
CALIFICACION EN %		50	50	

XIII. CONTROL DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION				
1. Está implantado un sistema de seguridad informática.			X	
2. Está establecido un sistema claves para tener acceso a los equipos, módulos, al servidor y a terminales, etc.			X	
3. Se mantienen las instrucciones de operación de los sistemas.			X	
4. Se mantienen actualizados los programas contra virus.			X	
5. Está establecido la salva de toda la información procesada en los equipos de computación, y esta se mantiene en lugar seguro.			X	
TOTALES			5	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

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

Información y comunicación



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

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



proveedores, organismos de control y otros.				
TOTALES		1	4	
EN %		20	80	
CALIFICACION EN %		20	80	

Supervisión y monitoreo				
XVII. SUPERVISION Y MONITOREO				
1. Se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que vele por el cumplimiento de los distintos componentes del control interno.		x		
2. Está establecida la forma y periodicidad en que los jefes de áreas deben informar a su nivel superior sobre la situación del control interno en su área de responsabilidad.		x		
3. La dirección de la entidad mantiene control sistemático sobre la implementación del sistema de control interno en las dependencias subordinadas.		x		
4. Están establecidos los controles tendientes a verificar las acciones contenidas en el plan de prevención		x		
5. Se mantiene actualizado el expediente único de Auditoría.			x	
6. Está planificada la realización de una Auditoría del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.		X		
7. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.			X	
8. El comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la verificación del cumplimiento del cronograma de implementación de la resolución no. 297/03.			X	
TOTALES		5	3	
EN %		63	37	
CALIFICACION EN %		63	37	



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

ACTIVIDADES DE CONTROL				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación			3	
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas			7	
XI. otación del Personal en las tareas claves		2		
XII. Indicadores de Desempeño		1	1	
XIII. Control de las Tecnología de Información			5	
XIV. Acceso restringido a los recursos,			3	



Activos y Registros				
INFORMACION Y COMUNICACIONES				
XV. Información		1	3	
XVI. Comunicación		1	4	
SUPERVISION Y MONITOREO				
XVII. Supervisión y Monitoreo		5	3	
TOTALES		21	65	
En %		25	75	
Calificación en %				

Calificación de la Entidad	Actividades valoradas	Peso Relativo	Calificación Final
Cumplimiento de las tareas (%)	67	0,15	0,10
Calidad del cronograma (%)	64	0,50	0,32
Grado de Implementación (%)	75	0,35	0,26
Calificación total Implementación		68%	0,68

2.2. Valoración de la Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Dirección Municipal de Educación.

Para la valoración del cumplimiento de las tareas de la Resolución 297/03 es importante destacar el trabajo desarrollado en la Entidad; aunque todavía existen tareas en proceso, en las cuales se debe seguir trabajando, las mismas se refieren a la preparación de dirigentes, cuadros y trabajadores, el análisis de la Implementación con los trabajadores.

Otro tema evaluado corresponde a la calidad de cronograma referida a la rotación del personal en las tareas claves, la evaluación del desempeño en las áreas de la Entidad.

En el estudio para la evaluación del grado de implementación de la Resolución 297/03 se pudo comprobar en el Ambiente de Control que no



existen suficientes pruebas o seminarios que demuestran un seguimiento al cumplimiento de las tareas de los componentes y el logro de una cultura en los trabajadores, se debe trabajar en con los métodos y estilos de Dirección, se nota que el Comité de Control no cumple con todas las funciones que le han sido asignadas en relación con las vigilancias del funcionamiento y mejoramiento del Sistema de Control Interno.

En la Evaluación de Riesgos aunque se ha trabajado; existen dificultades en la discusión con los trabajadores del Plan de Prevención y las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan, no se discute en la Asamblea de Trabajadores el Plan de Prevención de Delitos.

En la actividad de Control existen dificultades en cuanto a la rotación del personal en las tareas claves y los indicadores de desempeño.

En la Información y Comunicación, aunque es un componente que se ha trabajado aun nos quedan aspectos por consolidar relacionados con la información sobre la base de un Plan Estratégico para dicho sistema.

En la Supervisión y Monitoreo presentamos dificultades en el establecimiento de controles que verifiquen las acciones del plan de prevención, no se planifican auditorías al Sistema de Control Interno.

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 % asignado a cada objetivo valorado por el % obtenido por la comprobación.

Calificación final

Aspectos	Peso relativo	Resultado de Comprobación	Calificación Final (%)
Cumplimiento de las tareas (%)	0.15	0.09	67
Calidad del cronograma (%)	0.50	0.32	64
Grado de Implementación (%)	0.35	0.26	75
Total de la Entidad	1.00	0.68	68



Partiendo de la metodología, la calificación de la entidad es de un 68% por tanto corresponde una evaluación de “Implementación Normal”

2.4. Propuestas de medidas para lograr la correcta implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Dirección Municipal de Educación.

La dirección de la Entidad debe iniciar un trabajo en función de:

1. Establecer un Plan de Capacitación a todos los dirigentes, técnicos y trabajadores de la Entidad sobre la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
2. Informar en los matutinos de forma sistemática a los trabajadores sobre la marcha del proceso de implementación del Sistema de Control Interno según la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
3. Realización de autocontroles que permitan evaluar el grado de implementación de la Resolución 297 /03 en las Unidades Docentes.
4. Realización de seminarios para adquirir conocimientos sobre la Resolución 13/03 y 20/03 donde se hable sobre los riesgos de la corrupción y el delito, las medidas que se deben tomar para evitar que esto ocurra.
5. Capacitar a los trabajadores para lograr el cumplimiento del Plan de Prevención de la Entidad.
6. Realización de auditorías al Sistema de Control Interno.



CONCLUSIONES

Este trabajo fue realizado en la Dirección Municipal de Educación en el periodo de Enero del 2007 a Mayo del 2007 sobre la Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Mediante el desarrollo del mismo, ARRIVAMOS A LAS SIGUIENTES CONCLUSIONES:

1. Este trabajo permitió evaluar de forma adecuada la implementación de la Resolución 297/03 en todas las áreas de la Entidad.
2. La calificación final de la Entidad considerando el cumplimiento de los aspectos recogidos en la guía de diagnóstico en de 68 % que equivale a una implementación normal.
3. No obstante a lo anterior en la Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios existen deficiencias que deben erradicarse para cumplimentar las etapas del cronograma no cumplidas.



RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia que reviste el Control Interno en la Dirección Municipal de Educación es importante recomendar la aplicación de forma rápida de las medidas propuestas para erradicar las deficiencias detectadas.



BIBLIOGRAFIA

- 1.- Circular AE- 213 Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- 2.- Resolución 013/03 Ministerio de Auditoría y Control.
- 3.- Resolución 020/03 Ministerio de Auditoría y Control.
- 4.- Tabloide Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- 5.- Guía de Comprobación Nacional sobre el Control Interno Nov. 2004 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- 6.- Características del Control Interno. Comité de Normas Cubanas de Contabilidad.
- 7.- Guía de Comprobación Nacional sobre el Control Interno Marz 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- 8.- Orientaciones Generales para el Proceso de Preparación de los Sistemas de Control Interno.
- 9.- Guía para evaluar el Ambiente y Control 2003.
- 10.- Reyes Barrientos, Rody Osmani. Elaboración de la Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en el Hotel Miraflores. Trabajo de Diploma. Instituto Superior Minero Metalúrgico. Moa 2006



ANEXO. 2

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 colectivas; 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. 3

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”.