



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO
"Dr. ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ"
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO 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
297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Unidad
Empresarial de Base Cupet Moa*

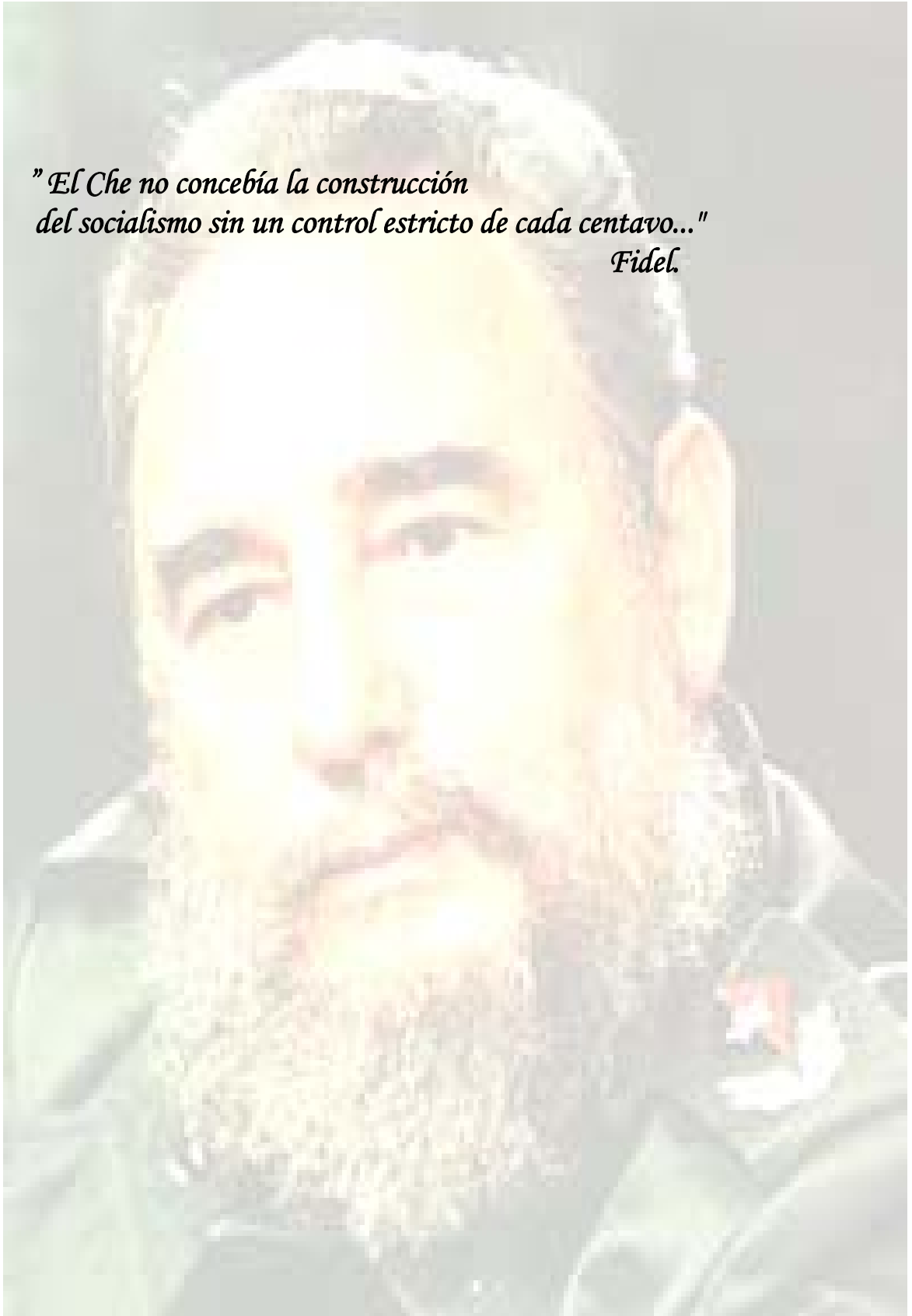
AUTORA: *Yudisvel Aguilera Mustelier*
TUTORA: *Lic. Dilia Leyva Cisneros*

Moa, Junio 2009
"Año 50 deL Triunfo de la Revolución"

PENSAMIENTO

*"El Che no concebía la construcción
del socialismo sin un control estricto de cada centavo..."*

Fidel.



DEDICATORIA

DEDICATORIA

El esfuerzo nuestro tiene una sola satisfacción y es ver en nuestros seres más queridos la felicidad de vernos graduados. Para ellos que todo lo merecen con mucho amor:

- *A mis padres y mi hermana por siempre alentarme y apoyarme en todo lo que necesite.*
- *A mi esposo por su apoyo incondicional.*

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

A la Lic. Diliانا Leyva Cisneros por la ayuda que siempre me brindó.

A mis profesores que en el transcurso de estos seis años hicieron posible mi formación como Licenciada en Contabilidad y Finanzas.

A El Comandante en Jefe Fidel Castro por darme la posibilidad de hacerme una profesional.

A todos aquellos que de una forma u otra me ayudaron y apoyaron para ver este sueño hecho realidad.

RESUMEN

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la implementación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa.

En el Capítulo 1, aparecen las características generales del Control Interno, su definición e importancia, las características de sus componentes y sus normas. En el Capítulo 2, la evaluación de la implementación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa, característica, situación del Control Interno, la valoración cualitativa y cuantitativa de la implementación.

Al finalizar la investigación de este trabajo se arribó a varias conclusiones y a una serie de recomendaciones que deben ser tomadas en consideración por la Dirección de la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa, para poder mostrar resultados positivos en las evaluaciones o comprobaciones internas y externas que puedan realizar el Ministerio de Auditoria y Control u otros organismos, así como lograr que todos sus trabajadores adquieran una alta cultura respecto al Control Interno.

SUMMARY

SUMMARY

The main objective of this investigation is to evaluate the implementation of the Resolution 297/2003 of the Finance and Prices Ministry at the Enterprise Prices Unit of Cupet Base in Moa.

On chapter I, there are the general features of the Internal Control, its definition and importance, its components characteristics and its regulations.

On chapter 2, the investigations of this research include the evaluation of the Resolution 297/2003 of the Ministry of Finances and Prices mentioned before, its character rustics, the internal control situation, qualitative and quantitative valuation of its implementation.

After finished the investigation the researcher can draw some conclusions and Some recommendations which considers must be taken in to consideration by the Direction of the mentioned Unit for showing positive results in the internal and external evaluations or comprobations that could be made by the Audit and Control Ministry or some other organization, as well as to realize that all its workers obtain a high culture about the internal Control.

INDICE

INDICE

Introducción.....	I
Capítulo 1. Características Generales del Control Interno.....	01
1.1. Evolución Histórica del Control Interno.....	01
1.2. Evolución del Control Interno en Cuba.....	03
1.3. Importancia y Definición del Control Interno.....	04
1.4. Características de los Componentes y sus normas del Control Interno.....	06
1.4.1. Ambiente de Control.....	08
1.4.2. Evaluación de Riesgos.....	12
1.4.3. Actividades de Control.....	18
1.4.4. Información y Comunicación.....	26
1.4.5. Supervisión y Monitoreo.....	32
Capítulo 2. Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.....	36
2.1. Caracterización de la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa.....	36
2.2. Cumplimiento de las tareas establecidas por la Resolución 297/03 y situación actual.....	39
2.3. Evaluación de la implementación en la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa de la Resolución 297/03.....	36
2.4. Valoración de los Componentes.....	63
2.4.1. Ambiente de Control.....	63
2.4.2. Evaluación de Riesgos.....	67
2.4.3. Actividades de Control.....	70
2.4.4. Información y Comunicación.....	74
2.4.5. Supervisión y Monitoreo.....	77
2.5. Valoración General del Control Interno.....	78
Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	82
Bibliografía.....	83
Anexos.....	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El sistema de Control Interno es un proceso, ejecutado por el personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos, con relación al logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa. La empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, siendo importante tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para lograr una mejor visión de su gestión.

Anteriormente el control interno era solo conocido por los contadores y auditores, como una actividad dirigida al control de los activos dejando fuera un conjunto de actividades importantes que se realizan y al final repercuten en los resultados de la organización y son consecuencias de dicciones importantes tomadas por los directivos, situación que ha ido cambiando a partir del año 1999, motivado por la evolución del perfeccionamiento del control interno.

En la delimitación de las responsabilidades de cada cual y en aras de tomar las medidas preventivas que eviten o reduzcan al mínimo los errores y hechos delictivos, es indispensable que en los esquemas organizativos, en los procedimientos contables y administrativos y en los sistema automatizados, se apliquen los tres principios siguientes: separación de funciones, la delimitación de responsabilidades y los cargos y descargos.

Por lo tanto, se hace necesario el establecimiento de controles internos eficientes y eficaces de manera que se logre, como soporte fundamental para esto, un adecuado ambiente de control en la entidades, constituyendo este, el andamiaje para el desarrollo de las acciones que reflejen 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 sus resultados, para garantizar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y metas de la organización, a

la vez que se logre una adecuada implementación de cada uno de los componentes del Control Interno. En Cuba se ha emitido un cuerpo legal que establece la obligatoriedad para todas las organizaciones de diseñar e implantar Sistemas de Control Interno, la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) fue creada con este objetivo.

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

El problema es la necesidad que existe de realizar una evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno en la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa.

El objeto de estudio son los componentes y normas de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

El campo de acción es el sistema de control interno en la Unidad empresarial de Base Cupet Moa

La hipótesis que sustenta el trabajo se fundamenta en que si se evalúa la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa se podrá determinar el grado de cumplimiento de las tareas y elaborar un sistema de medidas que permitan el establecimiento de cada uno de sus componentes.

Por la importancia que tiene el tema, se plantea como Objetivo general una evaluación de la situación en que se encuentra la implementación de la Resolución 297/ 03 en la en la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa para determinar el grado de cumplimiento de las tareas establecidas en la misma y la elaboración de un conjunto de medidas que permitan el establecimiento adecuado de todos los componentes.

Tareas a realizar:

- ✓ Analizar la evolución histórica del Control Interno y su desarrollo en Cuba.
- ✓ Estudiar el comportamiento de los cinco componentes y tareas que comprendan el cronograma de implementación de la Resolución 297/03.
- ✓ Proponer medidas y recomendaciones para garantizar el fortalecimiento de la implementación del sistema del control interno en la entidad.

Para la realización de este trabajo se utilizaran los diferentes **Métodos de la Investigación Científica**, entre los que se encuentran:

Métodos Teóricos:

- ✓ **El histórico-lógico**, para el análisis de la evolución histórica del control interno como sistema.
- ✓ **Análisis-síntesis** de la información científica técnica, al valorar la aplicación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- ✓ **Hipotético-deductivo**, al formular la hipótesis de la investigación, deduciendo las ventajas que proporciona.

Métodos empíricos:

- ✓ La entrevista a dirigentes y trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa para conocer el grado de conocimiento acerca de la Resolución 297/03 MFP.
- ✓ El de observación, para caracterizar el problema.



- ✓ Análisis de documentos para consultar documentos relacionados con el tema
- ✓ El criterio de experto para validar la propuesta de acciones elaboradas.

Esta investigación presenta los aspectos más relevantes que contiene la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, con el propósito de que sirva de guía para su aplicación en las distintas áreas de la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa, puesto que reporta un efecto económico-social por su impacto en las nuevas condiciones del tratamiento del control interno dentro del sistema empresarial cubano.

CAPITULO I

CAPITULO I. CARACTERISTICAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

1.1 Evolución Histórica del Control Interno

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

A finales del siglo XIX, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades. Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades.

En 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida el denominado "INFORME COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)" sobre control interno, publicado en EE.UU.

El informe COSO tiene como objetivo fundamental definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones publicadas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común. Una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los

sectores involucrados.

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

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- ✓ Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- ✓ Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- ✓ Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- ✓ Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

1.2 Evolución del Control Interno en Cuba

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

En el año 2003 el Ministerio de Auditoria y Control emite la Resolución 13, donde se establecen las formas en que se elaboran los planes de medidas contra la corrupción, las ilegalidades y las indisciplinas y la Resolución 20 que define los mecanismos de control para esos planes. En el propio año el Ministerio de Finanzas y Precios dicta la Resolución 297, cuerpo legal que ofrece un enfoque más integral y abarcador del control interno. En el año 2004 el CECM dicta la Carta Circular 21 que establece mecanismos de análisis e información sobre el tema, seguida de la Carta Circular 18 del propio CECM, la cual establece la necesidad de realizar análisis del estado de la ética y la prevención. El Ministerio de Auditoria y Control, en el año 2006 dicta la Resolución 13 donde se aprueban las indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de

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

1.3 Definición de Control Interno

El control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- ✓ Confiabilidad de la información
- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Cumplimientos de leyes, reglamento 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.

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

Es un proceso, es decir, un medio para lograr **un fin** y no **un fin** en sí mismo.

Lo llevan a cabo las personas que actúan a todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

En cada área de la organización, la persona encargada de dirigir es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad

establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.

Debe facilitar la consecución de los objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.

Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.

Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

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

- ✓ Para proteger los Activos
- ✓ Obtener la exactitud y la confiabilidad de la Contabilidad y de otros datos e informes operativos Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la entidad Comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

El Sistema de Control Interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección y tiene gran importancia entre las cuales se encuentran las siguientes:

Es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.

El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.

La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad. Conocer la obligatoriedad del sistema del control interno resulta necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

1.4 Características de los Componentes y Normas del Control Interno

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

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

Los componentes del control son:

Ambiente de Control

Evaluación de Riesgos

Actividades de Control

Información y Comunicación

Supervisión o Monitoreo

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

Ambiente de Control

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

regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

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

Existe una estructura organizativa efectiva.

Se aplican sanas políticas de administración.

Cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito.

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

La filosofía y estilo de dirección.

La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.

La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos

Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

1.4.1 Normas para el Ambiente de Control

Primera norma: *Integridad y valores éticos*

La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

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

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

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

Segunda norma: *Competencia profesional*

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

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

Tercera norma: Atmósfera de confianza mutua

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

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

Cuarta norma: Estructura Organizativa

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama. La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a las necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad, estructuras altamente formales

que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña.

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

Quinta norma: Asignación de autoridad y responsabilidad

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

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

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Una cuestión crítica de esta corriente es el límite de la delegación:

hay que delegar tanto cuanto sea necesario, pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

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

Sexta norma: Políticas y prácticas en personal

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia. Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente. La dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad.

Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.

Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.

Sanción: al aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

Séptima norma: Comité de control

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

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

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 estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.
- ✓ Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.
- ✓ Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la entidad, en lo referente al respeto por los Verificar que el comité de control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado.
- ✓ procedimientos de control interno implantados.

1.4.2 Evaluación de Riesgos

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza,

se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

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

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

Una estimación de su importancia y trascendencia.

Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.

Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Cambios en el entorno

Redefinición de la política institucional.

Reorganizaciones o reestructuraciones internas.

Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.

Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.

Aceleración del crecimiento.

Nuevos productos, actividades o funciones.

Normas para la Evaluación de los Riesgos

Primera Norma: Identificación del riesgo

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

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”, esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la

especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:

Un proceso que es crítico para su supervivencia;

Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía;

Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas penas por incumplimiento;

Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (Ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

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

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.

Cambios en las necesidades y expectativas de la población.

Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.

Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.

La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.

La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

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

Segunda norma: **Estimación del Riesgo**

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo.

Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.

Una valoración de la pérdida que podría resultar.

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

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de “grande”, “moderado” o “pequeño”; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como “no medidos”. En muchos

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

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada ecuación de la exposición:

$$PE = F \times V$$

PE: Perdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

F : veces probables que el riesgo se concrete en el año.

V : Pérdida estimada en pesos para cada caso que el riesgo se concrete, expresado en pesos.

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

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

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible. Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

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

Cuarta norma: **Detección del cambio**

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra 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 título de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- ✓ Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- ✓ Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- ✓ Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control interno, en 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 país o 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
 - ✓ Aprobación de transacciones
 - ✓ Proceso y registro de las operaciones
 - ✓ Clasificación de las operaciones
 - ✓ Verificación y evaluación del registro contable
 - ✓ Salvaguarda física de los activos

1.4.3 Actividades de Control

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

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

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

Preventivo y correctivos.

Manuales automatizados o informáticos.

Gerenciales o directivos.

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

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

Las Normas de Actividades de control se relacionan a continuación:

Primera norma: Separación de tareas y responsabilidades

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización. Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente

el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

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

Segunda norma: **Coordinación entre áreas**

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

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo. Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad. Esto supone consultas dentro y entre las entidades.

Tercera norma: **Documentación**

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación. Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

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

Cuarta norma: Niveles definidos de autorización

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias. La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

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

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

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados. Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

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

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

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están

obligados a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización. Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados, y periódicamente, se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo. Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que, en la determinación del nivel de seguridad pretendido, deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

Séptima norma: Rotación del personal en las tareas claves

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

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo. En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del “hombre imprescindible”.

Octava norma: Control del sistema de información

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

La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

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

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

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

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

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

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información. Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información, incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, mini computadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

Décima norma: **Indicadores de desempeño**

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control. Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones. Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo 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.

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

La unidad de Auditoría interna de las entidades debe depender de la máxima autoridad de estas y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen. Las unidades de Auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la entidad. Constituyen un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

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

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

Evaluación del componente Actividades de Control

- ✓ Comprobar que 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.

1.4.4 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

Primera norma: Información y responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma. Una entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

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

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

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

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados. El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

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

Tercera norma: **Calidad de la información**

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad. Es

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

Cuarta norma: Flexibilidad al cambio

El sistema de información debe ser revisado y de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia. Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

Quinta norma: El sistema de información

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la entidad. La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas.

Aquí se explica en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos a la entidad, refiriéndose a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a, por ejemplo:

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

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, política y objetivos de la entidad. La entidad necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

Sexta norma: Compromiso de la dirección

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

Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia estos. Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

Séptima norma: Comunicación, valores de la organización y estrategias

El proceso de comunicación de la entidad debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

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

Octava norma: Canales de comunicación

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas. El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas. Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen u obstaculizan la comunicación entre dos o más personas.

Se clasifican en tres grandes grupos:

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

Evaluación del componente Información y Comunicación

- ✓ Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativa o de organismo de control y cambios económicos.
- ✓ Se suministran, a los directivos y jefes de departamento, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.
- ✓ La información está disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.
- ✓ Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas.
- ✓ Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.

- ✓ Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.
- ✓ Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.

1.4.5 Supervisión o Monitoreo

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

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.

Normas de Supervisión o Monitoreo

Primera norma: Evaluación del sistema de control interno

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

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

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

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

La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.

La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.

El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad.

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

Las operaciones.

La información financiera.

El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa

Tercera norma: Auditoria del Sistema de Control Interno

Deben practicarse Auditorias, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera. En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y sustentan el Sistema de Control Interno, las Auditorias desempeñan un papel importante. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo. La Auditoria debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado.

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

Se deben validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de una organización. Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

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

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

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier "condición" dentro del sistema que sea digna de atención. 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 del componente de 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. Debe evaluarse hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas y compararse periódicamente los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

Es importante analizar la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos para fortalecer los controles internos y valorar la efectividad de las actividades de Auditoría interna. Se insiste en el cumplimiento del código de ética o conducta de la entidad y si regularmente se llevan a cabo actividades de control esenciales.

CAPITULO II

CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESOLUCIÓN 297/03 EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE CUPET MOA

2.1 Caracterización de la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa

La Unidad Empresarial de Base Cupet Moa esta subordinada a la Empresa Comercializadora de Combustible Holguín, perteneciente a la Unión de Combustible del Ministerio de la Industria Básica a 200 m al Noroeste del Reparto Rolo Monterrey, ubicada en la zona 11-14-03 Rolo Veguita, sus limitantes son al norte con la base de Amoniaco al Este, con el Puerto, al Sur con la loma de la Vigía y al Oeste con el Reparto Rolo Monterrey.

La misma fue creada en el año 1992 por la Resolución No 70 del Ministerio de la Industria Básica, destinada a la comercialización mayorista y minorista de combustible.

La unidad esta estructurada por el director, el Especialista principal de Economía, de comercial, de operaciones y el jefe de logística y transporte (**Ver anexo 1**). Cuenta con una plantilla de 45 trabajadores todas están cubiertas.

El objeto social es:

- ✓ Recepción por vía marítima de Diesel, Queroseno y Petróleo Combustible y por carretera Alcohol y Gasolina.
- ✓ Almacenamiento, Manipulación, Comercialización y Distribución a la red mayorista y minorista de los Combustibles.
- ✓ Contratación de servicios de Asistencia Técnica a clientes derivados del petróleo en entidades nacionales.
- ✓ Desarrollo la atención al cliente hasta los servicios de pos-venta.

Tiene la importante **Misión** de ser una organización que les garantiza a sus clientes la continuidad y estabilidad de la producción y los servicios a través de la comercialización de combustible.

2.2 Cumplimiento de las tareas establecidas por la Resolución 297/03 y situación actual

En la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa, existe elaborado el Cronograma de implementación de la Resolución 297/03 se ha trabajado en darle a conocer a los trabajadores y dirigentes a través de seminarios todo acerca de la Resolución 297/03. Se pudo verificar en las actas de las asambleas de afiliados y del consejo de dirección que se ha abordado este tema, dando cumplimiento a las indicaciones de evaluar de manera mensual el estado del proceso de implementación del sistema de control interno, esta constituido en la unidad el comité de control interno, por varios trabajadores, no obstante en estos momentos el mismo no tiene buen funcionamiento.

Mediante entrevistas ver **(anexo 2)** realizadas a 40 trabajadores y tres dirigentes que represento un 98 por ciento se pudo comprobar en cuanto a la preparación que tienen acerca de la Resolución 297/03 del MFP, que aunque se han impartido seminarios y se evalúa mensual por cada una de las áreas los aspectos fundamentales o correspondientes sobre la Resolución 297/03 y queda constancia mediante un acta, todavía existen trabajadores que no están conciente de su incidencia directa en el Control Interno, por lo que se hace necesaria continuar su preparación.

El cronograma tiene como objetivo definir los diferentes aspectos relacionados con los componentes del Control Interno en la unidad. La misma ha seleccionado un grupo de trabajadores encargado del desarrollo del sistema de Control y Supervisión de la legalidad socialista compuesto por:

- ✓ **Presidente:** Director UEB Moa
- ✓ Balancista distribuidor
- ✓ Técnico. B Distribuidor de Combustible
- ✓ Técnico. B Distribuidor de Combustible
- ✓ Especialista. B en Control del Petróleo
- ✓ Especialista. C Gestión Económica

Estos compañeros a los efectos del presente trabajo han fungido como expertos para analizar y proponer las actividades a desarrollar en la investigación, identificando las principales acciones en cada componente. El director de la entidad dirige el proceso de implementación.

Situación actual:

La Unidad Empresarial de Base de Cupet en el año 2008 fue objeto de una acción de control por un Grupo de Auditores de la Asociación de Economista de Cuba donde se detectaron las siguientes deficiencias:

- ✓ En el almacén se comprobó la existencia de productos sin su correspondiente recepción.
- ✓ La no realización de los ajustes inmediatamente después de detectarse las diferencias y con estos la apertura de los expedientes de sobrantes y faltantes sujetos a investigación.
- ✓ Solicitudes de materiales no confeccionados correctamente.
- ✓ Los documentos como facturas de ventas y modelo A-6 con enmiendas y tachaduras.

2.3 Evaluación de la implementación en la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios

En este trabajo de diploma se empleo como base la Guía Metodológica para realizar la evaluación del sistema de control Interno del Ministerio de Auditoria y Control (Comprobación Nacional sobre el grado de implementación de la Resolución 297/03 sobre Control interno).

La metodología establecida para la implementación de la Resolución según el tabloide se muestra en la tabla ver **(anexo 3)**.

Partiendo de lo que aquí se establece 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 2.1.

Tabla 2.1. Cumplimiento de las tareas para la implementación de la Resolución 297/03

TEMÁTICA 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		6	
En %		100 %	

TEMÁTICA 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		
	Estructura organizativa	x		
	Asignación de autoridad y responsabilidad	x		
	El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:			
	Los objetivos fundamentales de la entidad y de las diferentes áreas	x		
	La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos	x		
	Determinación de los objetivos de control	x		
	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes El componente de actividades de control incluye tareas relativas a:	x		
	Separación de tareas y responsabilidades	x		
	Sobre la coordinación entre áreas	x		
	La documentación del Sistema de Control Interno	x		
	Los niveles de autorización	x		
	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	x		
	La rotación del personal en las tareas claves		x	
	Indicadores de desempeño	x		
	El Control del Sistema de Información	x		
	La protección de la tecnología de información	x		
	El componente de información y comunicación incluye tareas relativas a:			
	El Sistema de información aplicado en la entidad	x		

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, Auditorias internas y externas al Sistema del Control Interno	x		
	TOTALES	24	1	
	En %	96 %	4%	

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, competidores, inversores y otras entidades.			x	
3- Se cumplen y controlan las tareas para la defensa por la entidad y por cada integrante del colectivo de trabajadores.			x	
4- Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno en la entidad.		x		
TOTALES		1	3	
En %		20%	80 %	
CALIFICACION EN %		20%	80 %	
II. Métodos y Estilo de Dirección	No Iniciada	En Proce.	Terminada	No Proce.
1. Están establecidos los análisis periódicos de la gestión económica financiera, el sistema de control interno y las medidas de prevención por las áreas correspondientes.			x	
2. Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.			x	
3. Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada caso.			x	

4. Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes comités o comisiones (control, cuadro, calidad, de Auditoria)		x		
5. El consejo de dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y transacciones de significación.			x	
6. El director y el consejo de dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.			x	
7. Están establecidos las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y dependencias adscritas.			x	
8. Esta establecido el análisis por el consejo de dirección de los resultados de las Auditorias, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas.			x	
TOTALES		1	7	
EN %		20%	80 %	
CALIFICACION EN %		20%	80 %	

III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1. La estructura organizativa existente se corresponde con la estructura aprobada			x	
---	--	--	---	--

2. Están establecidas las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.			x	
3. Están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.			x	
4. La estructura organizativa existente mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia.			x	
5. Están establecidas las líneas precisas de autoridad y 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 %	
IV. POLITICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL				
1. Esta elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y de cuadros.			x	
2. Esta implementada la política y los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores.			x	
3. Están establecidas las funciones para cada puesto de trabajo de la entidad.			x	

4. Esta establecido el procedimiento para la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador.			x	
5. Cada trabajador de la entidad conoce sus deberes y derechos.			x	
6. Está elaborado un plan de superación y entrenamiento para los trabajadores, los correspondientes a las diferentes áreas.			x	
7. Se garantiza con un programa de vacaciones que todos los trabajadores disfruten sus 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		1	7	
EN %		14 %	86 %	
CALIFICACION EN %		14 %	86 %	
V. MANUALES Y PROCEDIMIENOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS				
1. Esta elaborado un manual de organización o reglamento orgánico			x	
2. Están elaboradas las normas y procedimientos de contabilidad.			x	
3. Están elaboradas las normas y procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.			x	

4. Están debidamente archivados, manual o digitalizada, la información requerida para el buen funcionamiento de la entidad y para coadyuvar a la toma de decisiones por los dirigentes de esta, como por ejemplo:				
a) Documento legal que crea la entidad			x	
b) Documento que aprueba el objeto social			x	
c) Principales regulaciones jurídica económica financiera que norme la entidad			x	
d) Reglamento disciplinario			x	
e) Plan de prevención			x	
f) Procedimiento de evaluación del desempeño			x	
g) Plan de capacitación			x	
h) Estados financieros			x	
l) Convenio colectivo de trabajo			x	
I. Documentos Metodológicos del sistema que la empresa tiene que poseer y mostrar en el control.				
a) Decreto Ley No. 186/98. Sobre la Seguridad y Protección en los objetivos económicos.			X	
b) Decreto Ley No. 187/98. Pone en vigor las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial.			X	

c) Resolución No. 10/04 del MTSS. Tratamiento laboral y salarial al personal disponible.			X	
d) Resolución No. 12/98 del MTSS. Pone en vigor el Reglamento de Política Laboral y Salarial para las empresas en perfeccionamiento.			X	
e) Resolución No. 21/99 del MTSS. Pone en vigor el Reglamento para la Capacitación Profesional de los trabajadores.			X	
f) Resolución No. 15/00 del MTSS. Establece el procedimiento para la determinación de los puestos de trabajo de confianza.			X	
g) Resolución No. 16/00 del MTSS. Establece el procedimiento para la declaración de los puestos de trabajo de funcionarios.			X	
h) Resolución No. 32/00 del MTSS. Pone en vigor el tratamiento laboral y salarial a aplicar a los trabajadores designados Jefes de Brigada o Equipo y Especialistas Principales.			X	
i) Resolución No. 16/99 del MFP. Establece el procedimiento para el pago e ingreso al fisco de la contribución especial de los trabajadores a la Seguridad Social.			X	
j) Carta Circular No. 1 del 2002			X	

k) Resolución 276 del 2003 del MEP sobre la planificación empresarial.			X	
l) Resolución 50 del MFP del 2004 sobre la distribución de utilidades y las instrucciones 23 y 31 del 2004 del MFP.			X	
m) Resolución 297/03 del 2004 del MFP del Control Interno.			X	
n) Resolución 13 del 2004 del MAC			X	
II. Documentos de aprobación y de continuidad del proceso de perfeccionamiento, que la empresa debe poseer y mostrar en el control.				
a) Aval del MFP que certifica el estado de la Contabilidad en la empresa. Si la empresa no lo posee el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) puede remitir copia a través de los GPPE.			X	
b) Diagnósticos realizados por la empresa.			X	
c) Plan de medidas actualizado para la solución de los problemas detectados en los diagnósticos.			X	
d) Expediente inicial de Perfeccionamiento.			X	
e) Acuerdo del CECM que autoriza la implementación del Perfeccionamiento en la empresa.			X	

f) Resolución del MEP que aprueba la creación de la empresa. (o Resolución del OACE correspondiente a partir de la aprobación del MEP).			X	
g) Resolución del MEP que aprueba el Objeto Empresarial. (o Resolución del OACE correspondiente a partir de la aprobación del MEP)			X	
h) Comunicación del Director de Organización y Remuneración del Trabajo del MTSS que aprueba la categoría de la empresa.			X	
i) Balances contables y financieros de cierre de los tres últimos años. Certificados de auditores externos autorizados avalando los balances en los últimos tres años. Balances general y de resultado del último mes del año en curso.			X	
j) Plan anual y presupuesto (incluye el presupuesto de ingresos y gastos en divisas) del año en curso debidamente aprobado por el Ministro o presidente del CAP, así como los objetivos de trabajo del año debidamente aprobados por el Director General de la Empresa.			X	
k) Dictamen del MININT que avala el cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto Ley No. 186/98.			X	

l) Informes de los resultados de las Auditorias e Inspecciones realizadas por los organismos estatales (MAC, MTSS, OACE, CAP) y estado del cumplimiento del Plan de Medidas adoptado.			X	
m) Inscripción en el Registro Mercantil y Número REEUP.			X	
III. Documentos elaborados y aprobados por el Director General de la empresa.				
a) Reglamento de la Planificación de la Empresa.			X	
b) Reglamento de los Sistemas de pagos que se aplican en la Empresa.			X	
c) Reglamento de Estimulación en Divisas aprobado por el MTSS.			X	
d) Sistema de Control Interno.			X	
e) Plan de Medidas para la Prevención, Detección y Enfrentamiento a las indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción, debidamente actualizados.			X	
f) Reglamento para la Seguridad y Salud en el Trabajo.			X	
TOTALES			4	
EN %			100 %	

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.			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			5	
EN %			100 %	
CALIFICACION EN %			100 %	
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 perdida 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	2		5	
EN %	28 %		71 %	
CALIFICACION EN %	28 %		71 %	
VIII. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS				
1. Existe un sistema de información que permite conocer el comportamiento de los riesgos identificados, para la adecuada toma de decisiones.			x	
2. Existe un control sistemático en cada área de los posibles riesgos que enfrentan y el cumplimiento de los planes elaborados para contrarrestarlos.			x	

3. El Consejo de Dirección analiza con periodicidad los informes elaborados sobre la administración de riesgos y toma de decisiones correspondientes.			x	
4. Se discute en la Asamblea de Trabajadores el cumplimiento del Plan de Prevención y las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan.			x	
5. Están garantizados los recursos de protección contra incendio, seguro de equipos de transporte o de otro tipo.			x	
6. Conocen los trabajadores las Medidas de Protección y están entrenados en los procedimientos y medidas de protección aplicadas en cada caso.			x	
TOTALES			6	
EN %			100 %	
CALIFICACION EN %			100 %	

Actividad 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 consistencia, prenumeraciones,			x	

c) Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.			x	
d) Análisis efectuados por la dirección.			x	
2. Se definen los niveles de autorización de las principales actividades de la entidad.			x	
3. Se elaboran las actas de responsabilidad por la custodia de activos en todas las áreas de la entidad.			x	
4. La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativo a sus propias operaciones.			x	
5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.			x	
TOTALES			8	
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			2	
EN %			100 %	
CALIFICACION EN %			100 %	

XIII. CONTROL DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION				
1. Está implantado un sistema de seguridad informática.			x	
2. Está establecido un sistema claves para tener acceso a los equipos, módulos, al servidor y a terminales, etc.			x	
3. Se mantienen las instrucciones de operación de los sistemas.	x			
4. Se mantienen actualizados los programas contra virus.			x	
5. Está establecido la salva de toda la información procesada en los equipos de computación, y esta se mantiene en lugar seguro.			x	
TOTALES	1		4	
EN %	20 %		80 %	
CALIFICACION EN %	20 %		80 %	
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 %	

XV. INFORMACION				
1. Existen y esta implantados un sistema de información que facilite al director y al consejo de dirección los informes necesarios sobre la gestión de la entidad.		x		
2. El sistema de información define y establece los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad.		x		
3. Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dicho sistema de información.		x		
4. Existe el apoyo de la dirección al desarrollo del sistema de información necesarios mediante la asignación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros, según lo aprobado en su plan.		x		
TOTALES		4		
EN %		100 %		
CALIFICACION EN %		100 %		

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 información sobre los cambios que se produzcan con éstos.			x	
5. Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de la entidad de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.			x	
TOTALES			5	
EN %			100 %	
CALIFICACION EN %			100 %	
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 tendentes a verificar las acciones contenidas en el plan de prevención			x	
5. Se mantiene actualizado el expediente único de Auditoria.			x	
6. Está planificada la realización de una Auditoria del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.		x		
7. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.			x	
8. El comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la verificación del cumplimiento del cronograma de implementación de la Resolución no. 297/03.	x			
TOTALES	1	2	4	1
EN %	12.5%	25%	50%	12.5%
CALIFICACION EN %	12.5%	25%	50%	12.5%

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:

TEMÁTICAS	Grado de Implementación Resolución NO. 297/03			No Procede.
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	
AMBIENTE DE CONTROL				
I. Integridad y Valores Éticos		1	3	
II. Métodos y Estilos de Dirección		1	7	
III. Estructura Organizativa			6	
IV. Políticas de Recursos Humanos		1	7	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias			4	
EVALUACION DE RIESGOS				
VI. Objetivos de la Entidad			5	
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos	2		5	
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos			6	
ACTIVIDADES DE CONTROL				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación			3	

X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas y Responsabilidades			5	
XI. Rotación del Personal en las tareas claves	2			
XII. Indicadores de Desempeño			2	
XIII. Control de las Tecnología de Información	1		4	
XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros			3	
INFORMACION Y COMUNICACIONES				
XV. Información		4		
XVI. Comunicación			5	
SUPERVISION Y MONITOREO				
XVII. Supervisión y Monitoreo	1	2	4	1
TOTALES	6	9	69	1
En %	7.3%	10.7%	82%	
Calificación en %	7.3%	10.7%	82%	
Calificación de la Entidad	Actividades valoradas en %	Peso Relativo %	Calificación Final %	
Cumplimiento de las Tareas en %	100 %	0.15	15 %	
Calidad del Cronograma en %	96 %	0.35	33 %	
Grado de Implementación en %	91.5%	0.50	46 %	
Calificación Total				94 %

Según esta metodología la entidad que obtenga una puntuación total de un 80% ó mas de aspectos en procesos y terminados se califican con implementación adelantada, los resultados de las tres temáticas analizadas (cumplimiento de las tareas establecidas por la resolución, calidad del cronograma y grado de implementación del sistema de control interno) arrojaron una calificación total de un 94%, lo cual se califica a La Unidad Empresarial de Base Cupet Moa con Implementación Adelantada según Resolución 297/2003 del MFP.

2.4 Valoración de los componentes

En el análisis realizado a esta unidad de la evaluación del grado de implementación de la Resolución 297/03 se pudo comprobar que de 85 temas a evaluar, 69 se evalúan de terminadas lo que representa un 82%, nueve en proceso para un 10.7 %, seis no iniciada que representa un 7.3 %. De forma general se pudo observar que la resolución se encuentra implementada y estos resultados están dados en gran medida por la importancia que le ha conferido la dirección de la unidad, todo esto se ha confirmado en la revisión efectuada al expediente único y al de la Resolución 297/03, que los mismos están organizados de manera correcta y tienen todos los documentos según lo establecido. Existen suficientes pruebas documentales de seminarios y conferencias que demuestran un seguimiento al cumplimiento de las tareas de los componentes del sistema de control Interno.

2.4.1 Ambiente de control

En entrevista con los dirigentes y trabajadores de la unidad se comprobó que estos conocen los valores éticos plasmado en el código de ética de los cuadros , convenio colectivo de trabajo, reglamento interno y demás documentos de la organización, también se pudo verificar en entrevista a los trabajadores que estos valores se han hecho llegar a la base a través de mítines y reuniones y enmarcan la conducta de dirigentes y trabajadores orientado a su integridad, compromiso personal y sentido de pertenencia con la unidad, además se pudo palpar que tienen los métodos para la contratación del personal que aseguran que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia ajustado a los requisitos del cargo, lo que se demuestra que existe una atmósfera de confianza para consolidar el flujo

de información entre los trabajadores y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la unidad.

a) Integridad y valores éticos

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control debido a que el control interno se sustenta de los mismos, que definen la conducta de quienes lo operan. En las entrevistas realizadas a 40 trabajadores y tres dirigentes que represento un 98 por ciento se pudo comprobar que en la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa se encuentra establecido y discutido el Reglamento Disciplinario Interno, el Código de Ética de los Cuadros (**Ver Anexo 4**), donde se demuestra en la práctica de la unidad los niveles esperados de comportamiento ético y moral, aplicable para todos las áreas, además de estar definidas las políticas para las relaciones con los clientes, proveedores y otras entidades. También se pudo verificar que estos valores se han hecho llegar a la base a través de mítines en los diferentes departamentos y en las reuniones sindicales y enmarcan la conducta de ellos, orientado a su integridad, compromiso personal y sentido de pertenencia con la entidad. Aunque se han impartido seminarios y mítines acerca de la Resolución 297/03 todavía existen trabajadores que no están concientes de su incidencia en el Control Interno.

b) Competencia profesional

En esta unidad se cuenta con los niveles de competencia profesional esperados con relación a sus responsabilidades, la misma cuenta con la comisión de idoneidad, así como las evaluaciones de desempeño que se realizan mensual a cada trabajador, existen descripciones de los puestos de trabajo y están identificadas las funciones a desarrollar por cada uno de ellos trabajando diariamente en la superación de los trabajadores para que cada día dominen con mayor claridad el contenido de sus puestos de trabajo y de esta forma sean más competentes. Existen los métodos necesarios para la contratación del personal, capacitación, adiestramiento, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la Unidad Empresarial Base Cupet Moa.

c) Atmósfera de confianza mutua

Poseen un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual contribuye al flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción.

Se emiten actas por las distintas formas de reuniones utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, Asambleas Sindicales, entre otras), se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados y se rinde cuenta de su gestión.

En la revisión efectuada a las Actas de las reuniones del Consejo de Dirección de la Unidad Empresarial de Base se pudo comprobar que se evalúan mensualmente la situación de la contabilidad, la información financiera derivada de ella; se analizan los resultados de las auditorías con el fin de tomar medidas para solucionar los problemas detectados, además se analiza el comportamiento del plan de prevención en cada una de las áreas. 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.

d) Organigrama:

La estructura organizativa formalizada en un organigrama ver **(anexo 1)** responde al cumplimiento de la misión y objetivo de la unidad, las funciones y las responsabilidades, está debidamente actualizado.

Mediante resoluciones y reglamentos se encuentran definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.

e) Asignación de autoridad y responsabilidad

La dirección de la unidad asigna responsabilidad y delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas e incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información.

Existe el documento que aprueba el Objeto Social de la unidad, donde se especifican todas las actividades que desarrolla la misma, además de poseer la resolución de creación de la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa.

El plan de prevención elaborado para el grupo establece ocho puntos vulnerables definidos en las siguientes áreas:

- ✓ Economía
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Comercial
- ✓ Operaciones
- ✓ Logística
- ✓ Informática
- ✓ Dirección
- ✓ Seguridad y protección

Cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.

f) Políticas y prácticas en personal

Se pudo comprobar que la política de contratación y selección de los trabajadores se aplica correctamente. Existe una comisión encargada de investigar y seleccionar el personal que posea mejor nivel de preparación y experiencia ajustado a los requisitos de la unidad y se encuentran definidas las funciones para todos los puestos de trabajo el mismo consta en actas de responsabilidad debidamente firmadas por los trabajadores y archivadas en los expedientes laborales.

Se pudo comprobar que existe un plan de superación y entrenamiento para los trabajadores correspondiente a las distintas áreas.

Todos los trabajadores conocen sus deberes y derechos, dominando lo establecido en el convenio colectivo de trabajo que ha sido debatido en las asambleas sindicales, donde se emiten criterios que son elevados al buró sindical para su

negociación en anexos con la dirección administrativa.

Se encuentra confeccionado el plan de vacaciones para todos los trabajadores de la unidad, garantizando que se ajuste a las necesidades reales para el cumplimiento de los objetivos de la unidad y los trabajadores, aunque existen puestos de trabajo que cuando los compañeros se encuentran de vacaciones no se les da continuidad al trabajo.

g) Comité de Control

Está creado el comité de control a nivel de unidad, pero esta desactualizado puesto que en el en el mismo existen integrantes que actualmente no trabajan en la unidad, no cuentan con un plan de actividades a desarrollar por el comité, por lo que no tiene un buen funcionamiento.

Sus integrantes no se reúnen de forma sistemática para valorar las acciones encaminadas a cumplir las tareas orientadas en el cronograma de implementación establecido.

2.4.2 Evaluación de riesgo

En una entidad la evaluación de riesgo es un componente esencial para la implementación del control interno puesto que este le permite identificar los puntos vulnerables, enfocando los riesgos (internos y externos). Se pudo verificar que la unidad cuenta con los presupuestos de gastos por área de responsabilidad, así como el plan de ingresos y gastos en divisa y moneda nacional los cuáles son evaluados de forma sistemática.

Siendo esto la base para la planificación de actividades que le permita a la unidad lograr un mayor control de los recursos de todo tipo recogándose estas medidas en el plan de prevención que se prevé en la Resolución 013/06 (**ver anexo 5**) del Ministerio de Auditoria y Control.

- **Identificación del riesgo**

Es necesario que cada trabajador sepa identificar los riesgos que están asociados a los objetivos del área, que cada análisis que se valla hacer parta de cero, que no constituya un esquema que siempre sean identificados los riesgos reales.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto interno como externo a nivel de unidad o funciones más importantes entre los que se pueden mencionar.

FACTORES INTERNOS

- ✓ La no realización de auditorias interna en las áreas vulnerables.
- ✓ Calidad del personal incorporado a las tareas de prestación de los servicios.
- ✓ Uso indebido del fondo para cambio.
- ✓ Violación del control de acceso a los locales.
- ✓ La no existencia de las actas de responsabilidad sobre los activos.
- ✓ Violación de la seguridad informática.
- ✓ La no existencia de medios de protección para los trabajadores.
- ✓ Falta de capacidad de almacenamiento de combustible por no realizar las inversiones necesarias.
- ✓ Acceso ilegal violando el sistema de pase.
- ✓ No se declaran las áreas protegidas porque no cumplen los requisitos.
- ✓ La no existencia de cerca perimetrales.

FACTORES EXTERNOS

- ✓ Accidentes de transito.
- ✓ Exposición a temperaturas ambientes extremas(escape de Amoníaco)
- ✓ Insuficiente disponibilidades de recursos.
- ✓ Baja disponibilidad de las capacidades por falta de reparaciones capitales.

Está confeccionado el plan de prevención en el cual se tuvo en cuenta la identificación y el diagnóstico de riesgo o peligros potenciales. En los consejos de dirección se realiza el análisis de las causas que lo provocan.

Además se pudo evaluar que la unidad cuenta con recursos que garanticen las medidas de protección contra incendio. Los trabajadores tienen conocimiento de las medidas de protección y entrenamiento en los procedimientos debido a que todos fueron certificados por la Agencia de Protección contra incendio ver (**anexo 6**), periódicamente se realizan simulacros para poner en práctica dichos conocimientos.

- **Estimación de riesgos**

En la unidad no se estima la frecuencia con que se presentaran los riesgos identificados, no se cuantifica la probabilidad de las pérdida que ello puedan ocasionar, existen muchos riesgos de cuantificar como máximo se prestan a calificaciones de grande, moderado o pequeño.

- **Determinación de los objetivos de control**

Actualmente los objetivos y estrategias de la unidad han constituido una guía para la dirección en la definición de riegos internos y externos así como también se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse puede afectar el cumplimiento de los fundamentales. Están elaborados los objetivos específicos para cada área de trabajo que contribuyen hacia los objetivos globales de la unidad.

Se pudo verificar que la unidad cuenta con los presupuestos de gastos por área de responsabilidad, así como el plan de ingresos y gastos en divisa y moneda nacional, los cuáles son evaluados de forma sistemática.

- **Detección del cambio**

Existen los mecanismos necesarios para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan los cambios que tienen un efecto importante sobre los resultados de la misma, como son:

Cambio en el contexto externo (legislación, reglamentos, programas)

Nuevos trabajadores

Sistemas de información nuevos o modificados

Reestructuración de la entidad

2.4.3 Actividad de control

En la investigación realizada se pudo comprobar que en la unidad están debidamente segregada y diferenciada la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la unidad.

Se verifico que el registro y clasificación oportuna de las transacciones y hechos importantes el cual esta actualizado, se comprobó la realización de conteos físicos. periódicos, de los activos y su conciliación con los registros contables. No existe la rotación del personal en las tareas claves, se comprobó que se realizan los chequeos de los resultados obtenidos y se comparan con periodos anteriores conociendo así como marcha la unidad, también se pudo verificar que existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la unidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes, tienen aplicada la seguridad informática.

- Separación de tareas y responsabilidades

Existen delimitadas las diferentes áreas de trabajo en la unidad y la responsabilidad fijada para cada puesto de trabajo de modo tal que son personas diferentes los que autorizan, ejecutan, registran y comprueban. Se puede decir que la estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una actividad.

A mayor descentralización se:

- Reduce el riesgo de error, despilfarro, actos ilícitos
- Aumenta la probabilidad, de producirse, sean detectados

- Coordinación entre área

- En la Unidad empresarial de Base Cupet Moa existe evidencia documental de que se encuentran establecidas las debidas coordinaciones entre las áreas para

la entrega de informaciones de cada trabajador y los mismo tienen conocimiento de la incidencia de su trabajo en otras áreas. La coordinación mejora la integración, la consistencia, la responsabilidad y limita la autonomía.

- **Documentación**

Mediante la revisión documental se verificó que está claramente documentada la estructura del Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos como son: expediente de cobros y pagos, movimientos de activo fijo tangible, facturas y vales de salidas para los servicios que se prestan, aunque pudimos detectar algunas deficiencias en el llenado de los A-6, los mismos están disponibles para su verificación. Las facturas están en custodia de los distribuidores comerciales de la unidad las mismas son enumeradas debidamente y controladas por el área económica, las canceladas son controladas y se define la causa. La confirmación de los cobros se realiza según lo establecido a pesar de tener cobros de facturas fuera de términos por los proveedores no tener disponibilidad de efectivo para su respectivo pago. Existe custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes, así como evidencia documental de las gestiones de cobro.

- **Niveles definidos de autorización**

En la revisión efectuada se pudo verificar que existen muestras de documentos primarios en cuanto a la exactitud, totalidad y autorización pertinentes. Se pudo apreciar que en cada área de la entidad se encuentran colocadas las actas de custodios de los activos entre ellos pudimos verificar actas de los activos fijos tangibles, inventarios, útiles y herramientas.

- **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

En la unidad se hizo una revisión de los saldos que muestran los estados financieros y se comprobó que existe correspondencia con las transacciones realizadas por la entidad y las existencias de recursos, lo que demuestra que se realizan de forma oportuna y adecuada las transacciones y hechos.

Se pudo verificar el uso correcto del nomenclador de cuentas, donde se precisan las cuentas, subcuentas y análisis de las cuentas, tanto de uso general como específico que debe utilizarse por la entidad de acuerdo a las actividades que se desarrollan todos los hechos son registrado en el periodo que ocurren para garantizar su relevancia y utilidad.

- **Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

La unidad cuenta con mecanismos de seguridad para tener acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes limitados a las personas autorizadas quienes están obligados a firmar las actas de responsabilidad y rendir cuenta de su custodia y utilización, las áreas tienen identificado el acceso a las misma.

Además se realizan arqueos sorpresivos a la caja para comprobar la existencia del efectivo, así como el diez por ciento del chequeo al almacén donde se revisa lo físico que hay con los registro de contabilidad al igual se chequean los activos fijos tangibles los útiles y herramientas.

- **Rotación del personal en áreas claves**

No esta establecida la rotación del personal en las tareas claves, contribuyendo con esto que el trabajador se sienta hombre imprescindible en su puesto de trabajo y que exista la posibilidad de cometer delitos e infracciones en los mismos por no cumplirse lo establecido, existen turnos de trabajo para la facturación pero son fijas las personas que reciben los buques de combustible dando lugar a que puedan cometerse desviaciones.

- **Control del sistema de información**

El sistema de información en esta unidad es seguro y flexible, lo que permite hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, haciendo dinámico las operaciones vinculadas a las informaciones emitidas así como a la presentación de las mismas.

Se pudo comprobar que las áreas con acceso limitado están señalizadas y que de manera visible se pueden definir las personas autorizadas a acceder o permanecer en estos lugares. Todos los activos se encuentran asignado a un responsable de su custodia y cada jefe de estas áreas tiene copia de las actas de responsabilidad.

- **Control de la tecnología de la información**

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

La misma cuenta con un plan de seguridad informática donde tienen establecidos claves para impedir el acceso del personal no autorizado a los equipos instalados. Además se pudo comprobar que se mantienen actualizados los programas contra virus, se ha establecido un procedimiento de salva de toda la información y sus copias se encuentran resguardadas. No poseen las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

- **Indicadores de desempeño**

En actas archivadas del consejo de dirección se pudo verificar que se desarrollan los análisis de los resultados obtenidos, se realizan comparaciones con planes y presupuestos de períodos anteriores; se utiliza un sistema de indicadores para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes. Los miembros de la unidad conocen cómo marcha hacia los objetivos fijados y mantienen el dominio del rumbo, es decir ejercen el control. Mediante entrevistas a los trabajadores se pudo comprobar que los mismos dominan cuáles son los indicadores de desempeño para cada puesto de trabajo puesto que se evalúan mensuales.

- **Función de Auditoría Interna Independiente**

En la unidad existen las auditorías internas que permiten practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que sean considerados necesarios en las distintas áreas o ciclo de las operaciones. Además que vigile el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a la unidad sobre su actual situación. Los mecanismos y procedimientos del sistema de Control interno protegen aspectos específicos de la operatoria, para brindar una razonable seguridad del éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de la entidad. Aunque se realizan dichas auditorías no la tienen planificadas, es decir no cuentan con un plan de trabajo.

2.4.4 Información y Comunicación

La actividad de Información y Comunicación es un componente relevante puesto que cada información debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los niveles de la entidad, en este componente debe trabajarse para que se confeccionen los mecanismos necesarios para conseguir las informaciones de fuentes externas .

-Información y responsabilidad

En entrevistas realizadas a jefes de área se pudo comprobar que se trabaja en función de crear mediante una red informática un mecanismo interno que facilita el flujo de las informaciones enviadas por la máxima dirección. El proceso de la elaboración de la información se desarrolla a partir de área claves como son:

- ✓ Oficina del director
- ✓ Área Económica
- ✓ Área de Recursos Humanos
- ✓ Área Comercial
- ✓ Área de Operaciones
- ✓ Trabajadores

Contenido y flujo de la información

La información en esta unidad es clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se trabaja para diseñar un flujo informativo de las informaciones que circulan en sentidos ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Calidad de la información

La información disponible en la unidad cumple con los atributos de contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad también se verificó que el consejo de dirección se esfuerza por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos antes mencionados.

- Flexibilidad al cambio

Cuando la unidad cambia su estrategia, misión, política, objetivos y programa de trabajo, se contempla el impacto y se actúa en consecuencia.

- Sistema de información

El sistema de información se diseña atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la unidad. La calificación de sistema de información se aplica tanto al que cubre la información financiera de la unidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas. Además el consejo de dirección conoce la opinión de los clientes sobre el servicio que se les brinda ya sea por escrito o verbal, también se recibe informaciones que le permite alcanzar todas las categorías de objetivos tanto operacional, financieros como de cumplimiento.

- Compromiso de la dirección

Los miembros del consejo tienen cabal comprensión del rol que desempeña el sistema de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades.

El interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se reflejan mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz. Esta actitud se expresa en declaraciones y acciones que evidencian 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 unidad apoya la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. Esta unidad tiene un proceso de comunicación abierto capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna, así como todos sus trabajadores están concientes de los valores éticos que respetan y de la misión a cumplir enmarcado en la legalidad y la ética.

- **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación tienen un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas, se han creado canales para 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.

Se pudo verificar mediante entrevistas los canales establecidos de comunicación y sus principales medios son:

- Empresa Comercializadora de Combustible Holguín.
- Unidad Empresarial de Base CUPET
- Cliente

Estas orientaciones llegan a la oficina del director, el cual las analiza y distribuye las tareas hacia los directivos principales. En asambleas y reuniones realizadas los trabajadores informan a la dirección de las irregularidades del funcionamiento, además la dirección recibe las sugerencias de los trabajadores sobre como trabajar mejor para satisfacer las necesidades del cliente.

2.4.5 Supervisión y Monitoreo

- La dirección es responsable de las operaciones, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias, con la información generada a través de los sistemas. Se evalúa hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas y se comparan periódicamente los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

- **Evaluación del sistema de control interno**

- a) Supervisión continuada

Se trabaja en función de diseñar un sistema de supervisión y monitoreo según lo establecido en la Resolución No.297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, esta constituido el comité de control pero el mismo no funciona.

Existe correspondencia entre los saldos contenidos en cada una de las cuentas del balance con el valor de los recursos materiales que representan, aunque existen cuentas por cobrar envejecidas, se verificó la conciliación de los saldos de las cuentas por cobrar lo que da la veracidad de la existencia de esas deudas.

Se acatan las recomendaciones y señalamientos de los auditores externos e internos para perfeccionar el trabajo contable y de control.

- b) Evaluaciones puntuales

El nivel de documentación disponible cumple con las regulaciones establecidas, se verificó en actas del consejo de dirección que se controla de forma mensual el la situación del control interno en todas las áreas.

La unidad mantiene el expediente único de auditoria actualizado y aunque no tiene planificada la realización de una auditoria del sistema de control interno como mínimo una vez al año se realizan por parte de la auditora interna de la unidad.

- **Eficacia del Sistema de Control Interno**

En esta unidad se realizan periódicamente controles acerca del avance en el logro de sus objetivos, en el empleo de criterios de economía y se analiza la confiabilidad de las informaciones y estados financieros además se le da cumplimiento a las leyes, decretos y cualquier tipo de normativas.

- **Auditorias al sistema de Control Interno**

Las auditorias se realizan por parte de la auditora interna que existe en la unidad, aunque la misma no cuenta con un plan de auditoria que le permita darle seguimiento a las normas y procedimientos que fueron propuestas en el análisis de las descripciones de funciones de puestos de trabajo, ciclo de operaciones y áreas.

La auditora interna de la unidad no tiene un alto nivel de profesionalidad en la actividad puesto que inicio en la misma en el mes de Enero del presente año.

- **Validación de los supuestos asumidos**

Los objetivos de la unidad y los elementos de control respaldan sus logros en los supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno, debido a que periódicamente se chequean lo supuesto que constituyen la base de los objetivos este caso el chequeo diario de la distribución de combustible logrando mensual cumplir con el plan de distribución, se realizan análisis semanales en los matutinos con todos los trabajadores acerca de la distribución para tener en cuenta las sugerencias para cumplir el objetivo.

- **Tratamiento de las deficiencias detectadas**

En el diagnóstico realizado detectamos que no todos los directivos tienen los conocimientos y experiencias adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas y tampoco la unidad cuenta con suficientes trabajadores con capacidad de dirección, esto se debe a que la mayoría de los trabajadores no poseen un nivel superior.

2.5 Valoración general del Control Interno

Por la importancia que tiene el Control Interno, es que nos propusimos la tarea de su evaluación y comportamiento para lograr conocer el grado de implementación de la Resolución 297/03 MFP, realizamos la revisión de la carpeta, donde verificamos que la misma está organizada de manera correcta, y tiene todos los documentos que deben tener según lo establecido, existen suficientes pruebas documentales de seminarios y conferencias que demuestran un seguimiento al cumplimiento de las tareas del cronograma y al logro de una cultura en los trabajadores sobre la resolución, la custodia de la carpeta tiene toda la seguridad necesaria ya que se encuentra en la Oficina Secreta de Información Clasificada. Se discute y divulga el código de ética de los cuadros. Se actualiza y divulga por escrito la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad. Se mantiene actualizado y se divulga el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario interno.

Se trabaja en los procedimientos de contratación, capacitación, adiestramiento, calificación y promoción del personal. Está revisado y actualizado los procedimientos de calidad, el manual de funciones (responsabilidad, acciones y cargos). Está creado el comité de control de la unidad aunque el mismo no funciona.

La unidad cuenta con la identificación de los riesgos relevantes que puedan incidir en el cumplimiento de los objetivos de la misma, están identificados los riesgos y programadas acciones para enfrentarlos, reducirlos o minimizarlos. Está actualizado el plan de prevención y el plan de contingencia (**ver anexo 7**) para enfrentar cualquier situación que se les presente, teniendo en cuenta la fijación de la responsabilidad y fecha de cumplimiento. Están determinados los objetivos específicos del control de la unidad. Se encuentran realizados los conteos físicos periódicos a los activos. Están establecidos análisis periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos con periodos anteriores y planes aprobados y demás análisis administrativos y financieros.

La unidad tiene implementado todos los procedimientos necesarios para asegurarse que las políticas de dirección se llevan a cabo, en todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y cada trabajador conoce cuales son las que le corresponden. Se encuentran establecidos los controles de la tecnología de información referidos a la seguridad física de los equipos de información y control de accesos. La información se trabaja para diseñar el flujo informativo, la comunicación está bien definida de forma que llega oportunamente a todos los sectores y permite asumir las responsabilidades individuales, los informes son transmitidos de forma adecuada a través de una comunicación eficaz. La supervisión y monitoreo es quien evalúa la calidad del Control Interno. Durante nuestra investigación pudimos constatar que es la dirección la máxima responsable del Control Interno dentro de la unidad, ya que es el director el que dirige el proceso de implementación, trabajando en la dirección por objetivos.

En este sentido le proponemos a la dirección de la unidad trabajar en función de:

1. Incrementar los seminarios a los trabajadores acerca del Control Interno.
2. La unidad debe reestructurar el comité de control.
3. El comité de control debe realizar un plan de actividades a desarrollar encaminado a los análisis periódicos del sistema de control interno
4. Los sistemas en explotación deben contar con los manuales del usuario.
5. Realizar el plan de auditorias internas.
6. Luchar con empeño para que todos los trabajadores que se encuentran estudiando continúen los estudios para que eleven su nivel escolar.
7. Estimar la frecuencia con que se presentaran los riesgos identificados así como cuantificar la probabilidad de las pérdidas que ellos puedan ocasionar.
8. Realizar el plan de rotación del personal en las tareas claves.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Este trabajo fue realizado en la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa, en el periodo de Febrero del 2009 a Mayo del 2009 sobre la evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Mediante el desarrollo del mismo, se arribó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio, permitió determinar las dificultades que afectan la eficiencia y eficacia del Control Interno.
- ✓ Debido a las deficiencias detectadas se propone un conjunto de medidas que algunas ya fueron puestas en vigor para lograr un mejor funcionamiento del Sistema de Control Interno en la Unidad.
- ✓ En la Unidad la Resolución 297/03 se encuentra implementada con un grado de eficiencia del 94%.
- ✓ La evaluación final de la entidad considerando el cumplimiento de los aspectos recogido en la guía de diagnostico es de Implementación adelantada.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia del Control Interno se recomienda a la Unidad Empresarial de Base Cupet Moa lo siguiente.

- ✓ Aplicar de inmediato las medidas que aun no se le ha dado cumplimiento para su mejor implementación.
- ✓ Que en lo adelante se tenga en cuenta el resultado de este trabajo, su evaluación, conclusiones y recomendaciones para futura comprobaciones.
- ✓ Continuar perfeccionando cada día su trabajo para mantener una seguridad razonable y un desempeño adecuado y eficiente del Control Interno.

BIBLIOGRAFIA

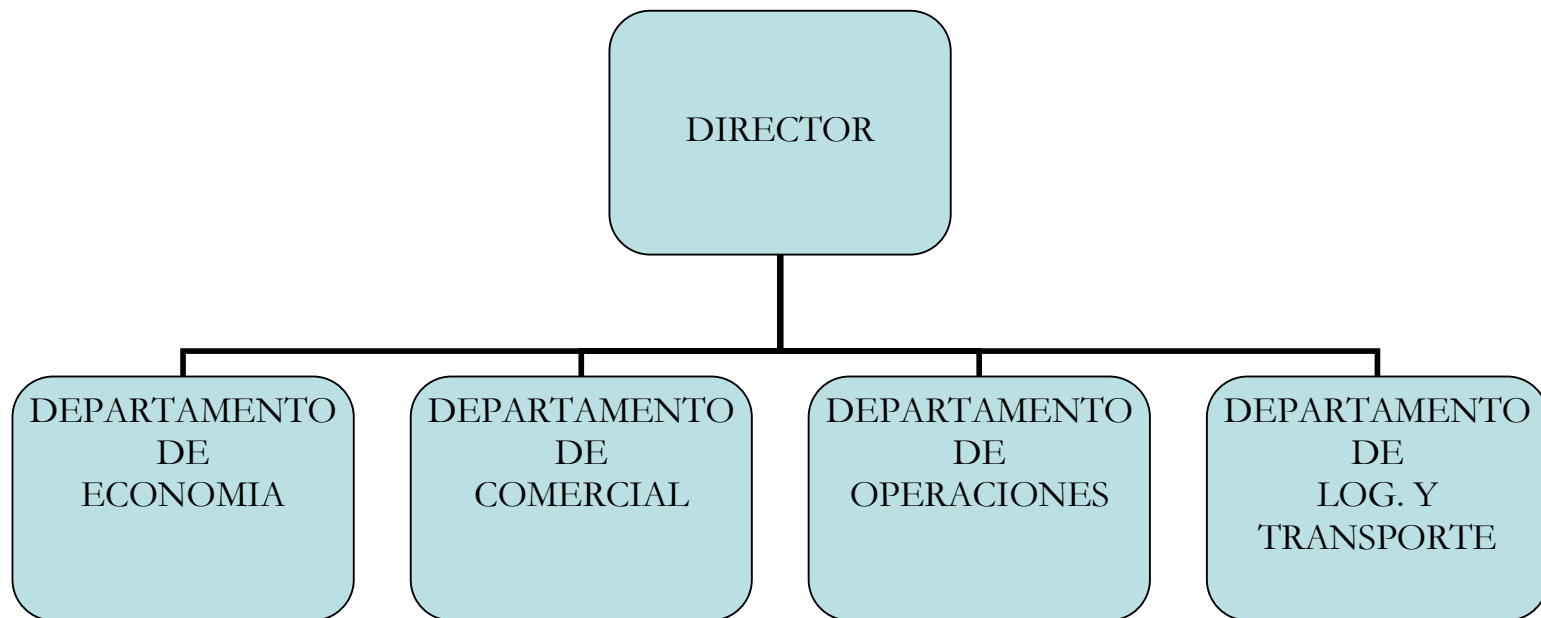
BIBLIOGRAFÍA

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

ANEXOS

ANEXO # 1

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE CUPET MOA



ANEXO # 2

ENTREVISTA

- 1- Conoce usted los componentes que conforman el sistema de Control Interno.
- 2- Cómo valora la incidencia actual de su desempeño con respecto a los objetivo de la unidad.
- 3- Cuales son sus deberes y derechos como trabajador.
- 4- Como evalúa usted el comportamiento ético moral de los directivos y demás trabajadores de la empresa.
- 5- Como valora la incidencia que posee su puesto de trabajo o su departamento respecto a otra áreas.
- 6- Como considera usted la aplicación de los códigos de conducta y reglamento disciplinario interno en la unidad.
- 7- Como considera usted la responsabilidad en la entrega de informaciones.
- 8- Conoce usted las tareas, misión y ubicación en caso de situaciones excepcionales.
- 9- Conoce su responsabilidad en su puesto de trabajo, así como en el sistema de Control Interno.

Anexo 3

Pasos para la Implementación de la Resolución

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

			Seguimiento de 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, 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	Supervisión y Monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisión y Monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobre el diseño del componente de supervisión y monitoreo. ▪ Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad. ▪ El Plan de Prevención. ▪ La programación de comprobaciones, Auditorías internas y externas al sistema de Control Interno.

CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO.

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

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

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

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

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

objetivos estratégicos.

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

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

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

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

- Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Buscar formulas humanas, legales y morales para dar respuesta a las necesidades de la economía y la sociedad.

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

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

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

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

- Mantener una correcta administración de los recursos del estado.

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

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

subordinados directos mantengan semejante conducta.

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

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

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

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

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

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

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

Es de hecho un retroceso, un freno y un crimen contra la sociedad socialista. De ahí la obligación de denunciarla y combatirla, en primer lugar con el ejemplo y el

necesariamente nos relacionamos.

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

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

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

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

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

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

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

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

- Ser discreto y viabilizar la información pública.

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

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

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

- Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.

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

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

Son raseros fundamentales a la hora de proponer y dar ejemplo, y no hacerlo en


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

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

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

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

ANEXO # 5

 <p>EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES HOLGUIN</p>	<p><i>PLAN DE PREVENCIÓN UEB MOA</i></p>	<p>CODIGO: CO-CO/P 1402 REVISION: 01 PAGINA 98 de 133</p>
---	---	---

PLAN DE PREVENCIÓN 2009.

Observaciones:

	<i>2.1.1.1 Nombre y Apellidos</i>	<i>2.1.1.2 Cargo/Organización</i>	<i>2.1.1.3 Firma y Fecha</i>
Elaborado por:	Mario Hernández Aguirre	Técnico en seguridad y protección	
	Maria Elena Matos Hernández	Técnico C en recursos laborales.	
	Arecelis Laurencio González.	Especialista en gestión económica	
Aprobado por:	Fernando Rodríguez Tamayo	Director UEB.	

No	Puntos Vulnerables	Posibles Manifestaciones	Medidas a Tomar	Responsable	Ejecuta	F/C.
I	Actividades de Dirección	No establecer los métodos de dirección y control que permitan que se produzcan hechos de indisciplinas y violaciones reiteradas. Incumplimiento de las funciones por cuadros y dirigentes.	1. Dar a conocer el resultado del cumplimiento de los Objetivos de trabajo de la UEB. a) Estandarizar plan de temas y plan de trabajo mensual. b) Rendir cuentas al Consejo de Dirección por parte de los trabajadores con responsabilidad material.	Director UEB	Especialista en Capital Humano.	3/01/09 12 de c/mes Según programa Según Plan
		No realizar los análisis de los controles y auditorias estableciendo un chequeo constante de los planes de medidas	2. Analizar como punto en orden del día del Grupo de Control de la Legalidad Socialista el cumplimiento de las medidas emanadas de las auditorias y aprobar los acuerdos en el Consejo de Dirección	Director UEB	Grupo de Control de Legalidad Socialista	18/01/09 15/03/09 20/06/09 19/09/09 20/12/09
		No aplicar, ni exigir el cumplimiento del Código de Ética y de conducta.	3. Evaluar conjuntamente con el cumplimiento de los objetivos, el cumplimiento del Código de Ética	Director UEB		

No	Puntos Vulnerables	Posibles Manifestaciones	Medidas a Tomar	Responsable	Ejecuta	F/C.
		No aplicar el reglamento de responsabilidad material y las medidas disciplinarias ante hechos que lo exijan.	4. Evaluar mensualmente en el Grupo de Control de la Legalidad Socialista la aplicación de responsabilidad material y medidas disciplinarias ante la ocurrencia de hechos que lo requieran.	Director UEB	Grupo de Control de Legalidad Socialista	26/01/09 23/02/09 23/03/09 20/04/09 25/05/09 22/06/09 20/07/09 24/08/09 21/09/09 26/10/09 23/11/09 21/12/09
		Mantener en sus cargos de dirigentes, funcionarios y cuadros a personas que no cuenten con la idoneidad demostrada.	5. Comprobar mediante controles la efectividad de las evaluaciones que el Director realiza a sus subordinados.	Director UEB Grupo de Control de Legalidad Socialista.	Director UEB	23/01/09 16/04/09 12/07/09 11/10/09
II	Actividad Comercial	Autorización de despacho de combustibles falsificando documentos oficiales y sin la contratación establecida.	Verificación de las firmas de los documentos de autorizo de cargas con el control de firmas autorizadas.	Director UEB	Técnico comercial.	26/01/09 26/02/09 23/03/09 19/04/09 17/05/09 21/06/09 16/07/09 20/08/09 17/09/09

No	Puntos Vulnerables	Posibles Manifestaciones	Medidas a Tomar	Responsable	Ejecuta	F/C.
						15/10/09 15/11/09 13/12/09
			Conciliación de las ventas de combustibles realizadas por el área de Comercial antes de las 72 horas con el área de Economía.	Director UEB	Técnico comercial.	25/01/08 22/02/08 29/03/09 31//05/09 28/06/09 26/07/09 30/08/09 27/09/09 25/10/09 29/11/09 27/12/09
III	Actividad de operaciones.	Descontrol de las mermas y las pérdidas de los combustibles	Perfeccionar el sistema automatizado de Balance de Combustibles	Director UEB	Especialista en Operaciones	30-01-09
		Faltantes y sobrantes de combustibles sin justificación durante las operaciones diarias	Realizar comprobaciones a las operaciones a los vehículos de cargas de combustibles para verificar que estén actualizadas sus cartas de aforo	Director UEB	Especialista en Operaciones	31/01/09 28/02/09 30/03/09 30/04/09 31/05/09 29/06/09 27/07/09

No	Puntos Vulnerables	Posibles Manifestaciones	Medidas a Tomar	Responsable	Ejecuta	F/C.
						31/08/09 28/09/09 31/10/09 30/11/09 28/12/09
			Comprobar el cumplimiento de la disciplina tecnológica y el cumplimiento de las funciones de los operadores mediante la evaluación del desempeño mensual	Director UEB	Especialista en Operaciones	5/01/09 6/02/09 5/03/09 9/04/09 7/05/09 4/06/09 9/07/09 6/08/09 3/09/09 8/10/09 5/11/09 3/12/09
		Pago de por concepto de estadías, por no controlar la descarga de los buques.	Controlar que se ejecuten correctamente todas las operaciones marítimas de descarga de los barcos.	Director UEB	Director Operaciones	1-31 C/mes
IV	Actividad de Seguridad y Protección	No tener un sistema de seguridad y protección que sea capaz de dar respuesta a las distintas contingencias que se puedan presentar.	Verificar en todas las comprobaciones al servicio de protección el cumplimiento de los elementos del contrato de servicio integral de protección con la Empresa SEPSA.	Director UEB	Técnico en Seguridad y Protección	31/01/09 28/02/09 31/03/09 30/04/09 31/05/09 30/06/09

No	Puntos Vulnerables	Posibles Manifestaciones	Medidas a Tomar	Responsable	Ejecuta	F/C.
						31/07/09 31/08/09 30/09/09 31/10/09 30/11/09 31/12/09
		No realizar el control permanente al servicio de Protección Contratado.	Rendir cuenta trimestralmente ante el Consejo de Dirección sobre la actividad de control al Sistema de Seguridad.	Director UEB	Técnico en Seguridad y Protección	25/03/09 24/06/09 23/09/09 23/12/09
V	Actividad de Recursos humanos	Incumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno. Motivación al trabajo.	6. Chequear trimestralmente en los Consejos de Dirección el cumplimiento de la disciplina laboral.	Director UEB	Especialista en Capital Humano.	28/01/09 25/02/09 25/03/09 22/04/09 27/05/09 24/06/09 22/07/09 26/08/09 23/09/09 28/10/09 25/11/09 23/12/09

No	Puntos Vulnerables	Posibles Manifestaciones	Medidas a Tomar	Responsable	Ejecuta	F/C.
VI	Logística	La recepción, almacenamiento y entrega de los productos no se realiza acorde con los procedimientos establecidos.	Realizar los conteos de los inventarios según cronograma.	Director UEB.	Especialista en Gestión Económica.	26/01/09 26/02/09 23/03/09 19/04/09 17/05/09 21/06/09 16/07/09 20/08/09 17/09/09 15/10/09 15/11/09 13/12/09
VII	Actividad contable financiera	No se controlan los gastos relacionados con las operaciones marítimas	Chequear que las maniobras derivadas de las operaciones marítimas.	Director UEB.	Especialista en Gestión Económica.	1-31 C/mes
		Existen sobregiros y uso de acápite no autorizados en el presupuesto de gastos.	Controlar el presupuesto de gastos por áreas de responsabilidad y centros de costos.	Director UEB.	Especialista en Gestión Económica.	1-31 C/mes
		Ocurrencia de pérdida de efectivo y documentos de valor.	Cumplir el plan de arqueos mensuales y realizar al menos uno sorpresivo cada mes.	Director UEB.	Especialista en Gestión Económica.	3 arqueos mensuales
		Ocurrencia de pérdidas de inventarios y activos fijos tangibles.	7. Realizar inventario físico a todos los medios informando de los resultados al Grupo de control periódicamente.	Director UEB.	Especialista en Gestión Económica.	31/01/09 28/02/09 30/03/09 30/04/09

No	Puntos Vulnerables	Posibles Manifestaciones	Medidas a Tomar	Responsable	Ejecuta	F/C.
						31/05/09 29/06/09 27/07/09 31/08/09 28/09/09 31/10/09 30/11/09 28/12/09
		Falta de control a las tarjetas de combustibles	Crear un sistema de control confiable del consumo de combustibles	Director UEB	Especialista en Gestión Económica.	20 de Cada mes
			Realizar comprobaciones periódicas al uso de las tarjetas de combustibles.	Director UEB	Especialista en Gestión Económica.	25/01/09 22/02/09 29/03/09 26/04/09 31//05/09 28/06/09 26/02/09
VIII	Actividad Informática	Uso indebido de los medios informáticos	Realización de controles sorpresivos al cumplimiento del Plan de Seguridad Informática y presentar los informes mensualmente ante el consejo de Dirección.	Director UEB	Técnico de Seguridad y Protección	31/01/09 28/02/09 30/03/09 30/04/09 31/05/09 29/06/09 27/07/09

No	Puntos Vulnerables	Posibles Manifestaciones	Medidas a Tomar	Responsable	Ejecuta	F/C.
						31/08/09 28/09/09 31/10/09 30/11/09 28/12/09

ANEXO # 6



Agencia de Protección Contra Incendios

CERTIFICADO

LA AGENCIA DE PROTECCION CONTRA INCENDIOS CERTIFICA

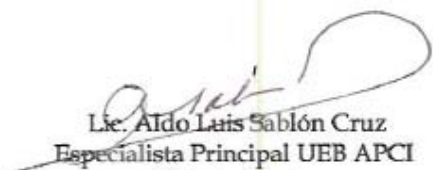
QUE: *Yudisbel Aguilera Mustelier*

PERTENECIENTE A: **UEB CUPET Moa.**

ESTA CAPACITADO EN EL CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DE PROTECCION
CONTRA INCENDIOS EN SU CENTRO DE TRABAJO.

Este Certificado es válido hasta Octubre del 2012

Dado en Ciudad de HOLGUÍN, a los 10 días del mes de Octubre del 2007.


Lic. Aldo Luis Sablón Cruz
Especialista Principal UEB APCI
Oriente Norte



No. Certificado: 586

®

ANEXO # 7 PLAN DE CONTINGENCIA



EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES

HOLGUIN

UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE - MOA

Carretera Moa – Baracoa s / n, Rolo Monterrey, C / P 83 330, Holguín, Telf. 6 6357, 6 7560, Fax- 6 6888

<h3>2.2 PLAN DE CONTINGENCIA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE CUPET MOA.</h3>

	2.2.1.1 Nombre y Apellidos	2.2.1.2 Cargo/ Organización	2.2.1.3 Firma
Elaborado por:	Fernando Rodríguez Tamayo.	Director U.E.B Cupet Moa.	
Aprobado por:	Víctor Manuel Silva	Director General ECCH.	

TAREAS PROPUESTAS.

1. CUMPLIR EL PLAN ANUAL DE ENTREGA DEL COMBUSTIBLE DOMESTICO.
 - A. CUMPLIR EL PLAN ANUAL DE DISTRIBUCIÓN DE ALCOHOL PARA EL 15 DE NOVIEMBRE.
 - B. CUMPLIR EL PLAN ANUAL DE KEROSINA PARA EL 30 DE NOVIEMBRE
 - C. CUMPLIR CON LA ENTREGA DE LA RESERVA DE GLP PARA EL 30 DE NOVIEMBRE.

2. ASEGURAR EL SUMINISTRO DE DIESEL A LOS GRUPOS ELECTRÓGENOS, GARANTIZANDO 50 HORAS DE COBERTURA EN CADA UNO.
 - A. GARANTIZAR LA ENTREGA DEL COMBUSTIBLE A LAS PLANTAS DEL PLAN TURQUINO ANTES DEL 10 DE CADA MES.

3. REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL SISTEMA ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLE, BUSCANDO LAS VÍAS MÁS ÓPTIMAS Y EFICIENTES PARA REALIZARLAS, DE FORMA TAL QUE PERMITAN UN AHORRO DE COMBUSTIBLE.

4. CUMPLIR CON LAS ENTREGAS DEL COMBUSTIBLE A TODOS LOS ORGANISMOS SEGÚN CIFRAS ASIGNADAS.

5. CUMPLIR CON LOS CICLOS DE COBROS, TERMINAR TODOS LOS MESES SIN DEUDAS FUERA DE TERMINO..

6. GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DEL ÍNDICE DE MERMAS Y PÉRDIDAS EN LA MANIPULACIÓN DE LOS COMBUSTIBLES Y RECEPCIÓN DE LOS BUQUES.

7. CUMPLIR CON EL PROGRAMA DE AHORRO ENERGÉTICO, CHEQUEO SISTEMÁTICO DEL MISMO.

- A. REALIZAR LOS CONSEJOS ENERGÉTICOS
 - B. REALIZAR LOS MATUTINOS ENERGÉTICOS
 - C. CHEQUEO SISTEMÁTICO DEL CONSUMO DE COMBUSTIBLE VS KM RECORRIDO.
8. GARANTIZAR EL SUMINISTRO ESTABLE DE COMBUSTIBLE A LAS EMPRESAS DEL NÍQUEL, RENEGOCIANDO LAS DEUDAS CUANDO ESTAS NO PUEDAN PAGAR PREVIA CONSULTA CON LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.
9. PUESTA EN OPERACIONES DEL TANQUE 7 EN ENERO DEL 2009, MINIMIZANDO LOS GASTOS PORTUARIOS AL PODER RECIBIR COMBUSTIBLE PARA 3 MESES EN SUSTITUCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL QUE SE RECIBEN BARCOS 2 VECES AL MES.
10. CHEQUEO DE LA 297, ACTUALIZACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS PLANES DE RIESGOS TANTO POR ÁREA COMO A NIVEL DE CENTRO PARA EVITAR LA REALIZACIÓN DE HECHOS DELICTIVOS.
11. APOYAR AL MUNICIPIO EN TODAS LAS TAREAS DE LA RECUPERACIÓN EN COORDINACIÓN CON EL CONSEJO DE DEFENSA MUNICIPAL Y LA CTC SEGÚN TAREAS CONVOCADAS.
12. PRESTAR ESPECIAL ATENCIÓN A LAS TAREAS POR LA OBTENCIÓN DE LA SEDE DEL 26 DE JULIO.
13. TRABAJAR EN LAS TAREAS DE LA DEFENSA.
- A. ACTUALIZACIÓN DE TODA LA DOCUMENTACIÓN DEL DESTACAMENTO DE COMBUSTIBLE PARA EL 30 DE NOVIEMBRE.
 - B. ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE TODOS LOS PROBLEMAS Y DIFICULTADES PRESENTADAS DURANTE LA AFECTACIÓN DE IKE (DOMINGO DE LA DEFENSA TERRITORIAL 26 DE NOVIEMBRE).
 - C. REALIZAR EJERCICIO DE LEVANTAMIENTO DEL DESTACAMENTO DE COMBUSTIBLE SORPRESIVO EN COORDINACIÓN CON LA ZONA DE DEFENSA.