



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
FACULTAD DE HUMANIDADES**

**Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas**

**EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESOLUCIÓN
297 / 03 EN LA UEB CONSTRUCTORA SAGUA**

Autor: LIUSKA TAMARA DURÁN RICARDO.

Tutor: LIC. EMILIA VIÑALS NUÑEZ.

**Curso 2008-2009
“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”**

Pensamiento

PENSAMIENTO

Nuestro desempeño en el próximo año deberá caracterizarse por la sistematicidad, la organización, planificación y control efectivos; trabajar por prioridades y usar racionalmente los recursos; incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia.

Raúl Castro Ruz

Dedicataria

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Nelson Barzaga Bravo quien con su paciencia y dedicación ha permitido realice esta tesis, a mis niñas Beatriz y María Karla , a mi mamá María, a mi familia y a todos aquellos en los que he encontrado apoyo y comprensión.

Agradecimientos

AGRADECIMIENTO

A la Revolución por darme la posibilidad de hacer realidad mis sueños.

A mi tutora Emilia Viñals Núñez por su ayuda incondicional.

A mis compañeros de trabajo.

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) en la Unidad Empresarial de Base. Constructora Sagua.

En el capítulo 1 se reflejan las características generales del Control Interno, su Definición, evaluaciones e importancia de las normas de cada componente del Sistema de Control Interno.

En el capítulo 2 se hace una caracterización de la Unidad Empresarial de Base Constructora Sagua, la evaluación de los componentes de la Resolución 297/ 03 del Ministerio de Finanzas y Precios y la valoración cualitativa de cada uno de ellos, también se recoge un conjunto de medidas para lograr su correcta implementación. En el resultado de la investigación la unidad obtuvo una puntuación de un 87%, logrando así una calificación adelantada, pero esto permitió arribar a conclusiones y recomendaciones, las cuales debe la dirección de la entidad tomar en consideración para lograr mejores resultados en las comprobaciones Internas o Externas que puedan ser practicadas en lo adelante por el Ministerio de Auditoria y Control en otros organismo y además que sus trabajadores adquieran una mayor cultura en cuanto a lo que le corresponde en la Implementación de la Resolución 297/ 03 del Ministerio de Auditoria y Control sobre Control Interno.

Abstract

This work is aimed to assess the introduction of the conclusiveness from the Ministry of Finances and Prices at the Building Company of the municipality of Sagua.

Chapter 1 is about the general characteristics of the Inner Control, its definition, evaluations and importance of the rules of each component of the Inner Control System.

Chapter 2 characterizes the its Unit of the Building Company of the municipality of Sagua. The evaluation of the components of the conclusiveness from the Ministry of Finances and Prices and evaluative assessment of each of them. It also gathers a group of measures to achieve a proper introduction.

On the results of the investigation, the unit got a punctuation of 87%, obtaining a good qualification that allowed to arrive to conclusions and recommendations that should be followed by the management of the company to achieve better results on inner and outer controls carried out by any organization. Besides its workers should get a greater knowledge about the conclusiveness.

Indice

ÍNDICE

Introducción.....	01
Capítulo 1. Características Generales del Control Interno.....	05
1.1. Evolución Histórica del Control Interno.....	05
1.2. Importancia y Definición del Control Interno.....	06
1.3. Características de los Componentes y sus normas del Control Interno.....	09
1.3.1. Ambiente de Control.....	09
1.3.2. Evaluación de Riesgos.....	15
1.3.3. Actividades de Control.....	20
1.3.4. Información y Comunicación.....	28
1.3.5. Supervisión y Monitoreo.....	33
Capítulo 2. Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.....	39
2.1. Caracterización de la ECOPP _i	39
2.2. Cumplimiento de las tareas establecidas por la Resolución 297/03 y situación actual.....	40
2.3. Evaluación de la implementación en la ECOPP de la Resolución 297/03.....	42
2.4. Valoración de los Componentes.....	62
2.4.1. Ambiente de Control.....	62
2.4.2. Evaluación de Riesgos.....	66
2.4.3. Actividades de Control.....	68
2.4.4. Información y Comunicación.....	72
2.4.5. Supervisión y Monitoreo.....	74
2.5. Valoración General del Control Interno.....	77
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	81
Bibliografía.....	82
Anexos.....	

Introducción

INTRODUCCIÓN

Con anterioridad al derrumbe del campo socialista el tema del control interno solamente era conocido y dominados por los contadores y auditores, aunque en sentido general, es un aspecto del ámbito empresarial que no era dominado por los dirigentes y trabajadores, al considerarlo privativo de los económicos y contadores, situación que ha ido cambiando a partir del año 1999, motivado por el primer movimiento para el perfeccionamiento del control interno.

Sin temor a equivocarnos se puede afirmar que el proceso de reinserción de nuestra economía en la economía mundial y la necesidad imperiosa de que las empresas estatales alcancen el nivel de competitividad internacional, la contabilidad que es solo aquella que refleja de manera fiel y precisa los hechos económicos y el control interno son los pilares fundamentales para alcanzar dicho objetivo.

El objetivo básico del trabajo es que todos los dirigentes y trabajadores comprendan que la lucha por el control interno, es una lucha por la eficiencia y la competitividad, que es una responsabilidad de cada uno de los miembros del colectivo en una entidad dentro del ámbito de sus funciones, y no solamente de los trabajadores del área económica contable.

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 sistemas automatizados, se apliquen los tres principios siguientes: separación de funciones, la delimitación de responsabilidades y los cargos y descargos.

Un adecuado sistema de control interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiable los registros y resultados de la contabilidad, que son indispensables para la buena marcha de cualquier entidad, grande o pequeña. En nuestro país, donde la casi

totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación consecuente del sistema de control interno en todos los aspectos es vital.

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 ECOPP, además 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** que guía la investigación es la necesidad de realizar una evaluación de la Implementación de la Resolución No.297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la ECOPP, por su importancia en el logro de los objetivos de la entidad.

Por tanto, la **hipótesis** que nos planteamos es la visión actual del control interno, que permitirá realizar la evaluación de los componentes basado en el examen del proceso, así como el intercambio con la dirección y el resto del personal de la unidad para proporcionar un grado de seguridad razonable al control de los recursos y todas las operaciones financieras que realiza la unidad.

Siendo **el objeto de estudio** el Sistema de Gestión en la ECOPP y el **campo de acción** el Sistema de Control Interno.

Por la importancia que tiene el tema, se plantea como **Objetivo General** realizar una evaluación sobre la implementación de la Resolución 297/03 en la ECOPP 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.

Las tareas a cumplir son:

- Análisis de la evolución histórica del Control Interno y su desarrollo en Cuba.
- Evaluación del grado de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en La ECOPP
- Estudio del comportamiento de los cinco componentes y tareas que comprendan el cronograma de implementación de la Resolución 297/03.
- Propuestas de 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 utilizarán 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 ECOPP para conocer el grado de conocimiento acerca de la Resolución 297/03.
- 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 la finalidad de que sirva de guía para su aplicación en las distintas áreas de La ECOPP, puesto que reporta un efecto económico-social por su impacto en las nuevas condiciones del tratamiento del control interno dentro del sistema empresarial cubano.

Capitula 1

CAPITULO I. CARACTERISTICAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

1.1 Evolución Histórica del Control Interno

Anteriormente el concepto de Control Interno se definía por un conjunto de métodos y procedimientos empleado por las entidades, con la finalidad de proteger sus recursos materiales y financieros contra pérdidas, fraudes y errores, definidos por el Instituto Americano de Contadores Públicos certificados - AIGPA en 1949. 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, 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.

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

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

1.2 Importancia y definición del Control Interno

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

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

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

Siendo de aplicación para todo el Sistema Empresarial del país, las unidades presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional, el Sector Cooperativo y en lo adelante en todas las entidades.

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

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

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.

1.3 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.

1.3.1. Ambiente de Control

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

conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

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

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

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

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

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.

1.3.2- Evaluación de Riesgos

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

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

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

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

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 Estimada

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

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

Segunda 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.

Tercera 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

1.3.3. Actividades de Control

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

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

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

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

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

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

Las Normas de Actividades de control se relacionan a continuación:

Primera norma: Separación de tareas y responsabilidades

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

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización. Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de

ellas, sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones, por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

Segunda norma: **Coordinación entre áreas**

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

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

Séptima norma: Rotación del personal en las tareas claves

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

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

Octava norma: Control del sistema de información

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

1.3.4. Información y comunicación

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

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

Normas de Información y Comunicación

Primera norma: Información y responsabilidad

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

Los riesgos que afronta una entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación. La supervisión del desempeño de la entidad y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura de organización influyen, significativamente, en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

Segunda norma: Contenido y flujo de la información

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

Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario, y por ende, el diseño

del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad, para la toma de decisiones, si no de nada serviría

Tercera norma: **Calidad de la información**

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad. Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

Cuarta norma: **Flexibilidad al cambio**

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

Quinta norma: **El sistema de información**

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la entidad. La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas. Aquí se explica en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos

a la entidad, refiriéndose a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a, por ejemplo:

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

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

Sexta norma: **Compromiso de la dirección**

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

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

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

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

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar, en este caso la comunicación de los valores éticos y la

comunicación de la misión, políticas y objetivos. Si todos los trabajadores de la entidad están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.

Octava norma: **Canales de comunicación**

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

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

Se clasifican en tres grandes grupos:

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

Evaluación del componente Información y Comunicación

- Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.
- Se suministran, a los directores y jefes de departamentos, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.
- La información está disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.

- Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas.
- Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.
- Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.
- Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.

1.3.5. Supervisión o Monitoreo

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

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

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

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

puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes. En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

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

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- Las tareas de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.

- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Normas de Supervisión o Monitoreo

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

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

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

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

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

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

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

determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier “condición” dentro del sistema que sea digna de atención. La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

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

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 Auditoria 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.

Capitula 2

Capítulo II

2.1 Caracterización de la UEB “Constructora Sagua”

La UEB “Constructora Sagua” sita en El Jobo, Saga de Tánamo, surge con la creación de la Empresa Provincial Constructora Holguín el 1ro de abril del 2003, por

Resolución 732/02 del Ministerio de Economía y Planificación, subordinada al órgano del Poder Popular.

El código institucional de la misma es 321-1-12777 y en su estructura aprobada cuenta con 1 Director, 1 Jefe de Departamento Técnico Productivo, 1 Jefe de Departamento de los Recursos Humanos, 1 Jefe de Aseguramiento y 1 Jefe de Servicio Interno.

(Anexo No 1).

Cuenta con una plantilla aprobada de 407 trabajadores, teniendo cubierta 261 plazas.

La misión de sus directivos es prestar servicios con calidad, con la máxima optimización de los recursos utilizados.

Mantienen el control interno sobre los recursos que tienen asignados para el cumplimiento de su misión, para lo que desarrollan una estrategia sobre la base del diagnóstico y así establecer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

El objeto social según Resolución 916 del Ministerio de Economía y Planificación es:

1.- Realizar el mantenimiento constructivo de edificaciones sociales y viales, así como ejecutar inversiones tanto en moneda nacional como en divisa.

2.- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional y divisa, bloques de hormigón, dobelas, postes de defensa en carreteras, tejas de fibro asfalto y carpintería en blanco.

3.- Prestar servicios de transportación de carga por vía automotor a entidades del Consejo de la Administración y a terceros en moneda nacional.

4.- Ofrecer servicios técnicos de diseños y proyección arquitectónica para inversiones, reparaciones y mantenimiento en moneda nacional.

5.- Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de la construcción temporalmente disponible, en moneda nacional.

6.- Brindar servicios de comedor obrero, cafetería y transportación a los trabajadores en moneda nacional.

Aunque se encuentra en su objeto social, desde su creación, la unidad no ha producido ni comercializado postes de defensa en carretera, ni tejas de fibro asfalto, así tampoco ha ofrecido servicios técnicos de diseño y proyección arquitectónica.

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

En la UEB “Constructora Sagua” se encuentra elaborado el cronograma de implementación de la Resolución 297/03, mediante seminarios se ha dado a conocer tanto a directivos como a trabajadores en todas las instalaciones de la Unidad el alcance de la Resolución 297/03. Además se pudo observar a través de

las Actas del Consejo de Dirección y de las Asambleas de Afiliados que ha sido abordado el tema aunque no se ha evaluado en los últimos meses de forma mensual el estado del proceso de implementación del sistema de Control Interno, están constituidos 5 grupos de trabajo, uno para cada uno de los componentes verificando que existen instrucciones emitidas por la Secretaría del Comité de Control acerca de la organización y el funcionamiento de los mismos.

En entrevistas realizadas a los trabajadores de esta Entidad se conoció que se han efectuado seminarios y ha existido divulgación a través de los matutinos y Asambleas Sindicales y que conocen de la Resolución, pero generalmente los trabajadores directos a la producción presentan dificultades para interiorizar el papel que juegan en la implementación de la misma.

Pudo verificarse que existe resolución del Director constituyendo el Comité de Control, integrado el mismo como sigue:

- Presidente: El Director.
- Secretaria: Jefe Departamento de Contabilidad.
- Miembros: 1.- Jefe de Departamento de Recursos Humanos.
2.- Un especialista del Área Económica.
3.- Un especialista del Departamento Técnico Productivo.

Cada uno de estos integrantes tiene en su poder las funciones y atribuciones del Comité de Control dentro de las que se encuentran hacer el diagnóstico del Control Interno para detectar los aspectos deficientes o no existentes que afectan el mismo y dar seguimiento al cumplimiento de los planes de medidas derivados de auditorías, verificaciones fiscales, inspecciones, etc.

Situación actual

En visita reciente efectuada por auditores de la Empresa Provincial de esta unidad se detectaron deficiencias como:

- ♠-Falta complementar el Manual de Organización y Procedimiento
- ♠-La tasa de depreciación utilizada en el grupo Aparato y Equipos Técnicos y Especiales en el año 2008 no estaba actualizada
- ♠-Dos movimientos de Activos Fijos Tangibles efectuado entre ares de la misma entidad se habían reflejado en el Registro Control pero no se había confeccionado el modelo de movimiento
- ♠-No se había elaborado el Plan de Capacitación del Año

Además podemos verificar que existen en las cuentas por cobrar diversas un saldo envejecido ascendente a \$.500.00

2.3-Evaluación de la implementación de la Resolución 297 / 03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

La guía Metodología para evaluar el sistema de control interno del Ministerio de Auditoría y Control fue tomado como base para el desarrollo de este trabajo de diploma. Ya se había comprobado que la entidad contaba con el Cronograma de la implementación y además existía un Comité de Control según se establece en el sistema de control con sus funciones y atribuciones correspondientes.

A continuación exponemos la metodología que establece la implementación de Resolución

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

Pasos	Componentes	Contenido de los componentes	El componente incluye tareas relativas a:
--------------	--------------------	-------------------------------------	--

1	Ambiente de control	<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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Separación de tareas y responsabilidades. ▪ Sobre la coordinación entre áreas.

		<p>autorización y separación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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"> ▪ 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. <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Plan de Prevención. ▪ La programación de comprobaciones, Auditorias internas y externas al sistema de Control Interno.
--	--	--	--

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 2.2.

Tabla 2.2. 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		
5	Estructura organizativa	X		
6	Asignación de autoridad y responsabilidad	X		
	El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:			
7	Los objetivos fundamentales de la entidad y de las diferentes áreas	X		
8	La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos	X		
9	Determinación de los objetivos de control	X		
10	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes El componente de actividades de control incluye tareas relativas a:	X		
11	Separación de tareas y responsabilidades	X		
12	Sobre la coordinación entre áreas	X		
13	La documentación del Sistema de Control Interno	X		

14	Los niveles de autorización	X		
15	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	X		
16	La rotación del personal en las tareas claves	X		
17	Indicadores de desempeño	X		
18	El Control del Sistema de Información	X		
19	La protección de la tecnología de información	X		
	El componente de información y comunicación incluye tareas relativas a:			
20	El Sistema de información aplicado en la entidad	X		
21	Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad	X		
	El componente de supervisión y monitoreo incluye tareas relativas a:			
22	Sobre el diseño del componente de Supervisión y Monitoreo	X		
23	Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad	X		
24	El plan de prevención	X		
25	La programación de comprobaciones, Auditorías internas y externas al Sistema del Control Interno	X		
	TOTALES	25		
	En %	100%		

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

	No iniciada	En Proceso	Terminada	Procede
	1	2	3	4
1- Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la practica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral.			X	
2- Están establecidas políticas para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversores y otras entidades.			X	
3- Se cumplen y controlan las tareas para la defensa por la entidad y por cada integrante del colectivo de trabajadores.			X	
4- Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno en la entidad.			X	
TOTALES			4	
En %			100 %	
CALIFICACION EN %			100 %	

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 las 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			8	
EN %			100 %	
CALIFICACION EN %			100 %	

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			X	

que lo integra.				
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			X	

que disfrutaran de sus vacaciones.				
TOTALES	1	1	6	
EN %	12%	12%	76 %	
CALIFICACION EN %	12%	12%	76%	

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

g) Plan de capacitación			X	
h) Estados financieros			X	
l) Convenio colectivo de trabajo			X	
TOTALES		1	11	
EN %		8%	92%	
CALIFICACION EN %		8%	92%	

Evaluación de riesgos				
VI. RIESGOS ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD				
1. Los objetivos y metas constituyen una guía para la dirección de la entidad, en la determinación de los puntos débiles o riesgos para su funcionamiento.			X	
2. Se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los fundamentales.			X	
3. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar objetivos fijados.			X	
4. Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos.			X	
5. Todos los niveles de la dirección están conscientes de hasta que punto están comprometidos en la consecución de los objetivos.			X	
TOTALES			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 pérdida que podría resultar por la existencia del riesgo.		X		
5. Si como parte de los riesgos identificados se encuentran los asociados a ; La dirección, informática, producción, comercial, recursos, humanos, financieros, etc.		X		
6. Existen medidas de protección concretas para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados.			X	
7. El plan de prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos y han adoptado las medidas para prevenir o contra restar su ocurrencia.			X	
TOTALES	1	2	4	
EN %	14%	29%	57 %	

CALIFICACION EN %	14%	29%	57 %	
--------------------------	-----	-----	------	--

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		1	5	
EN %		17 %	83 %	

CALIFICACION EN %		17 %	83 %	
--------------------------	--	------	------	--

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

X. NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACION Y SEPARACION DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES				
1. Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y niveles de autorización , considere				

entre otros aspectos, los siguientes:				
a) Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.			X	
b) Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente: Aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de 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	1		1	
EN %	50 %		50 %	
CALIFICACION EN %		50 %	50 %	

XII. INDICADORES DE DESEMPEÑO				
1. Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.	X			
2. La dirección efectúa, análisis, periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que le sean útiles para medir el desempeño.			X	
TOTALES	1		1	
EN %	50%		50 %	
CALIFICACION EN %	50%		50 %	

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

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

TOTALES			3	
EN %			100 %	
CALIFICACION EN %			100 %	

Información y comunicación				
XV. INFORMACION				
1. Existen y esta implantados un sistema de informaron que facilite al director y al consejo de dirección los informes necesarios sobre la gestión de la entidad.			X	
2. El sistema de 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 tendientes a verificar las acciones contenidas en el plan de prevención			X	
5. Se mantiene actualizado el expediente único de Auditoría.			X	
6. Está planificada la realización de una Auditoría del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.			X	
7. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.			X	
8. El comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la			X	

verificación del cumplimiento del cronograma de implementación de la Resolución no. 297/03.				
TOTALES		1	7	
EN %		12 %	88 %	
CALIFICACION EN %		12 %	88 %	

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

Tabla 2.3. Resumen valorativo:

TEMÁTICAS	Grado de Implementación Resolución NO. 297/03			No Pro- cede.
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	
AMBIENTE DE CONTROL				
I. Integridad y Valores Éticos			4	
II. Métodos y Estilos de Dirección			8	
III. Estructura Organizativa			6	
IV. Políticas de Recursos Humanos	1	1	6	
V. Manuales y Procedimientos		1	11	

y Disposiciones Legales y Reglamentarias				
EVALUACION DE RIESGOS				
VI. Objetivos de la Entidad			5	
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos	1	2	4	
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos		1	5	
ACTIVIDADES DE CONTROL				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación			3	
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas			8	
XI. Rotación del Personal en las tareas claves	1		1	
XII. Indicadores de desempeño	1		1	
XIII. Control de la Tecnología de Información			5	
XIV. Acceso restringido a los Recursos activos y Registros			3	
Información y Comunicación				
XV. Información			4	
XVI. Comunicación			5	
Supervisión y Monitoreo				
XVII. Supervisión y Monitoreo			8	
TOTALES	4	6	85	1
En %	4%	6%	89%	1
Calificación en %	4%	65%	90%	
Calificación de la Entidad	Actividades		Peso	Calificación

	Valoradas en %	Relativo %	Final %
Cumplimiento de las tareas en %	100	0.15	15
Calidad del Cronograma en %	100	0.35	35
Grado de Implementación en %	75	0.50	35
Calificación Total	Implementación Adelantada		87 %

Según esta metodología la entidad que obtenga una puntuación de 80% o más de estos aspectos en proceso y terminada se califican como 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) arrojamamos una calificación total de un 87 % lo cual se califica la UEB Constructora Sagua con implementación adelantada según resolución 297/03

2.4 VALORACIÓN DE LOS COMPONENTES.

En el estudio realizado para la evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 se comprobó que de 95 temas a evaluar en esta entidad, 85 se evalúan de terminada lo que representa un 90%, 6 en proceso representando el 6% y 4 no iniciada que representa el 4%. Observando que la Resolución se encuentra implementada, lográndose esto por la importancia que le han conferido los directivos a la resolución, lo que se corroboró en la revisión hecha a los expedientes de esta resolución y al expediente único de auditoría. Verificando además que existen pruebas documentales de seminarios y otras evidencias del seguimiento dado al cumplimiento de las tareas por componentes.

2.4.1 AMBIENTE DE CONTROL.

El ambiente de Control, es la base de los demás componentes, quien da la medida del grado de organización de una entidad, este componente se va fortaleciendo según el crecimiento de cada miembro de la unidad de sus deberes y responsabilidades,

Pudo comprobarse según entrevista realizadas a los directivos que tienen conocimientos de los valores que debe poseer un cuadro reflejado del código de ética del Reglamento Interno del centro y del convenio colectivo de trabajadores en la sección sindical. En la documentación referida a este componente se encuentra el código de ética de los trabajadores emitido por la dirección de la Empresa Provincial, el que fue discutido por con todos los trabajadores de la unidad, con el objetivo de lograr su integridad, su compromiso, personal y sentido de pertenencia, discutiéndose también con los mismos el decreto ley sobre la idoneidad, descontenta de los trabajadores realiza la evaluación del desempeño para garantizar que el contratado posee los requisitos del cargo a desempeñar.

En esta unidad existe una atmósfera de confianza mutua que permite materializar el flujo de información necesaria para la toma de decisiones, la que es colegiada y en el caso requerido con la participación de los trabajadores, conllevando a la actualización del Convenio Colectivo de Trabajo contribuyendo al mejoramiento continuo del sistema de control interno.

a) Integridad y valores éticos

En el desarrollo del trabajo se verifico que la U.E.B. constructiva Sagua cuentan con el Reglamento Disciplinario Interno. El código de ética de los cuadros. El código de ética de los trabajadores (ver anexo 2) tienen definidos las políticas con los clientes y proveedores manteniendo los contratos con estos actualizado. Los

matutinos y las asamblea sindicales son mas utilizados para ser llegar esos valores a todos los trabajadores logrando así un ambiente del sentido de pertenencia de cada uno de ellos.

b) Competencia profesional.

Esta unidad cuenta con una comisión de admisión un comité de ingreso e idoneidad, se realizan las evaluaciones de desempeño aunque en algunos casos a existido inestabilidad por falta de papel, en los expedientes de cada trabajador aparece su contenido de trabajo, teniendo además definidos las facultades de cada directivos; Tienen definidas la política de selección, capacitación, evaluación y promoción de los recursos humanos de la unidad.

c) Atmósfera de confianza

Se mantiene en activo las actas de Consejo de Dirección y asamblea sindicales verificando que se da seguimiento a los acuerdos adaptados. Los directivos rinden cuentas de su gestión.

La unidad aun no ha declarado la contabilidad aunque se aprecia un ambiente formable por el logro de este objetivo, teniendo que abordar en los Consejos de Dirección, así como se hacen análisis del resultado económico financiero al cierre de cada periodo contable.

Durante el desarrollo de este trabajo se le publico una Auditoria Especial alcanzando la categoría de asentable, comprobando que la unidad elaboro un plan de medidas controlando el cumplimiento de la medidas.

Es de dominio de la directivas, dirigentes sindicales y trabajadores el resultados de la auditoria es inspecciones efectuadas, así como de los objetivos de trabajo, proyectando por la entidad existiendo una atmósfera de confianza mutua.

d) Organigrama

En el expediente de implementación de la Resolución mantiene en un organigrama la estructura organizativa, la estructura aprobada se corresponde con la plantilla. Esta estructura constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en correspondencia con los objetivos de la entidad.

e) Asignación de Autoridad y responsabilidad

Pudo observarse que la dirección de esta entidad asigna responsabilidad y delega autoridad para darle tratamiento a objetivos organizativos y las funciones operativas, diariamente se realizan los consejos para organizar todo lo relacionado con la producción a ejecutar, desarrollando los mismos el Técnico Productivo, participando el director una o dos veces en la semana.

En la aplicación de los temas de información se delega la responsabilidad correspondiente a cada uno de los departamentos o áreas que intervienen en el mismo.

Existe la resolución donde se aprueba el objeto social, apareciendo todas las actividades que vienen desarrollando la unidad y la resolución de creación de esta.

En el plan de prevención tienen establecidas puntos vulnerables relacionados con las áreas y departamentos de la entidad, reflejando las medidas de control correspondiente con sus respectivos responsables y fecha de cumplimiento.

Tanto directivos como trabajadores tienen escrito sus deberes y responsabilidad material por escrito sus deberes y responsabilidad material por los recursos o registros que custodian.

f) Política y Práctica en Personal

La dirección de la entidad esta consiente de que el activo maspreciado que posee es el personal, por lo que debe dar tratamiento y conducirlo al logro de sus objetivos, elevar la productividad y prestar servicio de calidad. Para ello debe dar un tratamiento justo a los trabajadores, escuchar sus criterios

Se cumple con el procedimiento de selección del personal, no practicando el favoritismo ni el nepotismo. La política de contratación se aplica correctamente, realizándose investigaciones para la selección del más preparado y de mayor experiencia practica.

Cuentan con las funciones propia de cada puesto de trabajo, firmadas por cada trabajador

No esta actualizado el plan de capacitación del año 2009.

Los trabajadores tienen dominio de lo establecido en el Convenio Colectivo de trabajadores según consta en acta de Asamblea Sindical , donde los mismos exponen sus criterios a la cuales se les da tratamiento .

La continuidad del trabajo se garantiza aunque en algunos casos no tienen actualiza el plan de vacaciones por sufrir modificaciones

g) Comité de Control

Está constituido de control el cual ha restaurado su funcionamiento ya que había perdido un poco de sistematicidad de las reuniones. En sus reuniones hacen valoraciones de los problemas detectados dejando evidencia de esto.

Las valoraciones realizadas están encaminadas al fortalecimiento del Control Interno. Se abordan temas relacionados con la contabilidad.

2.4.2. Evaluación de Riesgos.

En la Implementación de la Resolución 297/ 08 del Ministerio de finanzas y precio juega un papel esencial el componente Evaluación de Riesgos, una correcta evaluación de estos riesgos permite identificar los puntos vulnerables de la entidad..La entidad cuenta en el plan de riesgos y gastos en moneda nacional siendo evaluado de manera sistemática.

Cuenta con un sistema de información que le permite detectar los cambios que se pueden originar.

- **Identificación del riesgo.**

La identificación de riesgo en la primera etapa de proceso y es sumamente importante, ya que permite determinar de una manera más exacta la expresión de la entidad a un riesgo o pérdida.

Al definir el riesgo se deben permanecer todas las posibilidades de perdidas de la entidad.

La identificación del riesgo es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. Deben establecer mecanismo que permitan identificar los tipos de riesgo que son controlable por la calidad y cuales no lo son.

Los trabajadores deben conocer los riesgos asiendo a los adjetivos específicos de su área.

La entidad cuenta en el plan de funciones que se elaboro teniendo en cuenta la identificación de los riesgos o peligro potenciales.

Consejo de dirección se analizan las causas de la posibilidad de ausencia y las medidas para prevenirlas, pero no profundizarla en la indignación de su frecuencia y la valoración de las pérdidas

- **Estimación de Riesgo**

Esta etapa se define como:

La cuantificación de las expresiones a riesgo basada en su impacto financiero en la entidad y expresado en términos monetarios

La evaluación del riesgo es muy importante ya que permite discriminar la información generada en la fase de identificación y contribuye a establecer las prioridades de solución.

Aunque la entidad tiene identificados y jerarquizados los riesgos no tienen estimado los mismo, no hay evidencias de la frecuencia en que puedan ocurrir las pérdidas y que se hayan cuantificados las posibles pérdidas, aspectos importantes para una vez, identificada poder determinar los objetivos específicos de control. Los riesgos definidos se clasifican generalmente en pocos frecuentes y moderados.

- **Determinación de los objetivos de control**

Los objetivos y estrategias de la entidad han constituido una guía para la direcciones en la definición de los riesgos internos y externos, también se han considerados los objetivos secundarios que si se incumple pueden afectar el cumplimiento de los objetivos fundamentales.

A pesar de no haber estimado debidamente los riesgos la entidad tiene elaborado objetivos específicos para cada área de trabajo y los mismos tributan los objetivos globales.

Se evalúan sistemáticamente el comportamiento de los principales indicadores económicos incluidos en el plan del año.

- **Detención del cambio.**

Esta entidad cuenta en mecanismo que le permite captar, procesar y transmitir las informaciones relacionadas con lo hechos y condiciones que originan cambios que pueden tener en los resultados de la calidad, es decir

conspiración entre la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas .

Estos mecanismos establecidos por los directivos ante cambios que puedan ocurrir son comunicados a los trabajadores

Esto se pudo verificar en la reducción de presupuestos del inversionista Comunales para la ejecución del plan de producción en la zona de montaña lo que afecta el nivel de producción que pudiera alcanzarse y por tanto la estimulación a recibir por los trabajadores.

2.4.3 Actividades de Control.

Pudo comprobarse que en la entidad está bien definida la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar las transacciones que se originan para esto se tiene en cuenta la coordinación entre las áreas de responsabilidad que tienen definidas.

Se registran y clasifican oportunamente los diferentes transacciones, se verificó que se realizan los conteos físico de los activos y éstos se concilian con los registros contables. Aunque lo tienen establecido no se cumple con la rotación del personal en puestos claves.

Se evalúan de forma sistemática el comportamiento de los indicadores económicos, comparándolo con igual período del año anterior ,evaluando las causas de las desviaciones registradas.

- **Separación de tareas y responsabilidades.**

Las áreas de trabajo están definidas y se encuentran fijada la responsabilidad para cada puesto de trabajo siendo personas diferentes los que ejecutan, registran,

comprueban y autorizan, transacciones o hechos. Tienen bien definido su estructura organizativa en un organigrama.

- **Coordinación entre áreas**

Existe evidencia de las coordinaciones entre las áreas para la entrega de las informaciones de cada trabajador y éstos dominan cuál es la evidencia de su trabajo en el resto de las áreas.

Existe colaboración entre las áreas en aras de alcanzar los objetivos previstos.

- **Documentación**

La estructura del control interno y las transacciones efectuadas está respaldada por un soporte documental , lo que se puede verificar en la revisión de los expedientes de clientes y proveedores que amparan el saldo registrado en las cuentas por cobrar y pagar , de los movimientos efectuados en los activos fijos tangibles, vales de salidas ,facturas modelos de recepciones.

Las facturas y vales de salidas de almacén así como los modelos de Recibo de Efectivo en las cajas, son numerados por el área contable manteniéndose en ésta el control de los mismos.

Realizan conciliaciones de las deudas por cobrar y pagar dejando evidencia de las mismas.

- **Niveles definidos de autorización.**

Los custodios de los Activos en cada una de las áreas tienen fijadas su responsabilidad material.

Se pudo observar en los documentos primarios la autorización pertinente según las normas establecidas en el Sistema Nacional de Contabilidad amparados en los casos requeridos por Resoluciones emitidas.

- **Registro Oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.**

Se comprobó que las transacciones y hechos son registrados oportunamente, los saldos que muestran los estados financieros se corresponden con las transacciones realizadas en la unidad.

Las operaciones contables se registran teniendo en cuenta el clasificador de cuentas, sub.-cuenta y análisis.

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

En la entidad todos los activos tienen asignado un responsable de su custodia y cuenta con adecuada. Protección, verificando que en cada departamento, en la entrada de la Caja Fuerte y Almacén existe el nivel de acceso.

Se realizan chequeos mensuales a los activos ,conciliándose con los registros primarios y también se hacen los arqueos sorpresivos en la caja.

- **Rotación del personal en áreas claves.**

Tienen establecida la rotación del personal en las tareas claves, pero el plan de rotación no se cumple. Sólo se rotan esos puestos cuando el trabajador disfruta de vacaciones.

- **Control del sistema de información.**

Cada responsable de área tiene copia del acta responsabilidad material.

El sistema de información es flexible, por lo que la dirección puede enfrentar cualquier cambio, además es seguro este sistema.

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

Se encuentran actualizados los programas contra virus se ha establecido un procedimiento de salva fundamentalmente para la información del programa de contabilidad. Tienen implantado un sistema de seguridad informática..

- **Indicadores de desempeño.**

En los Consejos de Dirección se hacen análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores económicos, así como Análisis del resultado de los Estados Financieros, dejando evidencia en actas. Se analizan las desviaciones y se hacen comparaciones con igual período del año anterior.

Estos análisis se utilizan en la toma de decisiones.

De forma general existe conocimiento por parte de los trabajadores de los indicadores de desempeño de su puesto de trabajo.

A través de entrevistas a los trabajadores recomprobó que éstos dominan de forma general los indicadores de desempeño para su puesto de trabajo.

- **Función de Auditoría Interna Independiente.**

La entidad no cuenta con un Auditor Interno que vigile el cumplimiento de la legislación económica financiera en vigencia, lo que permite verificar que la información sea oportuna y posea la calidad requerida.

La existencia de un auditor interno permite realizar análisis, inspecciones y pruebas necesarias en las diferentes áreas de la entidad.

2.4.4 Actividad de Información Comunicación.

Esta actividad es un componente de gran relevancia, pues cada información debe ser captada procesada y transmitida de modo que llegue oportunamente a todos los niveles de la entidad, se comprobó que en la entidad se ha trabajado en este componente, el consejo de dirección, los jefes de brigada y jefes de taller reciben la información necesaria para cumplir con sus funciones.

Los trabajadores tienen posibilidad de aportar sus ideas para el cumplimiento de los objetivos de trabajo lo que apreciarse en el desarrollo de la asamblea sindical y en los matutinos que se realizan.

- **Comunicación, valores de la organización y estrategia.**

En la unidad existe un proceso de comunicación capaz de transmitir información oportuna, confiable y relevante, logrando que esos trabajadores y directivos estén conscientes de la misión a cumplir dentro de legalidad cuidando sus valores éticos.

- **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación presentan un grado de apertura y adecuado a las necesidades de información tanto interna como externas, están creado los canales para la comunicación con los trabajadores, teniendo estos la posibilidad de hacer

llegar sus sugerencia sobre cambios o mejoras que consideren permitan de los objetivos y metas de la unidad, a través de contacto con el ejecutivo sindical, el núcleo de Partido y el Comité de Control.

Los canales de comunicación que tienen establecidos son.

- Empresa Provincial Constructora Holguín
- Consejo de la administración.
- Clientes.
- Proveedores

Las orientaciones recibidas por el director son analizadas en Consejillos, en Consejo de Dirección y distribuida la tarea entre los directivos según corresponda. Se prevé cualquier barrera en la comunicación.

2.4.5 Supervisión y Monitoreo.

Sistemáticamente se hacen evaluaciones del Sistema de Control Interno tanto por el área económica como por comisiones de trabajo de directivos siendo el resultado analizado en Consejos de Dirección y Asambleas Sindicales.

El cumplimiento del código de ética es analizado periódicamente utilizando en vía de rendición de cuentas.

Se chequean de formas permanentes los activos materiales y con la existencia en los registros contables.

- **Evaluación del sistema del Control Interno.**

- a) Supervisión Continuada:**

La entidad tiene diseñado y ha logrado establecer el sistema de control interno de acuerdo con la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios aunque debe agilizar el cumplimiento de las tareas o números que tiene iniciada o en proceso.

Las cuentas del balance coinciden con el valor de los recursos materiales y saldo que reflejan los submayores de las distintas cuentas. Esta unidad evidencia un trabajo significativo en la política de cobro y pagos.

A las recomendaciones y señalamientos hechos por la Auditoría Especial practicada por el equipo de auditores de la Empresa Provincial se les dieron tratamiento de inmediato.

b) Evaluaciones Puntuales.

La documentación que tiene disponible cumple con las regulaciones establecidas por el control interno, cuentan con la metodología para evaluar el sistema de control interno, en Actas del Consejo de Dirección se hace el análisis de la implementación de la Resolución en cada una de las áreas, aunque en los últimos meses no se ha realizado. Se realizan encuestas a los trabajadores relacionados con el tema, dejando evidencias de estas.

El expediente único de auditoría está actualizado y se conserva en buen estado. La unidad tiene prevista este año una Auditoría Financiera para declarar la Confiabilidad ya que nunca se ha realizado este tipo de auditoría.

- **Eficacia del Sistema de Control Interno.**

Sistemáticamente se realizan análisis de la efectividad del sistema de control interno, las desviaciones que se detectan son comunicadas y analizadas con los responsables, chequeando oportunamente el cumplimiento de las medidas derivadas del análisis efectuado.

Se verificó la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros, existe una seguridad razonable en la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de la legislación y normas vigentes, políticas y procedimientos propios de su empresa.

Hay certeza razonable del logro de los objetivos de control.

- **Auditorias al Sistema de Control Interno.**

Esta entidad no cuenta con auditores internos, se apoya en controles que ejerce sobre el control interno la económica de la entidad.

- **Validación de los Supuestos Asumidos.**

En la entidad han venido capacitando a los trabajadores aunque el plan de este año no está actualizado, esto es rectorado por el área de Recursos Humanos, se han preparado en este año albañiles teniendo en cuenta la necesidad para el logro de los objetivos de la entidad, en las asambleas sindicales se intercambia con los trabajadores para que los mismos expresen sus consideraciones en materia de capacitación.

- **Tratamiento de las deficiencias detectadas.**

Las evaluaciones hechas a las medidas de Control Interno para cada subsistema contable según las normas cubanas de contabilidad son comunicadas al máximo directivo de la entidad se le va dando seguimiento a las medidas dejadas hasta que las deficiencias sean erradicadas.

En el anexo No 4 aparece la evaluación hecha a cada componente de la resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios.

En la realización del diagnóstico se observó que existen directivos que no tienen conocimientos sobre la aplicación de la Resolución, lo que limita exponer cuáles son sus responsabilidades. La mayoría de los trabajadores de la unidad poseen un bajo nivel escolar.

2.5 – Valoración General del Control Interno.

Teniendo en cuenta la importancia que reviste cada día más el Control Interno en todas las entidades del país, nos dimos a la tarea de evaluar la implementación de la Resolución 297/ 03 en la UEB Constructora Sagua, por ser una unidad que posee un alto nivel de recursos materiales, altamente codiciado por terceras personas.

Para ello revisamos la documentación requerida para la implementación de la Resolución, constatando que la misma está organizada por componentes, contando cada carpeta con los documentos establecidos, mantienen archivadas las pruebas documentales de los seminarios y encuestas realizadas en los trabajadores, así como de todas las actividades de control realizadas de activos y recursos se dejan evidencia. Rectorando todas estas actividades el Comité de Control creado por la Resolución del Director de la entidad, apoyado en los grupos de trabajos constituidos para impulsar la implementación de la Resolución 297 / 03.

Hay evidencias de la discusión del Código de Ética y del compromiso de los directivos de cumplir con el mismo, está actualizado el Reglamento Disciplinario Interno y el Convenio Colectivo de Trabajo.

La entidad se encuentra adiestrando a 3 técnicos a los que ha ido rotando por diferentes puestos de sus respectivos departamentos..Se trabaja en la contratación ,capacitación, calificación y permanencia del personal . Tienen actualizado el mural con las funciones y facultades de cada cargo..

La entidad tiene identificados los riesgos pero no ha estimado la frecuencia en que pueden presentarse los mismos, debe revisar el plan de riesgo ya que el mismo puede ir experimentando cambios, así como ser más sistemático en el chequeo del cumplimiento de las acciones dejando evidencias de esto.

Tienen elaborado el plan de prevención según la resolución 13 / 06 del Ministerio de Auditoría y Control, dando seguimiento a las acciones contempladas en el mismo y se actualiza el mismo de forma sistemática.

Se realizan los conteos periódicos de todos los activos y arqueos sorpresivos a la caja. Está establecido el análisis mensual de los indicadores del plan haciendo comparación en igual etapa del año anterior resultando en el análisis las causas de las desviaciones presentadas.

Mantienen implementado los procedimientos necesarios para que la política de dirección se lleve a efecto, en los diferentes niveles de la entidad están fijadas responsabilidades de control y cada trabajador conoce la responsabilidad que tiene. Existe seguridad de los equipos información, control de Accesos a las distintas áreas.

La información y comunicación esta bien definida, manera que llega oportunamente a cada directivo o trabajador, los informes son transmitidos de forma adecuada.

La supervisión y monitoreo evalúa la calidad del control interno, por lo que el grupo de trabajo este componente se encarga de analizar la calidad del Control Interno , transmitiendo el resultado Al Consejo de Dirección para que evalúe las medidas correspondiente que se deben adaptar para fortalecer el Control Interno.

Pudimos comprobar que el director es quien dirige el proceso de implementación del Control Interno precediendo el Comité de Control, verificando las tareas relacionadas en el Cronograma para la implementación.

De acuerdo con la investigación practicada proponemos a la dirección de la unidad trabajar en los siguientes aspectos:

1. Continuar en la capacitación de directivos y trabajadores a través de matutino y seminarios y estudio del Código de Ética de Cuadros o trabajadores según corresponda.
2. Elevar la sistematicidad y profundidad en las evaluaciones relacionadas con el Control Interno.
3. Hacer una caracterización de dirigentes trabajadores que puedan incorporarse al proceso de Universalización de la enseñanza y lograr su integración.
4. Lograr que los obreros no han alcanzado el 9no grado se incorporen a la Superación Obrera Campesina, en horario que afecten lo menos posibles la jornada de trabajo.
5. Trabajar por incrementar las evidencias de todos los hechos así como elevar la calidad de algunos informes que se emite
6. Confeccionar un plan de acción para evaluar todas las tareas realizadas por el Comité de Control con el objetivo de canalizarla oportunamente.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Este trabajo fue realizado en la Unidad Empresarial de Base Constructora Sagua, en el período febrero – junio del 2009 sobre la evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Debemos decir en primer lugar que el objetivo de este trabajo fue logrado, en la evaluación que se practicó sobre la base fundamental del control interno profundizando en el estado actual de los cinco componentes básicos se ha llegado a la siguiente conclusión:

1.- El trabajo realizado permitió evaluar de forma adecuada la implementación de la Resolución 297/03 en todas las áreas de la Unidad Empresarial de Base Constructora Sagua.

2.- En la Unidad la Resolución 297/03 se encuentra implementada con un grado de eficiencia del 87%.

La evaluación final de la Unidad considerando el cumplimiento de los aspectos recogidos en la guía de diagnóstico es de **Implementación Adelantada**

Recomendaciones

Recomendaciones

Teniendo en cuenta la importancia que se le concede la implementación del Control Interno en todas las entidades del país, le recomendamos a la Dirección de la UEB Constructora Sagua:

- ❖ Aplicar de inmediato las medidas propuestas para su mejor implementación.
- ❖ Seguir perfeccionando su trabajo para mantener una seguridad razonable en desempeño adecuado y eficiente del control interno.
- ❖ Realizar acciones de impulso en el resto de las futuras del centro para llevar la preparación política e ideológica de todo el personal para imbuirlos con un a mayor participación en el Control Interno
- ❖ Que se tenga en cuenta este trabajo, su diagnóstico evaluación, conclusiones y recomendaciones par futuros comprobaciones.

Bibliography

BIBLIOGRAFIA

- Administración de Riesgo Centro de Estudio Contable Financiera y Seguro.
(ECOFI). [S.L]: [s.n]. [s.a].
- Coopers & Lybrand. Instituto de Auditores Interno: Informe COSO, Los nuevos conceptos de Control Interno .1997.
- COTAINÉ RIGNACK L. *Evaluación y comportamiento de la Implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Presupuestada de Comunales*. Lilita Leyva Cisneros; Mayda González Cardoza (Tutores) Tesis de grado. ISMM, 2008.
- Cuba. Resolución 297 /03. Ministerio de Finanzas y Precios de Fecha 23 de septiembre del 2003.
- Cuba. Resolución 13/06. Ministerio de Auditoria y Control. 2006
- Cuba, Audita, Programa de Implementación de la Resolución 297/2003. Ministerio de Finanzas y Precios. 2007.
- DEL TORO RÍOS, J. C. et. al. Programa de Preparación Económica para Cuadros II. Comité Académico Nacional. La Habana: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005. 73P.
- DÍAZ DE SANTOS M. Los nuevos concepto de Control Interno Informe Comité de Organizaciones Potro Cenadores de la Comisión Triadway (COSO)
- Guía No. 1 De la comprobación Nacional Del Control Interno Empresa y Unidades Presupuestadas de noviembre del 2003 de la ANEC, MFP y el MAC.

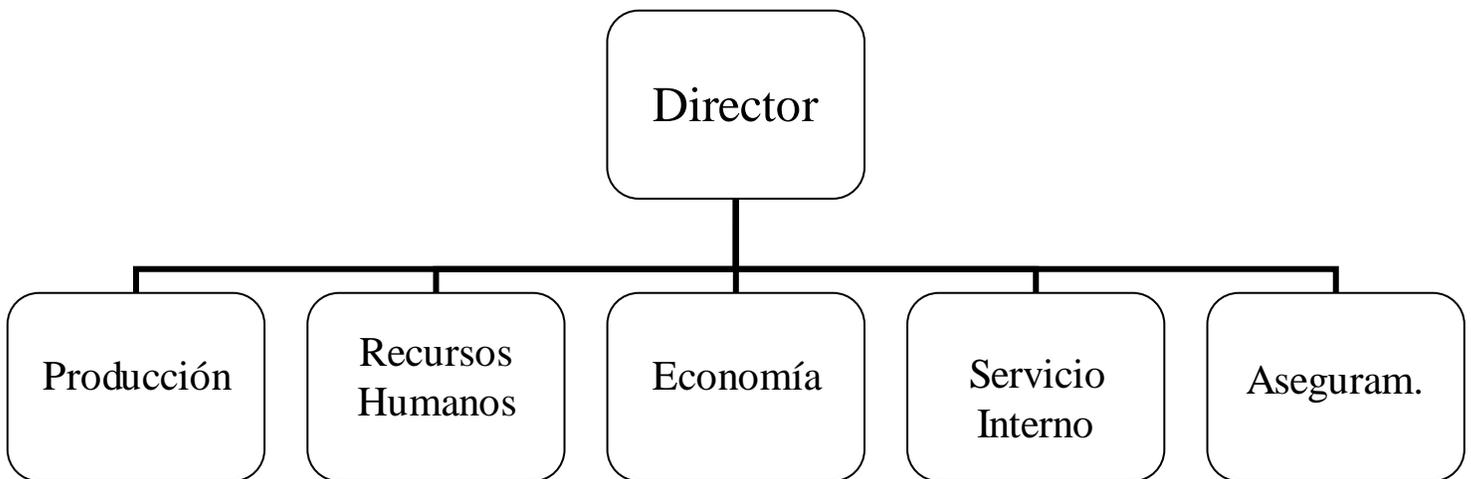
LÓPEZ MARTÍNEZ, Martha; Pérez Grisis, Leidisara. Calidad es credibilidad.
Revista Auditoria Control Ministerio Auditoria y Control. 2002, No. 6, agosto.

Amevo

ANEXOS

Anexo 1

ORGANIGRAMA UEB CONSTRUCTORA SAGUA



Anexo # 2

CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO.

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

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

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

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

El presente documento no constituye una simple lista de normas de éticas. Formula valores y principios sustentados por la Revolución que adquieren hoy

mayor relevancia. Se inscribe en el conjunto de acciones éticas a las que nos convoca la Revolución Socialista por su propia naturaleza popular y sus humanos objetivos estratégicos.

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

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

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

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

- **Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Mantener una correcta administración de los recursos del estado.**

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

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

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

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

Al cuadro no es dado asumir como medio de vida, ninguna otra labor que lo sustraiga de 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 permanente autoanálisis, única forma de mantenerse incorruptible frente a las tentaciones y las prácticas asociadas a la economía de mercado, con la que necesariamente nos relacionamos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Ser discreto y viabilizar la información pública.**

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

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

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

- **Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.**

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 3

Plan de Prevención – Resolución 13 / 06 del MAC

No	Puntos Vulnerables	Posibles Manifestaciones	Medidas a Aplicar	Responsables	Ejecuta	Fecha de Cumplimiento
01	Consejo de dirección y otro directivos	Incumplimiento de acuerdos y orientaciones	Rendición de Cuentas de los Directivos sobre el cumplimiento del Código de Ética	Director	Director, Jefe de Recurso Humanos , Jefe de Departamento de cada área, Ejecutores y Jefe de Brigadas	15-30 C/M
		Falta de Coordinación con la sección sindical para el logro de los objetivos del centro	Verificar el cumplimiento de los acuerdos y orientaciones por cada directivos y aplicar las medidas correspondientes	Director	Director, Jefe de Recurso Humanos , Jefe de Departamento de cada área, Ejecutores y Jefe de Brigadas	25
		Abuso del cargo propiciando desvío de recursos	Evaluación sistemática (Verificar) la calidad de la misma y del desempeño de cada trabajador	Director	Jefe del Departamento de Recursos Humanos , ejecutores y jefe de brigada	20
		Nepotismo	Verificar que se de a conocer a cada técnico o	Director	Jefe de Recurso Humano	15

			trabajador ubicado el Reglamento Disciplinario, el Convenio de Colectivo de Trabajo y el contenido de su puesto de trabajo			
02	Caja	Descontrol del Efectivo	Verificar el efectivo recibido en la caja	Jefe del Departamento de Contabilidad, Director	Técnicos de Gestión Económica, Jefe de Departamento de Contabilidad	1- al 30 de cada mes
			Participar de forma sorpresiva en los arqueos de caja	Jefe del Departamento de Contabilidad, Director	Técnicos de Gestión Económica, Jefe de Departamento de Contabilidad	1- al 30 de cada mes
		Descontrol de los Documentos de la caja	Verificar las firmas autorizadas en los modelos de dietas y pagos menores	Técnicos de Gestión Económica	Jefe del Departamento de contabilidad	1-al 30 de cada mes
		Descontrol de la Tarjetas Magnéticas	Verificar si se Controla la entrega por el custodio	Director	Jefe del Departamento de Contabilidad	10 y 20 de cada mes
03	Nómina	Descontrol de los Reintegros	Verificar las nóminas y el recibo de efectivo contra el deposito del	Director Director	Jefe de Departamento de Contabilidad	10 y 25 de cada mes

			banco Verificar la firma de los trabajadores en las nóminas		Jefe del Departamento de Contabilidad	25 de cada mes
		Pago indebido	División de funciones en las áreas de Contabilidad y Recursos Humanos	Director	Jefe de Recursos Humanos y Contabilidad	5 y 20 de cada mes
			Control sobre la base de la información recibida del personal	Director	Jefe del Departamento de Contabilidad	5 y 20 de cada mes
04	Activos Fijos Tangibles	Desvío de los medios	Verificar pruebas físicas según control de los activos fijos tangibles	Director	Jefe del Departamento de Contabilidad	25 de cada mes
			Verificar las bajas presentadas por cada responsables de área	Director	Miembros de la Comisión de Inventario	20 de cada mes
05	Útiles y Herramientas en uso	Desvío de los medios	Verificar si se realizan las pruebas físicas según lo establecido	Director	Jefe del Departamento de Contabilidad	28 de cada mes
			Verificar el estado en que se encuentran los medios propuestos a bajas y el destino final de los mismo de aprobarse la misma	Director	Miembros de la Comisión	25 de cada mes
05	Almacenes	Desvío de Recursos	Inventarios Sorpresivos a los	Director	Jefe del Departa	10 de cada mes

			almacenes		mento de Contabilidad y Jefe Aseguramiento	
			Verificar la relación de los comensales con el vale de salida correspondientes	Director	Jefe de Departamento de Contabilidad	1 al 30 de cada mes
			Verificar si las salidas de recursos están amparadas por personas autorizadas según resolución	Director	Jefe de Aseguramientos	Cada Mes
			Verificar si lo recurso entregados se corresponden con la programación de las obras	Director	Jefe del Departamento Técnico Productivo	15 de cada mes
07	Combustible	Desvío de combustible	Verificar si se tiene en cuenta para la entrega de combustible los kilómetros a recorrer y el índice de consumo del equipo	Director	Especialista en Transporte	5 de cada mes
			Verificar si el responsable del viaje firma la hoja de ruta como respaldo del combustible consumido	Director	Especialista en Transporte	5 de cada mes
			Verificar que cada equipo permanezca en el taller culminada la	Director	Especialista en Transporte	1 al 30 de cada mes

			jornada de trabajo			
			Supervisar la entrega de la tarjeta magnéticas a la caja una vez extraído el combustible	Director	Especialista en Transporte	1 al 30 de cada mes
08	Parque, Equipo de Transporte	Uso indebido del Transporte	Verificar el parqueo de los equipos en el taller. Verificar que los equipos no transiten los fines de semana sin autorización	Director	Especialista en Transporte	1 al 30 de cada mes
		Desviación y Apropiación de las piezas de los equipos	Verificar el estado técnico de los equipos y los componentes del mismo. Verificar la entrega del servicio de guardia por los custodio	Director Director	Especialista en Transporte Especialista en Protección Física	10 de cada mes 15 y 30 de cada mes
09	Puerto de vigilancia y Protección	Soborno	Verificar de forma sorpresiva si se cumple con el plan de rotación	Director	Consejo de Dirección	1 al 30 de cada mes
		Apropiación indebida de recursos	Verificar si los custodio revisan la salidas del personal con jabas o bolso y si solicita los vales que amparan las salidas de materiales	Director	Técnicos de Protección Física	1 al 30 de cada mes
10	Industria de Materiales	Desviación de Recursos	Verificar que se cumpla con el nivel de acceso	Director	Técnico de Protección	1 al 30 de cada mes

			al local. Verificar que no se viole la dosificación de cada producto-	Director	n Física Técnico de Calidad	1 al 30 de cada mes
11	Comedor	Violación de la Norma de Consumo	Control Sorpresivo de las Normas de Consumo	Director	Jefe de Servicio Interno	1 al 30 de cada mes
			Verificar si se expone en Pizarra los Productos Ofertados	Director	Jefe de Servicio Interno	1 al 20 de cada mes
			Verificar si el cobro del Almuerzo se corresponde con la ficha de costo del día	Director	Jefe del Departamento de Contabilidad	1 al 30 de cada mes
12	Cocina	Sobrante o Faltante de Productos Elaborados	Verificar si se chequean los productos elaborados antes de servir	Director	Jefe de Servicio Interno	1 al 30 de cada mes
			Verificar si los Utensilios se corresponden con la norma a servir	Jefe de Servicio Interno	Cocinera	1 al 30 de cada mes

Anexo. 4

Desarrollo de la guía utilizada en el diagnóstico.

PUNTOS DE ATENCION	E	B	R	D
AMBIENTE DE CONTROL				
1. Integridad y valores éticos				
1.1 Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la práctica de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral. (Si existe, por favor, adjuntar evidencia de estos documentos).	X			
1.2 La dirección constituye un buen ejemplo para todo el colectivo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.		X		
1.3 La honestidad y la ética prevalecen en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores, clientes, proveedores, aseguradores, competidores, financistas e inversores, deudores y acreedores en general, etc.	X			
1.4 Se toman medidas correctivas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta. Dichas medidas se divulgan internamente para que sean del conocimiento de todo el personal de la organización.	X			
1.5 Están establecidos los mecanismos para garantizar un procesamiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los controles establecidos.	X			
1.6 Existe presión para cumplir con los objetivos de rendimientos	X			

posibles, especialmente en lo referente a resultados a corto plazo.				
2 Competencia profesional				
2.1 Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.	X			
2.2 Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente.	X			
3 Comité de Control				
3.1 El Comité examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección (por ejemplo, iniciativas estratégicas, transacciones importantes). Y busca explicaciones para resultados pasados (por ejemplo, variaciones del presupuesto)	X			
3.2 Se establecen comités dependientes del Consejo en casos justificados por la necesidad de prestar atención más detalladas o directas a asuntos específicos.	X			
3.3 Los integrantes tienen los conocimientos suficientes, experiencia en el negocio de la entidad y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.		X		
3.4 Se celebran reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y externos con la necesaria frecuencia y oportunidad.	X			

3.5 Se suministra información a los miembros del consejo o del Comité de forma suficiente y oportuna para permitir la supervisión de los objetivos y las estrategias de la dirección, la situación financiera y los resultados operativos de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.	X			
3.6 Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del consejo y del Comité de Control la información más sensible, las investigaciones y los hechos significativos e inusuales.	X			
3.7 Está establecida la forma de dejar evidencia de que los superiores debe dar el ejemplo.	X			
3.8 El Consejo supervisa y realiza el seguimiento necesario de las acciones que deberían ser tomadas como consecuencia de sus conclusiones, incluyendo en su caso investigaciones especiales.	X			
4 Atmósfera de confianza mutua				
4.1 La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.		X		
4.2 Existe rotación de la plantilla en las funciones claves, por ejemplo, operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoría interna.	X			
4.3 Existe preocupación de la dirección hacia el proceso de datos y las funciones de contabilidad, así como la fiabilidad de la presentación de la información financiera y la salvaguarda de los activos.	X			
4.4 Se celebran con frecuencia reuniones de la dirección del grupo con	X			

las divisiones o filiales.				
4.5 Hay frecuente interacción entre la administración principal y la operativa, particularmente cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas.	X			
5 Estructura Organizativa				
5.1 La estructura organizativa es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.	X			
5.2 Están definidas las responsabilidades de los principales directivos y de las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad y ambas son del conocimiento de éstos.	X			
5.3 Tienen los directivos los conocimientos y la experiencia adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas.		X		
5.4 Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran.	X			
5.5 Disponen de suficientes trabajadores con capacidad de dirección y supervisión.			X	
6 Asignación de autoridad y responsabilidad				
6.1 Se asigna responsabilidad y se delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos de regulación, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.	X			

6.2 Las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones, son los idóneos para los directores de departamentos y los supervisores.	X			
6.3 La entidad dispone del personal necesario en número, conocimientos y experiencia para llevar a cabo su misión.	X			
6.4 Existe correspondencia en la delegación de autoridad en relación con las responsabilidades asignadas.	X			
7 Políticas y prácticas en personal				
7.1 Se han implementado las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los trabajadores.	X			
7.2 Se informa a los trabajadores de sus responsabilidades y de los que se espera de ellos.	X			
7.3 Son suficientes y adecuadas las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones en las políticas y procedimientos aprobados.	X			
7.4 Las políticas del personal están orientadas a la observancia de las normas éticas y morales de la entidad.	X			
7.5 Son idóneos los criterios de retención de los trabajadores, los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de		X		

información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.				
8 Determinación de los objetivos de control				
8.1 Los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma y son, además, lo bastante específicos respecto a la entidad en concreto.	X			
8.2 Los objetivos globales se comunican con efectividad a los trabajadores y al Consejo de Dirección.	X			
8.3 Existe relación y coherencia entre las estrategias y los objetivos globales.	X			
8.4 Se garantiza la coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad.	X			
9 Objetivos específicos para cada actividad.				
9.1 Existe vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.	X			
9.2 Existe coherencia en los objetivos específicos entre sí.	X			
9.3 Se han establecido los objetivos específicos para todos los procesos importantes de la entidad.	X			
9.4 Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.	X			
9.5 La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	X			
9.6 Se han identificado los objetivos importantes (factores criterios de éxito) para conseguir los objetivos globales de la entidad.		X		
9.7 Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos y están conscientes de hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.	X			

10 Identificación del riesgo				
10.1 Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.	X			
10.2 Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas.	X			
10.3 Se han identificado los riesgos significativos para cada objetivo específico importante para cada actividad.	X			
10.4 Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.				X
11 Detección del cambio				
11.1 Existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales.	X			
11.2 Existen los mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto importante sobre la entidad y	X			

que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección. Por ejemplo:				
a) Cambio en el entorno de las operaciones.	X			
b) Nuevos trabajadores.	X			
c) Sistemas de información nuevos o modificados.	X			
d) Crecimiento acelerado.	X			
e) Nuevas tecnologías.	X			
f) Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas.	X			
g) Reestructuración de la entidad.	X			
h) Operaciones en el extranjero.				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
12 Coordinación entre las áreas.				
12.1 Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad definidas para cada área.	X			
12.2 Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y al responsabilidad de carácter colectivo.	X			
12.3 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			
13 Documentación				
13.1 La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados y la documentación está disponible para su verificación.	X			
14 Niveles definidos de autorización				
14.1 Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y niveles de autorización. Considere entre otros aspectos, los siguientes	X			
a) Análisis efectuados por la dirección.	X			

b) Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.	X			
c) Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.	X			
d) Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.	X			
e) Se definen en los puestos de trabajo de las diferentes áreas de responsabilidades y autoridad de los mismos para asumir las responsabilidades.	X			
15 Separación de tareas y responsabilidades				

15.1 Están debidamente segregadas y diferenciadas (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.	X			
16 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.				
16.1 Se registran y clasifican de manera oportuna 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.	X			
16.2 Se realizan conteos físicos, periódicos, de los activos y se concilian con los registros contables.	X			
17 Rotación del personal en las tareas claves				
17.1 Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.				X
17.2 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.	X			
18 Indicadores de desempeño				
18.1 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		
19 Función de auditoría Interna Independiente.				
19.1 Se ha desarrollado un plan de auditoría interna, de existir auditores internos, y se ha puesto en funcionamiento, utilizándose y respetándose los resultados de la Auditoría Interna.				
20 Control de la Tecnología de la Información				
20.1 Existen los debidos controles de tecnologías de la información relacionados principalmente con:	X			
a) Seguridad física de los equipos de información	X			
b) Controles de acceso.	X			
c) Controles sobre Software.	X			
d) Controles de Procesos de datos.	X			
e) Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.	X			
f) Controles de las aplicaciones	X			
21 Control del sistema de Información				
21.1 El sistema de información es 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.	X			
21.2 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.	X			

22 Acceso restringido a los recursos, activos y registros.				
22 Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	X			
22.1 Existen dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.	X			
22.2 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.	X			
22.3 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			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
23 INFORMACION				
23.1 Están creados los mecanismos para la obtención de la información externa e interna, que facilite a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos.		X		
23.2 Se suministra la información a las personas adecuadas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.	X			
23.3 Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculando a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.	X			
23.4 Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.	X			
24 Comunicación				
24.1 Se comunica con eficacia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control.	X			
24.2 Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades.	X			
24.3 Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares y hay receptividad por parte de la dirección.	X			
24.4 Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente.	X			
24.5 Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas que transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de		X		

los clientes.				
24.6 Son asequibles a terceros las normas éticas de la entidad.		X		
24.7 Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.	X			
SUPERVISION Y MONITOREO				
25 Supervisión continuada				
25.1 El personal, en el desarrollo de sus actividades, percibe el funcionamiento del sistema de Control Interno.	X			
25.2 Se evalúa hasta que punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información general dentro de la organización o indican problemas.	X			
25.3 Se comparan periódicamente los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.	X			
25.4 La entidad realiza un seguimiento de las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre los medios para fortalecer los controles internos.	X			
25.5 Los eventos de formación del personal, las sesiones de planificación u otras reuniones, facilitan información a la dirección sobre el funcionamiento de los controles.	X			
25.6 Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con el código de conducta de la entidad y si regularmente lleva a cabo actividades de control esenciales.	X			
25.7 Son efectivas las actividades de la Auditoría Interna.				
26 Evaluaciones puntuales				
26.1 Se fija el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de Control Interno.	X			
26.2 Es válido y se presta atención a documentar el proceso de evaluación.	X			
26.3 Es válida y lógica la metodología para evaluar los sistemas	X			
26.4 El nivel de documentación disponible, entre las que se encuentran manuales de políticas, organigramas, metodologías, procedimientos, instrucciones operativas, etc., es adecuado.		X		
27 Comunicación de las deficiencias de Control Interno				
27.1 Existe algún mecanismo para reconocer e informar las deficiencias identificadas del Control Interno	X			
27.2 Son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias		X		
27.3 Existen mecanismos para accionar y erradicar estas deficiencias.	X			