

UNIVERSIDAD CENTRAL «MARTA ABREU» DE LAS VILLAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



Trabajo de Diploma

**Título: *Propuesta para el perfeccionamiento del
Sistema de Control Interno en la UJC
Provincial***

Diplomante: Yutzedys Mena Cortés

Tutor: Lic. Yunior Díaz González

SANTA CLARA, 2007

“El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos y hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera infracción que se produzca, porque esta es la que conduce a todas las demás...”

Ernesto Che Guevara

Dedicada a mis padres que me encaminaron toda la vida y hoy hacen
realidad su sueño.

Agradezco de corazón a todos los que de una forma u otra me hayan brindado su ayuda y comprensión para llevar a un feliz término la realización de este trabajo.

A Dios, por estar siempre presente.

A mi familia, por su comprensión y apoyo, especialmente a mi madre por su infinito amor.

A mi esposo, por su interés y por alentarme a seguir adelante.

A mi tutor, por su ayuda y paciencia.

A mis compañeros de trabajo en especial Lisi y Aracelis.

Al colectivo de trabajadores del departamento de Economía y Contabilidad Interna de la UJC Provincial.

A todos mis amigos, y los que han contribuido al desarrollo de esta investigación.

GRACIAS

RESUMEN

La adecuada implementación del Sistema de Control Interno constituye un sostén fundamental para lograr la eficiencia y eficacia en las entidades estatales ya que como se expresa en la Resolución 297/03 del MFP, surgida en Cuba en la celebración del V Congreso del PCC, el estudio de la situación actual de esta actividad reconoce en el país la ausencia de una definición común de Control Interno que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas.

En el Comité Provincial de la UJC dicho sistema no cumple con los resultados esperados que requiere el momento en que vive el país, es por ello que cada investigación que se realice con el fin de lograr su perfeccionamiento se considera provechosa para obtener la efectividad de estos resultados.

Mediante el diagnóstico realizado en esta investigación se obtuvieron los puntos débiles y las deficiencias que afectan el sistema, lo cuál conllevó al desarrollo de una propuesta para lograr el fortalecimiento y conocimiento de los procesos, así como para proporcionar las mejoras en el mismo y su evaluación.

Con el desarrollo de esta propuesta, además de perfeccionarlo, se podrán dar respuestas a los objetivos de la entidad así como al funcionamiento de sus actividades, logrando que la información sea confiable, que exista eficiencia y eficacia en las operaciones, que se cumplan las leyes, reglamentos y políticas establecidas y el control de todo tipo de recursos a disposición de la entidad.

SUMMARY

The appropriate implementation of the Internal Control system constitutes the main support to achieve the efficiency and effectiveness in the state entities as it is expressed in the Resolution 297/03 of the MFP, arisen in Cuba in the celebration of the V Congress of the PCC, the study of the current situation of this activity recognizes in the country the absence of a common definition of Internal Control which responds the interests of all the parts and facilitate the communication and unification of expectations.

In the Provincial Committee of the UJC this system it doesn't fulfill the prospective results that it requires the moment the country lives nowadays, that's why each investigation that is carried out with the purpose of achieving its improvement is considered profitable to obtain the effectiveness of these results.

Throughout the diagnosis carried out in this investigation the weak points and the deficiencies that affect the system were obtained, which leaded us to the development of a proposal to achieve the invigoration and knowledge of the processes as well as to provide the improvements and it's evaluation.

With the development of this proposal besides perfecting it, we can give some answers to the objectives of the entity as well as the functioning of it's activities, achieving that the information is reliable, that there is efficiency and effectiveness in the operations, that the laws, regulations and established politics must be followed as well as the control of all type of resources at the disposal of the entity.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	12
1.2 NUEVO CONCEPTO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	13
1.3 COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	16
1.3.1 <i>Componente I: Ambiente de Control.....</i>	<i>17</i>
1.3.2 <i>Componente II: Evaluación de Riesgos.....</i>	<i>22</i>
1.3.3. <i>Componente III: Actividades de Control.....</i>	<i>26</i>
1.3.4 <i>Componente IV: Información y comunicación.....</i>	<i>31</i>
1.3.5. <i>Componente V: Supervisión y monitoreo.....</i>	<i>36</i>
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UJC PROVINCIAL	40
2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA UJC PROVINCIAL.....	40
2.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	44
2.3 PROPUESTA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE CONTROL INTERNO EN LA UJC PROVINCIAL	56
CAPÍTULO 3: PROPUESTA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL COMITÉ PROVINCIAL DE LA UJC	61
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78

INTRODUCCIÓN

La Resolución 297/03 MFP desde su surgida por el V Congreso del Partido Comunista de Cuba expone los requisitos mínimos de organización y Control Interno que deben ser aplicados en todas las empresas, fabricas, talleres, comercio, almacenes y demás dependencias del país ya que en el mundo actual ha surgido la necesidad de establecer controles sobre los niveles profesionales, educacionales y éticos de los contadores y de los trabajadores en general.

En nuestro país debido a las condiciones en que opera la economía internacional producto de la globalización, se ha hecho indispensable intensificar como condición fundamental el control oportuno y eficaz de la economía, siendo esta un eslabón fundamental en el proceso de transformaciones del perfeccionamiento empresarial así como para la implantación de restricciones financieras que permitan el uso eficiente de los recursos que respondan a los intereses de todas las partes facilitando el logro, comunicación y unificación de las expectativas, donde los resultados proyectados den respuesta a los recursos y estilos de dirección que establecen el correcto financiamiento de los procesos y actividades.

Mediante las medidas aprobadas para el fortalecimiento de estos resultados el Consejo de Ministros acordó establecer en el Comité de Normas Cubanas de Información Financiera el concepto de Control Interno acorde a las condiciones de la economía cubana, para su aplicación en todas las entidades y que fuese exigido por las autoridades competentes. Estas medidas fueron puestas en práctica por el Ministerio de Finanzas y Precios con la Resolución 297 del 2003, cuyo ámbito abarca asuntos relacionados directamente con los Departamentos Contables y Financieros y las responsabilidades de los trabajadores que la integran, donde debe crearse un equipo en el que todos los integrantes conozcan perfectamente las tareas que les corresponden y responsabilicen y las ejecuten correctamente así como concienciar a todos los integrantes de que la lucha del Control Interno es la lucha por la competencia y la competitividad con métodos y estilos de dirección ensamblados de forma tal que fluyan correctamente, proporcionando seguridad y responsabilidad para que se garantice el cumplimiento de los objetivos.

Por la necesidad de fortalecer el proceso de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Comité Provincial de la UJC, se ha diseñado este Trabajo Investigativo el cual constituye un instrumento que le permitirá conocer a los dirigentes y trabajadores de esta entidad presupuestada la situación en que se encuentra la aplicación de la referida Resolución.

Con ese objetivo se tratan temáticas y diferentes aspectos que están orientados en primer lugar a que los dirigentes logren una mayor identificación con las acciones, métodos, procedimientos, controles, etc. inherentes a cada uno de los cinco componentes del Sistema de Control Interno, a fin de complementar todas las medidas tomadas, y efectuar una comprobación del grado de implementación en el cumplimiento de sus objetivos y de aquellos aspectos de los cuales se requiere mayor esfuerzo y tiempo también tiene la finalidad de servir como guía para su aplicación en las distintas áreas, a fin de verificar mediante la auto-inspección el grado de control existente, y cuando proceda establecer planes de medidas emergentes para erradicar las deficiencias detectadas.

La adecuada implementación de la Resolución 297/03 sobre el Control Interno y la realización sistemática de los controles y de su aplicación así como la toma de decisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y del colectivo de trabajadores, lo que redundará en la eficiencia y eficacia de la entidad, el logro de la fiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las disposiciones vigentes que son de aplicación y garantizar la preservación de los recursos materiales, financieros y humanos.

El Problema Científico está en cómo sistematizar la evaluación de los componentes para perfeccionar el Sistema de Control Interno de la UJC Provincial. Por lo que la situación problemática está dada en la insuficiencia de los conocimientos sobre los componentes de Control Interno para lograr un Sistema de Control Interno satisfactorio según la Resolución 297/03 del MFP.

El objetivo general que plantea la investigación es:

1. Perfeccionar el Sistema de Control Interno en la UJC Provincial.

Los objetivos específicos son:

1. Establecer el marco conceptual con relación al Sistema de Control Interno.
2. Caracterizar la UJC Provincial, objeto de estudio de la investigación.
3. Diagnosticar la situación del Sistema de Control Interno que se utiliza en la Entidad.
4. Proponer el perfeccionamiento de Control Interno en la entidad mediante la Resolución 297/03.

Debido a su importancia y necesidad de implantación para poner en vigor las definiciones de Control Interno así como el contenido de sus componentes y normas este diagnóstico tiene como

base el estudio de la Resolución 297/2003 aprobada por el Ministerio de Finanzas y precios así como por el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad.

Esta investigación fue motivada por la necesidad de contar con un procedimiento que permita mejorar el Sistema de Control Interno en la UJC Provincial.

Todo lo anteriormente expuesto conlleva entonces a desarrollar la “Propuesta para el perfeccionamiento de Control Interno en la UJC Provincial”. Estas motivaciones son de carácter teórico y práctico. Teórico ya que se realiza una breve revisión bibliográfica que pretende ampliar los conocimientos teóricos en el campo del Control Interno y práctico, pues el resultado de la investigación tiene una aplicación concreta, muestra resultados cualitativos y cuantitativos y ayuda a solucionar problemas específicos en la entidad.

Esta investigación es viable ya que posibilita su realización en términos de recursos humanos, materiales, practicabilidad y posibilidades de generalización para otras entidades homólogas. Definiéndose como importancia de la investigación dar respuesta a la necesidad de la Entidad de contar con un sistema que perfeccione el Control interno y beneficiarse con su práctica.

La investigación es de carácter exploratoria puesto que busca reunir datos preeliminares que nos brindan fiel información sobre la verdadera naturaleza del problema, sugiriendo hipótesis sobre el mismo, también es descriptiva ya que define varias magnitudes y las técnicas que se aplican para la recopilación de información son las entrevistas, trabajo en grupo, observaciones, revisión de fuentes primarias y secundarias, análisis y síntesis.

Hipótesis de la investigación

Si se sistematiza la evaluación de los componentes de la Resolución 297/03 del MFP en la entidad se logrará: una información primaria confiable, Eficiencia y Eficacia en las operaciones, control de todos los recursos, el cumplimiento dentro de la entidad de las leyes, reglamentos y políticas establecidas en la Resolución 297/03, perfeccionándose así el Sistema de Control Interno en la UJC Provincial.

Novedad Científica

Procedimiento para el perfeccionamiento de Control Interno basándose en la Resolución 297/2003, no aplicados antes en entidades de este tipo.

Estructura

En el Capítulo I se desarrollará el marco teórico de la investigación, explicándose inicialmente los antecedentes del control interno, partiendo por el establecimiento del nuevo concepto Sistema de Control Interno y sus características generales por ser este la base para desarrollar esta investigación. Luego se hace referencia a los Componentes del Sistema de Control Interno.

En el Capítulo II se hace una caracterización general de la entidad y un diagnóstico de la situación actual del Sistema de Control Interno de la UJC Provincial.

En el Capítulo III se realizará la propuesta de perfeccionamiento del Sistema de Control Interno donde se exponen los resultados de la investigación en el orden en que fueron establecidas las hipótesis de dicho estudio, así como la recolección de datos obtenidos con las entrevistas, trabajo en grupo y observaciones.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del Sistema de Control Interno

El concepto de Sistema de Control Interno se refería a las áreas contables que son las que generan las operaciones de Contabilidad y Finanzas y donde las demás áreas operacionales y sus trabajadores no se sentían involucrados. Las actividades de control estaban reglamentadas pero no se tenían en cuenta las particularidades de la entidad, lo cual frenaba el desarrollo de ideas e iniciativas por parte de los directivos para crear o diseñar actividades de control inherentes a su entidad y a los riesgos identificados. No se contaba con elementos generalizadores que sirvieran de base a la organización para poder realizar el diseño de sistema que respondiera a las necesidades.¹

Alrededor de este tema existían diferentes conceptos, definiciones, interpretaciones, es por ello que surge como propuesta a estas inquietudes el denominado informe COSO publicado en Estados Unidos en el año 1992 mediante el cual se plasman los resultados de una tarea que conllevó a más de cinco años de investigación.

Se trataba de materializar un objetivo fundamental, definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar los diferentes conceptos y definiciones que venían siendo utilizados sobre este tema, con el objetivo de lograr que el nivel de las organizaciones publicas privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legítimos, cuente con un marco conceptual común y una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. Por lo que el Control Interno como proceso hace referencia a una cadena de acciones extendidas a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma, planificación, ejecución y supervisión y que tales acciones se hallan incorporados a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar a sus iniciativas de calidad.

¹ Joaquín Infante Duarte: "La necesidad de insistir sobre el Control Interno", en *Auditoría y Control*, Volumen 1, no 1 mayo-agosto 2000, Oficina Nacional de Auditoría, La Habana, Cuba, p. 7.

El Control Interno estaba definido según la comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), como el plan de organización y el conjunto de medidas, métodos y procedimientos, tendientes a ofrecer una garantía razonable para el cumplimiento de los objetivos principales, tales como; impulsar el desarrollo de operaciones económicas metódicas, eficientes, eficaces, proteger el patrimonio de pérdidas por mala gestión, despilfarro, errores, fraudes o irregularidades, e ilegalidades, respetar las leyes y todo tipo de reglamento, así como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización política y objetivos de la misma, obtener datos financieros y de gestión completos y confiables.

Podemos decir que ambas definiciones la COSO e INTOSAI complementan un concepto más amplio de Control Interno, la primera hace énfasis con respecto a su carácter de proceso formado por una cadena de acciones integradas a la gestión y la segunda atendiendo a sus objetivos.

De este modo en Cuba en el año 2003 se pone en vigor la Resolución 297 dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios y se establece la base teórica para la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades de nuestro país.

1.2 Nuevo Concepto de Sistema de Control Interno

El Control interno es, el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.²

Los objetivos del Control Interno se desarrollan en su entorno de la siguiente forma:

Confiabilidad de la información

Cuando hablamos de confiabilidad en la información no se trata sólo de la información contable financiera como se acostumbra, sino de toda la información que se genera en el transcurso de vida de la entidad. Para que esto sea posible se debe realizar un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella, y deben tenerse definidos cuales serán los indicadores de calidad (si es oportuna, clara, directa etc.), para evaluar la misma. Para el diseño de estos canales es muy importante tener en cuenta eliminar la duplicidad de información que se genera en la actualidad y que provoca un trabajo engorroso y burocrático en algunas áreas. Con respecto a la información contable y financiera, se mantienen las regulaciones establecidas en las Normas Generales de Contabilidad.

² Colectivo de Autores: "Programa de Preparación Económica para Cuadros", en *Control Interno II*. Material de Consulta 2005

Eficiencia y eficacia de las operaciones

Estos objetivos deben cumplirse en la misma medida que cada trabajador conozca su contenido de trabajo, la misión de la entidad (a que se dedica), la visión (qué objetivos que se propone alcanzar y como aspira a lograrlos), y cual es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza). Por lo que una vez más se reitera la idea de que el diseño del Sistema de Control debe estar enfocado a los recursos humanos. Por muchos manuales que existan, leyes y políticas que se establezcan así como listas para ser mostradas a cualquier supervisor, si no ha informado al hombre y lo ha hecho comprender su importancia e incidencia para con el Control Interno, solo esta diseñando un Sistema de Control Interno en papeles y completamente falso.

Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas

Constituye uno de los principios que debe cumplirse para lograr los objetivos del Control Interno. Es por ello que debe existir un reglamento disciplinario o convenio de trabajo donde queden reflejadas las leyes o políticas específicas de la entidad, para que los trabajadores tengan conocimiento acerca de su comportamiento en la misma proporcionando el control y la disciplina requerida en el centro. El cumplimiento de este objetivo conlleva a fortalecer el Ambiente de Control en la entidad que es el primer componente contenido en la definición de Control Interno.

Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad

Una de las bases elementales del Control Interno es tener en cuenta el control de los recursos, ya que además de que tributa a la toma de medidas en la ocurrencia de cada hecho también han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. Es por ello que la entidad deberá crear en cada uno de sus procedimientos, la base del control de los recursos en la misma, estableciendo de esta forma los mecanismos donde, tanto el trabajador como los funcionarios logren interiorizar y responder al nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso.

Para lograr un adecuado control deberá establecerse el control de los recursos de todo tipo que parte de las bases generales acorde a normas establecidas, no obstante el control de mismos debe desarrollarse sobre las características específicas de cada entidad.

Características Generales del Control Interno

- Es un proceso, es decir un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan acabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato, participando todos los trabajadores, independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados, pero no total.
- Debe facilitar en la entidad la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos al logro del autocontrol.³

A partir de la promulgación de la Resolución 297/03 el máximo responsable de diseño y desarrollo del sistema es el director de la entidad, el Control Interno será implantado y supervisado por todos los directivos según la estructura administrativa de la empresa y a cualquiera de sus niveles. Es necesario que los trabajadores participen en el diseño del sistema y que cada uno sepa como se cumple el Control Interno a través de sus responsabilidades así como de los medios que poseen para cumplirlas, para lograr este objetivo se puede elaborar un eficiente programa de información y capacitación a todo el personal sobre la Resolución así como el nuevo pensamiento a desarrollar ya que como se conoce con excepción del personal de las áreas económicas, el resto de los trabajadores en la entidad cubana promedio no han tenido mucha cultura acerca del Control Interno.

El Sistema de Control Interno proporciona una seguridad razonable, el término “razonable” reconoce que el Control Interno tiene limitaciones inherentes; lo cual debe entenderse como que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que una vez creado el sistema han erradicado las probabilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, aún establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas decidan cometer un hecho delictivo; por tanto el diseño del sistema debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.⁴

Se debe tener en cuenta que el concepto de razonabilidad tiene su basamento en la comprensión de que la implementación de un sistema de control es costosa, por lo que cada actividad de control que se establezca en la entidad debe evaluarse sobre la base de cuanto cuesta implantarla así como evaluar el resultado que se obtendrá de ella en el corto plazo, ya que al establecer controles es difícil lograr la protección absoluta del fraude y del desperdicio, por lo que es recomendable establecer

³ En Resolución 297/03 Ministerio de Finanzas y Precios. p. 2.

⁴ Gabriel Capote Cordovés: “El Control Interno y el Control”, en *Auditoría y Control*, Volumen 1, no 1 mayo- agosto 2000, Oficina Nacional de Auditoría, La Habana, Cuba, p. 21.

controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo evaluando la eficiencia de estos controles para detectar, en caso de que así sea, cuando dejen de ser necesarios o eficientes.

El sistema en la organización cubana se diseña a través de cinco componentes básicos, bajo este nuevo concepto; el cual contiene una serie de normas bien definidas para proceder al establecimiento de las mismas y poder evaluarlos. Estas normas son: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo.

Estos componentes están interrelacionados de lo cual se deduce que al existir un cambio en una de las normas como por ejemplo en el ambiente de control como consecuencia se deriven transformaciones en el resto de los componentes, lo cual demuestra que el Control Interno es un sistema, y la efectividad de este se logra con la habilidad que tenga el directivo para crear una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos en su entidad, para que realmente el Sistema de Control Interno forme parte realmente del proceso de gestión.

En nuestro país los beneficios que se obtienen con la implementación del nuevo concepto de Control Interno están dados a través de sus componentes. Estos son muchos y cada uno con diferentes rasgos que los caracteriza por lo que los directivos y el resto del personal y trabajadores deben concienciar en cuanto al enfoque, el alcance y los objetivos de Control Interno así como las responsabilidades que tienen todos para el cumplimiento del sistema; con una mejor organización del trabajo, con la organización de los manuales de organización y el diseño de cada puesto de trabajo.

Deben desarrollar indicadores para la evaluación del desempeño de cada puesto de trabajo; así como diseñar actividades de control según las características de cada entidad y realizar una adecuada identificación y evaluación de sus riesgos; propiciar el autocontrol; y fortalecer la autoridad y el liderazgo para lograr un buen funcionamiento.

Los componentes o divisiones en que se agrupan las acciones y que deben contribuir a conformar un adecuado Sistema de Control Interno son los siguientes:

1.3 Componentes del Sistema de Control Interno

- Ambiente de Control
- Evaluación de los Riesgos
- Actividad de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

1.3.1 Componente I: Ambiente de Control

“El ambiente de control es la base para el diseño del Sistema de Control Interno, en él que queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el Control Interno los trabajadores lo asuman”.⁵

El Ambiente de Control es, de todos los componentes, el que constituye la base para el desarrollo del resto de los demás y se basa en otros fundamentos claves 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.

Se puede crear un ambiente adecuado por la dirección de la entidad y el auditor interno, si se cumplen las leyes y políticas que serán asimiladas de una mejor forma si se expresan al personal por escrito, existe una estructura organizativa efectiva, y sanas políticas de administración.

Este componente está interrelacionado con las siguientes normas que son elementos esenciales del Ambiente de Control.

- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Integridad y valores éticos
- Comité de Control
- Competencia profesional
- Políticas y prácticas de personal
- Atmósfera de confianza mutua

Estructura organizativa

En toda entidad deberá desarrollarse un organigrama donde se refleje la estructura organizativa de la misma, que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos de la misma donde se establezca ante

⁵ Colectivo de Autores: “Programa de Preparación Económica para Cuadros”, en *Control Interno II*. Material de Consulta 2005.

todo un clima de entendimiento que posibilite contar con el desarrollo de las relaciones capaces de solucionar tanto los problemas laborales como personales acorde a las posibilidades que tenga la entidad, la confección de este organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad donde las actividades que dan cumplimiento a los objetivos de los organismos sean planeadas, efectuadas y controladas.

“Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama”⁶.

“Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para lograr los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa depende por ejemplo del tamaño de la entidad estructuras altamente formales se ajustan a la necesidad de una estructura de gran tamaño y pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña”⁷.

Esta norma 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 todo el directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar evidencias del nivel de eficiencia demostrado, y para que sirva esta evaluación como base para el análisis de posibles necesidades: cambios de estructura, capacitación o superación de los ocupantes, rotación de empleados, etc.

Estructura y flujo necesario: Se hace necesario que cada una de las estructuras se fijen en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que es imprescindible crear un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades.

Asignación de autoridad y responsabilidad

La creación de un manual de organización y de funciones es la forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama donde deben quedar plasmadas las responsabilidades, las acciones y los cargos, a la par de esclarecer las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones de cada uno de estos. Mediante este manual se contribuye y se logra el impulso hacia el uso de esta iniciativa para enfrentarse a los problemas y darle solución a los mismos. En el caso que se decida delegar autoridad es necesario evaluar el nivel de competencia y de responsabilidad de la persona que se delega y la dirección debe aplicar acciones efectivas de supervisión a la acción delegada y sus resultados.

Cuando se delega autoridad, se contribuye al establecimiento de políticas que crean las bases para dar seguimiento a las actividades y el sistema de control; así como establece las acciones de las personas dentro del Sistema de Control Interno. Debe existir correspondencia entre la responsabilidad u la autoridad. A la asignación de una responsabilidad le corresponde la asignación o

⁶ En Resolución 297/2003 Ministerio de Finanzas y Precios. p.6.

⁷ Ibidem.

delegación de autoridad necesaria para el cumplimiento de la responsabilidad asignada. Por lo que tanto los jefes como los subordinados deben cumplir debidamente con la rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

La autoridad es un proceso donde se asignan atribuciones, derechos, acceso a recursos etc., de acuerdo con el cargo que se delegue, teniendo en cuenta los cambios que se pueden producir por distintas causas, como pueden ser: vacaciones, enfermedad, etc. Es por ello que al existir estas situaciones debe dejarse bien delimitada la acción de dirigir y actuar directamente en la toma de decisiones. La responsabilidad del colectivo debe ser también la responsabilidad individual de todos y cada uno de los miembros del colectivo.

Para lograr un eficaz aumento en la delegación de autoridad debe existir un elevado nivel de competencia en los delegatorios y del mismo modo un alto grado de responsabilidad personal además por parte de la dirección deben aplicarse procesos efectivos de supervisión de acción.

Integridad y valores éticos

La máxima autoridad de la organización debe lograr que todo el personal que integra la entidad conozca y desarrolle, en todo momento, la práctica de los valores éticos asumidos por la organización. Por lo que deben concienciar a todos los trabajadores de que no se pueden violar en ningún momento la práctica de la integridad y los valores éticos.

Los valores éticos constituyen un elemento esencial para el Ambiente de Control ya que este sistema se sustenta en el desarrollo de estos valores éticos definiendo la conducta y el comportamiento de quienes lo operan. Estos valores éticos abarcan toda la dimensión moral de quienes lo practican por lo tanto van más allá del cumplimiento de las leyes, reglamentos, decretos, etc. Lo que significa que si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el Sistema de Control Interno no será efectivo aunque se posean muchos manuales de procedimiento.⁸

Un factor fundamental en el comportamiento y la moral del personal es el ejemplo a transmitir por la máxima dirección de la entidad; la cual determina en gran medida como se hacen las cosas, las normas y reglas que se deben usar y si estas se tergiversan o se eluden. “La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de los valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su condición 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.”⁹

⁸ En Guía Metodológica de Evaluación del Sistema de Control Interno 2006, dictada por la Resolución No 26 del Ministerio de Auditoría y Control.

⁹ En Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precios, p.4.

La Integridad en las funciones de dirección es lograr precisamente que la dirección de la entidad sea ejemplo de comunicación y desempeño íntegro ante sus cuadros y demás trabajadores de la entidad, proporcionando así su entorno de control.

Comité de Control

En las entidades debe realizarse un análisis para establecer un Comité de Control donde se efectuó un estudio para determinar la conveniencia o no de crear este Comité de Control, pues puede ser que exista otro órgano asesor en la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del Comité de Control.

Este Comité dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del Sistema de Control Interno creado y su mejoramiento continuo.

Para lograr el cumplimiento de estos objetivos, los integrantes del comité deben exhibir un apropiado grado de conocimientos y experiencias así como realizar reuniones con la máxima dirección con el objetivo de evaluar la efectividad del Control Interno; se deben realizar chequeos de forma periódica para verificar el cumplimiento de los objetivos de control y la efectividad de las técnicas que se utilizan para su desarrollo, además de las políticas y procedimientos establecidos; se pueden; efectuar revisiones oportunas de los resultados de las evaluaciones al Control Interno realizadas por el director general y las auditorías internas y externas. Los miembros del Comité de Control, tienen que ser capaces e indagadores, como para contar con los conocimientos de las actividades de la entidad y de los riesgos que enfrenta la misma.

La existencia de un Comité de Control ejerce gran influencia en el establecimiento de los objetivos, en la forma en que se desarrollan las operaciones, se minimizan los riesgos, y tiene gran influencia en el comportamiento de los sistemas de información y en la supervisión en general.

Y demás trabajadores de la entidad, proporcionando así su entorno de control.

Competencia Profesional

La dirección de la organización debe poner en práctica los mecanismos previamente establecidos que les permita comprender la importancia de la competencia profesional en el desarrollo, implementación y mantenimiento de controles internos apropiados. Este deseo de la dirección se traduce en los niveles de conocimientos y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo y como lograrlos por lo que para ello deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- Comprender suficientemente la importancia que tiene para el Control Interno el cumplimiento de sus objetivos y procedimientos.
- Asegurar a los dirigentes y demás trabajadores la calificación y competencia.

La superación de los trabajadores debe ser asimilada por la dirección de la entidad como un proceso de inversión y tiene como tarea impedir que, una vez cumplido con sus niveles de capacitación los planes no respondan a las necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo.

El buen diseño de cada puesto de trabajo es un elemento esencial para el desarrollo de esta norma, ya que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador que ocupa el puesto o del aspirante al mismo.

Desde los métodos de selección del nuevo personal así como las actividades de orientación, capacitación y adiestramientos que le diseñara la dirección una vez aceptado el trabajador comienza a cumplirse la competencia profesional.

“Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores se caracterizarán por poseer un nivel de competencia (aptitud e idoneidad), que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados”¹⁰

A través de los métodos de contratación del personal se debe asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, que exijan los requisitos del cargo y este debe recibir orientación, capacitación y adiestramiento una vez incorporado a la entidad, en forma sistemática.

En la medida que exista personal competente que comprenda los principios de Control Interno operará de forma más eficiente el sistema del mismo.

Políticas y prácticas en personal

Es tarea de la dirección comunicar a sus trabajadores que espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y los medios con que cuenta para lograr estos propósitos, esta debe velar por el grado de interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar sus metas, esto propicia que el tratamiento y la conducción del personal en la entidad sea justo y equitativo. Todos los procesos por los que transita el trabajador, (contratación, integración, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina) deben corresponderse con los propósitos y estrategias de la organización.

Es responsabilidad de la dirección que se obtenga el más elevado rendimiento del personal que posee la entidad por lo que se debe procurar la satisfacción personal del mismo en el trabajo que realiza y propendiendo su consolidación como persona, enriquecimiento humano y técnico. Esta responsabilidad es asumida por la dirección en tal sentido en diferentes momentos como son: la selección para las incorporaciones a la entidad deben establecerse requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad. En el momento de la inducción de los nuevos empleados deben preocuparse porque estos sean metódicamente familiarizados con las costumbres y

¹⁰ En Resolución 297/2003 de Ministerio de Finanzas y Precios, p.5.

procedimientos del organismo. Debe insistirse en la capacitación para lograr un correcto desempeño de sus responsabilidades así como la rotación y promoción para procurar que funcione la movilidad de la organización y la promoción de los más capaces e innovadores.

Atmósfera de confianza mutua

La dirección debe crear y fomentar un estado de confianza mutua a todos los niveles que ayude a consolidar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad. De la confianza se obtiene la seguridad que se tenga de la integridad y competencia profesional de otras personas o departamentos. No se puede lograr una comunicación abierta si no existe la confianza en la organización. Aunque los canales de información deben diseñarse apoyándose en el diseño del puesto de trabajo, la atmósfera de confianza mutua en la organización es otra norma con un componente intangible dentro del ambiente de control.

Un alto nivel de confianza estimula para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona.

1.3.2 Componente II: Evaluación de Riesgos

Una vez creado el Ambiente de Control se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos pero previamente este debe haberse identificado.

El proceso de identificación de los riesgos comienza con la identificación del mismo y posteriormente su evaluación paralelamente al establecimiento de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios para la vida de la entidad.

Mediante el proceso de administración de riesgo se identifica, analiza y valora el mismo para dar tratamiento adecuado a los eventos potenciales que pueden afectar el proceso contable, con el fin de proveer seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, adelantado por los responsables de la institución contable.¹¹

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 de la entidad internos y externos, entre estos

¹¹ Jairo Alberto Cano Pabón: «Control Interno Contable», en [www. contaduría.gov](http://www.contaduría.gov).

últimos se incluyen los de actividad. Es por ello que surge la necesidad de establecer los objetivos globales adecuados y completos de la entidad así como las estrategias para su logro.¹²

Este componente lo conforman las siguientes normas:

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

Identificación del riesgo

La etapa del proceso de identificación de riesgos es sumamente importante, pues en ella es donde determinamos de forma exacta la exposición de una entidad o negocio al riesgo o pérdida. Cuando hablamos de riesgo primero debemos conocer su causa, ya que es ella la que determina la existencia de este así como el grado de afectación a la empresa. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que afectan el control de la entidad, sino también tratar de detallar las formas en que su capacidad de generar ganancia puedan ser afectadas o sea, debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

Esta tarea requiere de un conocimiento exhaustivo de todas las instalaciones y del proceso operativo de la entidad. Un inadecuado conocimiento de la entidad conlleva a una incorrecta identificación de los riesgos. También es importante identificar todo bien o interés de la empresa, ya que los riesgos siempre se relacionan con éstos.

Una vez analizados los aspectos fundamentales de la etapa de identificación podemos definir esta como: Análisis y caracterización de los riesgos y establecimiento de las relaciones entre el riesgo y/o las causas que lo originan: “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”.¹³ Es necesario establecer para el cumplimiento de esta norma, un sistema integral en la organización el cual permita la adecuada administración de los riesgos que afectan la institución. Dicho sistema debe contener parámetros que proporcionen la detección del riesgo así como medir la importancia y probabilidad de ocurrencia del mismo, monitorear y limitar su efecto sobre los objetivos y metas.

Estimación del Riesgo

En el desarrollo de esta etapa podemos estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos y definir la cuantificación de las exposiciones a riesgo, basándonos en la repercusión de su impacto financiero en la entidad y expresada en términos monetarios.

¹² Ibídem.

¹³ En Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precios. p.9.

Los objetivos fundamentales están dados en la necesidad de determinar el riesgo dentro de la estructura financiera de la entidad, además de obtener la información necesaria que nos ayude a una mejor planificación de las herramientas de la Administración de Riesgos.

En esta etapa se realiza el análisis de los riesgos que una vez identificados, debe ser determinado el impacto que podría tener en la entidad la ausencia de los mismos así como las probabilidades de tal ocurrencia. Existen dos acciones fundamentales que el Administrador de Riesgo debe llevar a cabo y que se obtienen como resultado de esta etapa. Estas acciones son: medir y jerarquizar los riesgos.

- Medir: Darle un valor al riesgo previamente identificado.
- Jerarquizar: Conociendo los recursos financieros de la empresa, establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos, determinando cuáles son los más importantes y urgentes que requieren atención inmediata y cuáles los de menor importancia y que podrían ser atendidos posteriormente.

Estos métodos incluirán una relación en la evaluación de los riesgos con la frecuencia y severidad de los mismos. “Se debe estimar la frecuencia con que se presentaran los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos puedan ocasionar”¹⁴.

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 y una valoración de la pérdida.

Los métodos para la evaluación de los riesgos con que cuenta el Administrador de Riesgos para la evaluación de los mismos son:

Método del criterio de Gravedad o Financiero

Mediante este método se clasifican los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad. Estos riesgos se agrupan como arreglo a los siguientes criterios:

- Riesgo Leve: Si se puede llevar el impacto financiero de las pérdidas se contra el presupuesto de gastos y este lo asume.
- Riesgo Moderado: Si se hace necesario llevar el impacto financiero de las pérdidas a una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
- Riesgo grave: Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
- Riesgo catastrófico: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la entidad.

¹⁴ En Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precios. p.10.

Para mostrar la validez de estos criterios de severidad y frecuencia expresados en los métodos de evaluación de riesgos deben estar sustentados por un análisis objetivo de la situación financiera real de la entidad, en el debe participar no sólo el Administrador de Riesgos, sino todo el grupo directivo de la entidad para tomar la decisión más precisa y objetiva posible.

Método del criterio de frecuencia

A través de este método se clasifican los riesgos atendiendo al criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos. Los riesgos se clasifican según los siguientes criterios:

- Riesgo poco frecuente: Si la frecuencia de pérdida es casi nula (prácticamente el evento no sucede)
- Riesgo Moderado: Si la frecuencia sucede una vez en un cada cierto tiempo.
- Riesgo frecuente: Si la frecuencia sucede regularmente.

Determinación de los objetivos de control

Esta actividad se realiza una vez que se hayan identificado, estimado y cuantificado los riesgos, por lo que la máxima dirección y los directivos de cada área tienen la responsabilidad de diseñar los objetivos de control con el propósito de minimizar los riesgos identificados como relevantes, y posteriormente en dependencia de los objetivos, determinar las técnicas de control que se necesitan para implementarlo, mediante una evaluación de su costo – beneficio. Lo que se propone cada departamento con el diseño de los objetivos de control, es poseer un reglamento donde se obtenga la información que se necesita para evitar que las debilidades o amenazas de la entidad no causen perjuicio. El objetivo se genera y enuncia tomando la versión negativa de la amenaza convirtiéndola en una declaración positiva de deseo, el diseño del objetivo de control tiene un componente subjetivo motivado por la percepción que tenga la dirección sobre el riesgo a minimizar, esta percepción es la base para decidir la estrategia a seguir. Y posteriormente después que quede definida la estrategia que se quiera llevar a cabo podremos analizar cuales instrumentos me permiten poner en práctica esta estrategia.

Los objetivos del control interno deben ser establecidos para cada área o actividad del organismo o entidad, y caracterizarse por ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con los objetivos generales de la institución.¹⁵

Las técnicas de control son instrumentos que utiliza la organización para hacer cumplir sus objetivos y el conjunto de mecanismos diseñados para minimizar un riesgo estas actividades tienen como finalidad la prevención, detección y corrección de errores o fraudes que pueden ocurrir en las actividades de la entidad.

¹⁵ Eduardo Roche Lander: "Contraloría General de la República. Despacho del Contralor General de la República", Resolución Número 01-00-00-015 186° y 138°, Caracas, 1997, p.3.

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”¹⁶. “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 de dicho entorno”¹⁷. Deben existir mecanismos en una entidad para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la mismos, y estos deben ser establecidos por los directivos y todo el personal responsable de una actividad determinada. Por lo tanto se debe establecer la forma de que los cambios que se efectúen en el proceso tecnológico, del personal, de estructura, etc., se comuniquen a los trabajadores, se proceda al análisis con los afectados y se asuma el cambio como una transformación en el entorno de control que, necesariamente, propiciará nuevos riesgos.

1.3.3. Componente III: Actividades de Control

Las actividades de control podrán establecerse después de identificados y evaluados los riesgos y tienen el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que estas causarían sobre los objetivos de la organización.

Para desarrollar las actividades de control debemos contar con instrumentos de supervisión eficaces y practicar (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) Estos deben ser realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder tener certeza de que el Control Interno funciona en la entidad de forma adecuada y poder detectar oportunamente la efectividad de la actividad de control para, de lo contrario, sustituirla por otra que cumpla con sus funciones. Existen algunos tipos de actividades de control que se relacionan solamente con un área específica, pero con frecuencia afectan a diversas áreas, ya que una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que corresponden a otras áreas. Por ello podemos decir que las actividades de control en el área de operaciones también contribuyen al logro de una información financiera oportuna y con calidad, y el cumplimiento de los controles sobre la fiabilidad de las operaciones puede contribuir al cumplimiento de la legislación aplicable, y así el sistema propicia un desempeño integrado. “En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir

¹⁶ En Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precios. p.12.

¹⁷ En Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precios. p.12

a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente”.¹⁸

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

Este componente está compuesto por las normas siguientes:

- Separación de tareas y responsabilidades
- Coordinación entre las áreas
- Documentación
- Niveles definidos de actualización
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros
- Rotación en las áreas claves
- Control del sistema de información
- Control de la tecnología de la información
- Indicadores de desempeño
- Función de auditoría interna independiente

Separación de tareas y responsabilidades

La máxima dirección de la entidad debe velar porque exista un equilibrio de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones donde las tareas y responsabilidades esenciales sean asignadas a personas diferentes. Con esto se contribuye a evitar que todas las actividades referentes a transacciones u operaciones queden concentradas en una sola persona o área y a su vez se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de que en caso de que ocurran sean detectados.

Es necesario velar porque en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores, así como de los funcionarios de la entidad. En el caso de las entidades pequeñas y con poco personal debe evaluarse la conveniencia de establecer separaciones de tareas sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones; en este caso para lograr minimizar los riesgos expresados anteriormente deben reforzarse las actividades de supervisión y monitoreo.

Coordinación entre áreas

En la entidad debe lograrse que se interrelacione el trabajo de todas las áreas de organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la

¹⁸ Colectivo de Autores: “Programa de Preparación Económica para Cuadros”, en *Control Interno*, en www.cecofis.cu

integración y la responsabilidad y limitando la autonomía. Los directivos y los trabajadores deben considerar las implicaciones y las repercusiones que tendrán sus acciones en relación con la entidad, por ello debe establecerse una cultura de consultas con otras entidades e internamente con las áreas de la organización. Cada área o subárea de la entidad debe operar en coordinación con las restantes, para evitar no solo la duplicidad de funciones, sino para lograr la eficiencia entre ellas.¹⁹

En una entidad las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran requieren coordinación.”La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficiencia y economía para contribuir a la de la entidad como un todo”.

Documentación

En una entidad debe existir la documentación necesaria referida al Sistema de Control Interno donde se plasmen claramente las transacciones y hechos significativos y debe estar disponible para su verificar si los controles son debidamente aplicados. Esta documentación debe estar reflejada en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte.²⁰

Niveles definidos de autorización

La máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas dentro del ámbito de su competencia a realizar determinadas actividades relevantes dentro de la entidad. Esta autorización se le comunicará explícitamente a las personas o áreas autorizadas y quedará plasmada en un documento donde se definirá quienes quedaran responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en el documento.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con el consentimiento de la máxima dirección y respetan lo aprobado al efecto. El consentimiento presupone que la tarea a realizar se ajusta a la misión, la estrategia, los planes, programas o presupuestos. Cada área debe poseer la documentación requerida donde se establece el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso a esa parte de la entidad, sino también lo que les corresponde hacer.

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, ya que de esta forma garantizamos su relevancia y utilidad. Esto es valido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

¹⁹ En Guía Cuestionario para el Diagnóstico y Evaluación del Sistema de Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 297/2003 de Ministerio de Finanzas y Precios.

²⁰ Ibídem.

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

Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas. Todos los activos de una entidad deben tener definido al responsable de su custodia y deben serles asignados determinadas protecciones, como por ejemplo sistema de alarma, seguros, almacenaje, pase para acceso, etc. Como también deben estar debidamente registrados y chequear periódicamente las existencias físicas en los registros contables para verificar su coincidencia.

Rotación del personal en las tareas claves

La rotación del personal en las tareas de la entidad es un factor muy importante que contribuye a eliminar el concepto de “hombre imprescindible” por lo que es tarea de la dirección en el proceso de identificación de riesgos, determinar aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes, los trabajadores a cargo de estas actividades, periódicamente, deben emplearse en otras funciones. Ahora bien, debemos tener en cuenta que la eficiencia de esta actividad de control esta en la correcta identificación de los riesgos en la entidad, pues puede afectarse la eficiencia del trabajo al poner a rotar al personal de tareas no claves. Con la rotación de empleados podemos lograr que el trabajador alcance un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo del área donde se desenvuelve y conozca cómo el resto de los puestos de trabajo de la misma forma contribuyen al control de su labor.

Control del sistema de información

Esta actividad debe ser realizada 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. El proceso de toma de decisiones en la entidad debe sustentarse en la base del sistema de información, mediante la aplicación de índices e indicadores de rendimiento con análisis económicos-financieros (información cuantitativa) y lo referente a opiniones y comentarios (información cualitativa). Con este sistema se deben crear 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 las necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema debe demostrar en su funcionamiento que contribuye a controlar las actividades de la entidad, así como a registrar y supervisar transacciones o eventos, y mantener datos financieros.

Control de la tecnología de información

Es de suma importancia realizar el control de los recursos de la tecnología de información garantizando el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión. En una entidad la información que se necesita para realizar las actividades, es suministrada mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal. Se necesita contar con la seguridad de que el sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de tecnología de información. Al sistema de información se le aplican las actividades de control general de la tecnología de información, que incluyen la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, microcomputadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. La operación continua y correcta del sistema de información la garantizan las medidas y procedimientos manuales.

Indicadores de desempeño

Los directivos de la entidad a todos los niveles deben poseer métodos de medición de desempeño donde diseñen un sistema de indicadores que les permitan la evaluación y supervisión del comportamiento de su gestión, estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos. La información obtenida propiciará la corrección de los cursos de acción así como el mejoramiento del rendimiento. Para mantener el dominio del rumbo de una entidad, programa, proyecto o actividad, la dirección debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados, es decir, ejercer el control. En la medida en que se elabore un sistema de indicadores partiendo de los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño se contribuirá al sustento de las decisiones. Por lo que cada entidad deberá desarrollar un sistema de indicadores ajustado a sus características que contenga elementos tales como: tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distingan y debe estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos como son los montos presupuestados y cualitativos que caractericen el nivel de satisfacción de los usuarios.

Función de auditoría interna independiente

En las entidades las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la organización formando un “mecanismo de seguridad” que sirva como instrumento de información para la dirección de la entidad, que muestre razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su Sistema de Control Interno. Estas unidades de auditoría interna, deben subordinarse directamente al primer nivel de dirección, y tienen la responsabilidad de practicar los

análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en las distintas áreas que conforman la entidad con el objetivo de vigilar, en representación de la dirección, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a la misma sobre el comportamiento de los mecanismos del Sistema de Control Interno que además protege cuestiones específicas para asegurar el éxito en la entidad en el esfuerzo por alcanzar sus objetivos.

1.3.4 Componente IV: Información y comunicación

Para cumplir con este componente debe tenerse en cuenta que la información relevante debe ser captada de forma tal que se pueda identificar, recopilar y comunicar a todos los trabajadores con el fin de que asuman sus responsabilidades individuales. Los sistemas de información se encuentran estrechamente relacionados con la comunicación ya que producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no solo manejan datos generados internamente sino también información sobre acontecimientos externos, que favorezcan el flujo de la información necesaria para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros.²¹

También debe existir una comunicación interna eficaz en un sentido más amplio, que fluya a todos los niveles de organización y en todas direcciones, de arriba hacia abajo y viceversa. Es tarea de la dirección de la entidad transmitir un mensaje claro a todos sus subordinados para que las responsabilidades de control se tomen en serio de esta forma el trabajador comprende la importancia que juega su papel así como la interrelación de su trabajo con el trabajo de los demás. Deben establecerse los medios para transmitir la información significativa a los niveles superiores y de esa misma forma establecer una comunicación eficaz con clientes, proveedores, organismos de control y accionistas. Por todo esto podemos afirmar que:

“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”.²²

La transmisión de los informes debe realizarse de forma adecuada a través de una comunicación eficaz; sometiéndola a una circulación multidireccional de la información: de forma: ascendente, descendente y transversal.

- Ascendente: La información ascendente está obligada a llegar a los niveles de dirección correspondientes, no sólo con el objetivo de su aprobación, sino para obtener el conocimiento y la toma de decisiones en consecuencia de los mismos.

²¹ En Guía Metodológica de Evaluación del Sistema de Control Interno 2006, dictada por la Resolución No 26 del Ministerio de Auditoría y Control.

²² En Resolución 297/2003 Ministerio de Finanzas y Precios, p.22.

- Descendente: Está destinada para que lleguen las interioridades de la misma hasta el nivel inferior de la entidad y que representen la fuente de información, para fortalecer su debida sustentación primaria así como la retroalimentación del problema.

- Transversal: Muestra la manera de dirigirse de forma que no sea recta, facilitando una retroalimentación cruzada, y como resultado lograr distintos análisis e interpretaciones del problema.

Para lograr que no existan dificultades en la comunicación debe existir una clara voluntad por parte de los directivos, las líneas de comunicación deben estar abiertas ya que estos son factores vitales para lograr no sólo el entendimiento del mismo, sino también para buscarle las soluciones más adecuadas. Esta comunicación será de carácter externo e interno donde fluya toda la información necesaria y, para lograrla debemos contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, y donde se recoja la actitud que asume la dirección con el resto del personal que labora en la entidad.

Las normas que se corresponden con este componente son las siguientes:

- Compromiso de la dirección
- Información y responsabilidad
- Calidad de la información
- Flexibilidad al cambio
- Barreras de la comunicación
- Comunicación, valores de la organización, estrategias y canales de comunicación

Compromiso de la dirección

En toda entidad debe existir el interés y compromiso por parte de la dirección para con los sistemas de información, lo cual debe asegurar la asignación de los recursos suficientes para su funcionamiento eficaz. Debe existir conocimiento y comprensión acerca del importante rol que desempeñan los sistemas de información para asegurar el correcto funcionamiento de las actividades a realizar y de esta forma demostrar el compromiso que se tiene con el cumplimiento de estas por lo que debe evidenciarse en declaraciones la importancia que se le otorga a los sistemas de información.

Información y responsabilidad

La información es el proceso de comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada por lo que se considera un proceso inherente a la vida de una entidad. El proceso de información permite adquirir conocimiento así como ampliar o precisar una idea a través de los siguientes niveles: Una señal externa con forma

material, escrita, oral o electrónica. La señal establece un momento de relación con un significado intencional o mensaje y este genera una respuesta en la persona que lo recibe.

La información constituye un instrumento a través del cual los funcionarios y trabajadores pueden cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Al obtener los datos necesarios estos deben ser procesados primeramente así como estructurados en información para posteriormente comunicarlos en tiempo y forma. Es por ello que en la entidad debe existir una corriente fluida y oportuna relativa a los acontecimientos internos y externos.

La información debe ser identificada, captada, y registrada por medio de los sistemas de información facilitando que la dirección obtenga los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos trazados y con los resultados que se esperan.

Una vez demostrado el amplio concepto de información podemos clasificarla de diferentes formas:

Información interna y externa: La información interna se deriva de las distintas actividades que se desarrollan en la entidad por lo que se produce en el interior de la misma y es consecuencia de así como las normas y reglas establecidas mientras que la información externa es aquella que proviene del entorno exterior en el que la empresa está situada y desarrolla su actividad.

La información contable de una empresa se origina en las áreas de contabilidad específicamente es donde se efectúan los Estados Financieros así como los informes de ingreso. La información relativa en las operaciones de la empresa la proporciona la contabilidad administrativa y es en la contabilidad administrativa donde se sitúa la información relativa correspondiente a los costos de personal, gastos de operaciones y distribución de los gastos generales.

Podemos considerar la información administrativa como un subproducto del proceso de contabilidad pero menos extensa y detallada que la contable, esta información se elabora especialmente para directivos de alto nivel y se considera que relevante en la medida en que sea capaz de demostrarse su significación. En el caso de la información resumida, muestra resultados generales y tendencias de interés. Es de suma importancia para los directivos ya que les permite a los comparar el rendimiento planeado con el real en los distintos departamentos y áreas de la empresa.

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. Toda entidad debe disponer de una información satisfactoria para la conducción y control de la entidad, en tiempo y en el lugar necesario, y por tanto, 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.

Con la existencia de mecanismos que suministren la información a las personas adecuadas, con el detalle suficiente y en el momento preciso, se puede desempeñar el cumplimiento de las responsabilidades con eficiencia y eficacia.

Calidad de la información

La información disponible en la entidad debe cumplir con las siguientes cualidades: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. A través de esta norma se plantean los parámetros a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y para ello es necesaria su confiabilidad, lo cual es deber de la autoridad superior, responsable del Control Interno, que debe trabajar en base a obtener un grado adecuado de cumplimiento a cada uno de los atributos mencionados.

Para ello en la entidad se pueden crear, desarrollar o revisar los sistemas de información a través de un plan estratégico, vinculado a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.

La calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada al momento.

Flexibilidad al cambio

El sistema de información debe ser revisado para así poder detectar deficiencias en su funcionamiento y en caso de que existan, debe ser rediseñado. Cuando en la entidad ocurra un cambio en su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si se produce un cambio en el sistema de información orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que este, 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 que el sistema no se sobrecargue artificialmente, lo que ocurre cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

Barreras de la comunicación

Le podemos llamar barreras de la comunicación a aquellas circunstancias o elementos que distorsionan, desequilibran o dificultan la comunicación ya sea entre dos o más personas. Estas barreras de comunicación se pueden clasificar en tres grupos:

- Barreras Técnicas: Está presente el ruido y la distancia.

- Barreras Semánticas: Son las que incluyen las diferencias del lenguaje e insuficiencias de la información.
- Barreras Humanas: Son barreras de pensamiento, actitudes, emociones.

Comunicación, valores de la organización y estrategias

En 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.

El proceso de comunicación de las entidades debe ser abierto, multidireccionado capaz de transmitirla confiabilidad de la información y relevancia y de esa forma será un control efectivo. Mientras todos los trabajadores de la entidad involucrados dentro de los objetivos que persigue la entidad, las políticas que encuadran, así como los valores éticos que deben respetar y la misión a cumplir se logrará un desempeño económico eficaz, eficiente, dentro de los parámetros de la legalidad y la ética. En el proceso de información la comunicación es un factor imprescindible, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización y con personas ajenas a la organización.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información interna y externa. El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información.

Es responsabilidad de la dirección mantener una buena comunicación con sus trabajadores posibilitando de esta forma que estos puedan hacerle llegar sus sugerencias sobre posibles cambios en la entidad, que proporcionen el cumplimiento de tareas y metas.

De igual forma se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección, de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.

El sistema de información

Para realizar el diseño de un sistema de información debe tenerse en cuenta la estrategia a seguir de la entidad así como el programa de operaciones de la misma o sea este sistema debe basarse en el objeto social de la entidad o los objetivos para lo cual fue creada.

La calificación de este sistema debe ponerse en práctica tanto por el que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas. 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 las categorías de objetivos. El sistema de información, debe ser diseñado para apoyarla estrategia, misión, políticas y objetivos de la entidad.

Los sistemas de información pueden ser informatizados, manuales o bien una mezcla de los dos. Sin embargo, aquí se utiliza el término en un sentido mucho más amplio, incorporando también la información sobre hechos, actividades y factores externos.

Existen sistemas de informaciones formales e informales, pues las conversaciones con clientes, proveedores, organismos de control y empleados a menudo proporcionan parte de la información más vital para poder identificar riesgos y oportunidades. Así mismo se puede obtener una información muy valiosa asistiendo a seminarios profesionales o sectoriales, o formando parte de asociaciones mercantiles y de otros tipos.

Los sistemas de información para ser eficaces no deben únicamente identificar y recoger información necesaria (financiera o no financiera), sino que también han de procesar dicha información y comunicarla en un plazo y de una forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

1.3.5. Componente V: Supervisión y monitoreo

Las actividades de supervisión y monitoreo deben realizarse de forma permanente y constante interactuando directamente con las distintas estructuras de la dirección. En la misma deben participar los auditores internos así como el Comité de Control debe trabajar en vistas de prevenir que en la entidad se realicen hechos que incurran en pérdidas o incidentes costosos tanto desde punto de vista financiero como humano.

Las actividades de monitoreo que se desarrollan de forma no rutinaria son las auditorías en las cuales se realizan evaluaciones separadas o individuales, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos. La función del Comité de Control es precisamente que se cumpla con esta norma de forma adecuada. Para ello existen dos modalidades de supervisión: Actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Actividades continuas:

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

Evaluaciones puntuales:

Estas se pueden señalar mediante las siguientes consideraciones:

1. Constituyen en sí 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 o sea, 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.

2. Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.

3. 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.

4. 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.

5. 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, 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 necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

En este Componente intervienen las siguientes normas:

- Evaluación del Sistema de Control Interno
- Eficacia del Sistema de Control Interno
- Auditorías del Sistema de Control Interno
- Tratamiento de las deficiencias detectadas
- Validación de los supuestos asumidos

Evaluación del Sistema de Control Interno

La eficacia del Sistema de Control Interno debe ser evaluada por Los directivos a cualquiera de los niveles de la organización deben evaluar periódicamente la eficacia del Sistema de Control Interno y comunicar los resultados de esta evaluación. Esto es algo que deben tener en cuenta las entidades para lograr su adecuado funcionamiento así como otros mecanismos de análisis tales como:

Para las actividades continuas: Debe evaluarse, hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la entidad. Deberán las entidades dar respuesta a las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio de fortalecer los Controles Internos.

Para las evaluaciones puntuales: En cuanto a las evaluaciones puntuales se debe tener en consideración que examinar el Sistema de Control Interno dirigiendo su análisis a la eficacia del mismo resulta extremadamente útil y provechoso así como el análisis y frecuencia de las evaluaciones de los riesgos y los métodos de supervisión de forma continua.

Eficacia del Sistema de Control Interno

Para que un Sistema de Control Interno sea efectivo, significa que existe certeza razonable de que pueden prevenirse o descubrirse oportunamente errores o fraudes importantes. Esto significa que a través de la información se logren los objetivos y metas en el empleo de criterios de y eficiencia. Los estados financieros deben transmitir confiabilidad y validez y debe cumplirse con las legislaciones y normas vigentes incluyendo las políticas y procedimientos de la propia entidad. La conclusión de que no se logra un objetivo o se logra parcialmente, indica que tal certeza razonable no existe, y que, por lo tanto, pueden ocurrir errores o fraudes que no se descubrirían y corregirían mediante la ejecución rutinaria de las técnicas implementadas por la organización, con el consiguiente peligro de riesgos latentes.

Auditorías del Sistema de Control Interno

El desarrollo de las auditorías de forma sistemática informará a la entidad sobre el grado de eficiencia o eficacia del Sistema de Control Interno facilitando, proporcionando las recomendaciones específicas para su fortalecimiento. Los exámenes que se realicen deben sustentarse en las normas y procedimientos generalmente aceptados ya que mediante ellos se pueden adquirir una opinión razonable acerca del estado y comportamiento del Sistema de Control Interno. La frecuencia con que se realicen las evaluaciones del Sistema de Control Interno su extensión y naturaleza deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.²³

Tratamiento de las deficiencias detectadas

Las deficiencias que se hayan detectado y que afecten la efectividad del Sistema de Control Interno deben ser informadas y de esa misma forma implantar procedimientos que determinen los temas a tratar, en que forma y la persona a la cual se le presentará la información. Debido a la importancia y repercusión de las deficiencias detectadas estas deben ser rápidamente comunicadas. Estas pueden provenir de distintas fuentes como es el caso del propio Sistema de Control Interno y el proceso de supervisión y evaluación.

Cuando hablamos de deficiencia nos referimos a cualquier irregularidad dentro del sistema que sea digna de atención.

El camino a seguir después de detectada la deficiencia es proceder a la comunicación de la misma hasta llegar a la máxima dirección de la entidad y finalmente la autoridad es la encargada de dar su orientación general y tomar la acción correctiva.

²³ Francisco Borrás: *Contabilidad, Auditoría y Fiscalidad*, Universidad de la Habana, Cuba, 1995.

Validación de los supuestos asumidos

En una entidad los elementos de control que respaldan sus resultados así como los objetivos de la misma se basan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

Es tarea de los directivos validar periódicamente los supuestos que constituyen la base de los objetivos de la organización y las técnicas de control para lograr dichos objetivos.

El objetivo de la validación de los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, se hace con el propósito de analizar la eficiencia de las técnicas de control establecidas y para verificar si estos supuestos son conocidos por toda la organización así como la capacidad de los mismos para adaptarse a los cambios.

En el caso de que los supuestos de una organización no sean válidos, debe hacerse una revalidación periódica de los mismos para enfocar nuevas estrategias y técnicas de control que sustenten los intereses de la organización. Para identificar los supuestos se necesita realizar un diálogo abierto. El control puede no ser eficaz si los supuestos de una organización no son válidos, es por ello la importancia que tiene la revalidación periódica de los supuestos de la organización ya que constituye un elemento clave para desarrollar un control eficaz.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UJC PROVINCIAL

A continuación se realiza el desarrollo del Diagnóstico de la situación actual del Sistema de Control Interno en la UJC Provincial para ello se analizarán primeramente las características generales de la entidad teniendo en cuenta el estudio de su Objeto Social así como la estructura organizativa que la compone.

A través de este diagnóstico se reflejará los aspectos organizativos y de dirección que contribuyen al adecuado Control Interno así como todas las deficiencias e insuficiencias presentes que inciden en la buena marcha de la entidad y por ende en el cumplimiento de sus objetivos, su eficiencia y su eficacia. Este diagnóstico reflejará los aspectos insuficientes o no contemplados para dar respuestas a cada uno de los componentes y en forma de resumen la apreciación de la situación general de la entidad para cumplimentar lo establecido en la Resolución No 297/2003 del MFP.

2.1 Características de la UJC Provincial

Surgimiento de la organización

La Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) es la organización del Partido Comunista de Cuba, forjada en las concepciones Marxistas Leninistas, basada en las ideas y la práctica del pensamiento de Martí y de Mella y el ejemplo imperecedero de Fidel, heredera y continuadora de las tradiciones de la lucha de la juventud cubana que a lo largo de nuestra historia ha estado en el destacamento de vanguardia revolucionaria.

La Unión de Jóvenes Comunistas es el fruto inmediato de unidad cementada entre los jóvenes que combatieron a la tiranía desde las filas de las diferentes organizaciones revolucionarias, integradas en la Asociación de Jóvenes Rebeldes, surgida por iniciativa del Ché y a propuesta de nuestro comandante en jefe Fidel Castro el 4 de Abril de 1962; orgánicamente independiente y tiene un carácter selectivo, agrupando a los jóvenes más revolucionarios de todos los sectores de la sociedad. Se rige por los principios del centralismo democrático, la dirección colectiva y la responsabilidad individual, el ejercicio de la crítica y la autocrítica, la disciplina consciente y férrea, encamina su labor a partir de una estrecha vinculación con las masas juveniles, a las cuales se debe y respeta.

Asume la formación comunista de nuevas generaciones, sustentadas en el patriotismo, la fidelidad al Partido Comunista de Cuba, la defensa de los más altos valores humanos y el espíritu profundamente antiimperialista que ha distinguido a la Revolución Cubana, proporcionando la participación consciente y entusiasta de todos los jóvenes de su obra.

El Objeto Social de la organización es formar en sus filas a los futuros militantes del Partido y trabajar con todos los jóvenes, directamente y por medio de las organizaciones de masas juveniles y con los niños, por medio de la Organización de Pioneros para contribuir a la educación de las nuevas generaciones.

Según la Resolución No.71-05 la Unión de Jóvenes Comunistas organización constituida el 4 de Abril de 1962 en el artículo 6 de la Constitución de la República de Cuba reconoce que trabaja para preparar a sus militantes y contribuir a la educación de las nuevas generaciones en las ideas del comunismo, mediante su incorporación al estudio y a las actividades patrióticas, laborales, militares, científicas y culturales.

La Unión de Jóvenes Comunistas es la organización de la juventud avanzada cantera y reserva combativa de nuestro Partido. La Unión de Jóvenes Comunistas tiene la responsabilidad de formar en sus filas a futuros militantes del Partido y trabajar con todos los jóvenes directamente y por medio de las organizaciones de masas, juveniles y con niños a través de la organización de Pioneros “José Martí”. La Sociedad concede un alto valor a la joven generación como continuadora de quienes, con el esfuerzo, la tenacidad y el sacrificio, lo dieron todo para edificar una sociedad nueva.

Su misión es la formación comunista de nuevas generaciones y garantiza el cumplimiento de su Objeto a través de las siguientes actividades:

- Obtener ingresos en moneda nacional por concepto de cotización de sus afiliados, de la actividad comercial mayorista y minorista de prestación de servicios y otras que aparecen contenidas en su Resolución con la especialidad para cada uno de sus centros y dependencias, todas aprobadas por la máxima dirección de la organización;
- Obtener ingresos en moneda libremente convertible por concepto de cotización de sus afiliados que elaboran en el exterior, recaudaciones por la participación en festivales y eventos internacionales aprobados por la dirección de la organización;
- Obtener ingresos en moneda libremente convertible por los conceptos de recaudaciones por la participación en festivales internacionales aprobados por la dirección de la organización;
- Adquisición de bienes, medios, equipos y recursos en moneda nacional y libremente convertible para el aseguramiento de las tareas de la organización de sus centros y dependencias, a partir de actividades que pueden realizar y que aparecen escritas en dicha Resolución;
- Asumir gastos en efectivo y en moneda libremente convertible por concepto de dietas, hospedajes y otros pagos en el exterior por viajes de delegaciones aprobadas por la organización; o

recibir donaciones de instituciones y personas amigas en moneda nacional y en moneda libremente convertible;

- Comercializar en Cuba y en el extranjero propaganda política en general con la imagen de Cuba y otros géneros asociados con esta imagen en forma mayorista y minorista en cualquier tipo de soporte en moneda nacional y en moneda libremente convertible, según lo regulado en el país al respecto;

- Comercialización en Cuba y en el exterior de publicaciones, trabajos investigativos que edita la organización, sus centros y dependencias en forma mayorista y minorista, en cualquier tipo de soporte, edición de tarjetas humoristas, afiches, catálogos, obtener ingresos y erogar por concepto de derecho de autor y cualquier otro tipo de producto a comercializar aprobados por la organización. Suscripciones de las publicaciones, servicios editoriales y de promoción, servicios fotográficos, venta de materiales de archivo, recortes de prensa y boletines informativos para radio, cine, televisión y culturales, fotocopias, promociones para página Web de Internet, campañas de investigación, inserción de anuncios en sus publicaciones, autorizadas por el organismo superior, realizar selección temática a personas y a entidades cubanas y extranjeras en moneda nacional y en moneda libremente convertible;

- Estudio científico del Marxismo – Leninismo para los cuadros de la UJC a través de impartición de cursos, seminarios, eventos y reuniones;

- Fabricación, montaje y arrendamiento de vallas de carácter cultural, indicativas y de orientación. Fabricación, montaje y ventas de anuncios lumínicos, señalizaciones, carteles, exposiciones, ferias, todos los fines propagandísticos o de promoción en cualquier tipo de soporte;

- Prestación de servicio de audio, mobiliario y alquiler de banderas, banderola, módulos y medios para eventos, actividades y reuniones en moneda nacional y en moneda libremente convertible;

- Comercialización mayorista y minorista de impresiones, serigrafías sobre textil o cualquier tipo de soporte de contenido político o la imagen de Cuba o de otros géneros asociados con la imagen de Cuba a entidades cubanas y extranjeras;

- Prestación de servicios de alojamiento, servicios gastronómicos y otros complementos al alojamiento, transporte a personas, delegaciones extranjeras, instituciones y entidades cubanas autorizadas a sufragar gastos en moneda libremente convertible y en moneda nacional;

- Concertación de contratos de arrendamiento de bienes, muebles e inmuebles con entidades cubanas autorizadas a erogar en moneda libremente convertible;

- Obtener ingresos por concepto de alquiler de locales, medios para impartir conferencias, reuniones, eventos en las instalaciones a terceros en moneda libremente convertible;

- Aplicación de la ciencia de la informática en la organización, centro y dependencias;

- Prestación de servicios de reparación, mantenimiento, chapistería, pintura, tapicería, abastecimiento de combustible y lubricantes, fregado, engrase, ponchera a todos los vehículos de la organización;
- Producción y recuperación de piezas de repuesto y agregados, actividades estas realizadas en los talleres automotores de organización para brindar sus servicios a los vehículos de la organización, sus centros y dependencias;
- Actividad de mantenimiento y reparación constructiva de todas las instalaciones y equipos de la organización, sus centros y dependencias;
- Comercialización mayorista de inventarios ociosos y de lento movimiento de materias primas de desechos permitidas por la ley.

El Comité Provincial de la UJC de Villa Clara tiene su domicilio legal en la calle Maceo # 317 e/ San Miguel y Nazareno. Actualmente lo componen 124 trabajadores, esta plantilla está cubierta por Dirigentes políticos, Cuadros, Técnicos, Dirigentes Administrativos, Servicios y Obreros.

Composición de la Fuerza Laboral

Categoría Ocupacional	Total	Hombres	Mujeres	Total %
Dirigentes Políticos	4	4		3.23
Cuadros	29	20	9	23.39
Técnicos	36	15	21	29.03
Dirigentes Administrativos	7	5	2	5.65
Servicios	18	9	9	14.51
Obreros	30	25	5	24.19
Total	124	78	46	100

Fuente: Elaboración propia

El nivel cultural de la plantilla administrativa cubierta en la entidad está comprendido en las escalas de 6to grado hasta el nivel superior como se muestra a continuación:

Nivel de escolaridad de la Fuerza Laboral

Trabajadores	Total	%
Superior	28	22.58
Técnico Medio	30	24.19
Medio Superior	33	26.61
De 6to a 9no	33	26.61

Fuente: Elaboración propia

La entidad cuenta con una estructura organizativa para el desempeño de sus funciones en la cual están aprobadas las siguientes relaciones jerárquicas: Primer secretario, Segundo Secretario, Jefe de oficina económica, Jefe de Servicio, Jefe de Transporte, Jefe de Contabilidad Interna y Jefe Administrativo. Esta misma estructura administrativa es la que conforma los Comités municipales de la UJC. (Ver Anexo #1)

2.2 Diagnóstico de la situación actual

Esta etapa de la investigación corresponde a la evaluación de todas las normas de cada componente. Esta evaluación se realizó a través de la Guía de Comprobación Nacional sobre el Grado de Implementación de la Resolución No 297/03 sobre Control Interno. Para realizar este Diagnóstico del Sistema de Control Interno actual en la entidad se pusieron en práctica las técnicas de recolección de la información a través de las cuales se pudo valorar la situación objetiva de la entidad. Estas técnicas fueron:

- Verbales: Con entrevistas que permitieron conocer los puntos débiles de la entidad. (Ver Anexos # 2,3,4)
- Oculares: Mediante la observación se obtuvo una información sobre la organización de las operaciones, movimientos diarios, así como las relaciones con el entorno.

Evaluación del cumplimiento de las tareas establecidas por la Resolución 297/ 2003 MFP

En la UJC Provincial los dirigentes y el resto de los trabajadores, han recibido acciones de preparación sobre el contenido de la Resolución 297/2003 pero podemos decir que no se ha cumplido con la indicación de evaluar este tema. En la celebración de los Consejos de Dirección no se ha

abordado el tema de la implantación de esta resolución de forma trimestral para darle seguimiento a su nivel de cumplimiento. Además, no existe una intervención directa por parte de la dirección de la entidad para liderar el proceso de diseño del Sistema de Control Interno así como su participación en las acciones de capacitación desarrollada por los municipios o por los organismos municipales correspondientes.

Componente I: Ambiente de Control

Integridad y valores éticos

El componente de Ambiente de Control²⁴ incluye el cumplimiento de las normas de integridad y valores éticos donde se pudo comprobar que existe un Reglamento Disciplinario y Convenio de Trabajo donde se detallan los parámetros disciplinarios para la toma de medidas correctivas en caso que procedan y los niveles esperados de comportamiento ético y moral.

Sí están establecidas las políticas²⁵ para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversiones y otras entidades donde se considera el trato con trabajadores y clientes. Se conocen las tareas así como las misiones que cumplen los trabajadores en sus puestos. Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del Control Interno en la entidad. El criterio concreto acerca del cumplimiento de esta norma se detalla en las entrevistas efectuadas a los Directivos de la entidad. (Ver Anexo #5)

Métodos y estilos de dirección

En cuanto a los métodos y estilos de dirección podemos decir que a pesar de que el Jefe Económico realiza los Consejos de Dirección periódicamente esto no ocurre así en la administración interna por lo que existen debilidades en cuanto a la realización de esta actividad. Se verificó que no está establecido en las actas del Consejo de Dirección el avance del proceso de implementación del Sistema de Control Interno que como hemos dicho anteriormente deben efectuarse periódicamente²⁶.

En cuanto a lo que se refiere al análisis periódico de las medidas de prevención por las áreas correspondientes en la entidad no se ha elaborado el Plan de Prevención para lograr el Ambiente de Control.

También se verificó que no se han creado los órganos colectivos de dirección para apoyar la toma de decisiones. Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategias y políticas de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada uno. (Ver Anexo #5)

²⁴ En Guía Metodológica de Evaluación del Sistema de Control Interno 2006, dictada por la Resolución No 26 del Ministerio de Auditoría y Control.

²⁵ Se refiere a los contratos con todos los proveedores que intercambia la entidad.

²⁶ Los Consejos de Dirección deben realizarse al menos trimestralmente.

Competencia profesional

En cuanto a la competencia profesional en la entidad se han desarrollado métodos de contratación del personal por el departamento de Recursos Humanos donde quedan indicadas las condiciones que debe poseer una persona para ocupar determinado puesto de trabajo y estos una vez incorporados al mismo reciben orientación y adiestramiento necesario para el cumplimiento eficiente de su contenido de trabajo.

En cuanto a la atmósfera de confianza como organismo político se conciben varios temas a tratar en reuniones con directivos, estos temas son expuestos por los diferentes niveles como son los Consejos de Dirección, Consejos Económicos, reuniones por áreas, asambleas donde se discuten y analizan llegando a conclusiones para darle solución, se toman acuerdos necesarios los cuales quedan plasmados en actas y donde en reuniones posteriores se analiza el cumplimiento de los mismos.

También pudimos confirmar que no existen canales de comunicación diaria sino que los trabajadores exponen sus criterios en las reuniones que se realizan ya sean del sindicato como por área.

Por lo que cuando se toma una decisión en el marco de los Consejos de Dirección se informa a los trabajadores mediante los matutinos. Por esto podemos decir que existe lejanía de criterios ya que el trabajador no está preparado para sentir conscientemente que su labor constituye un conjunto y no una parte de los resultados de la entidad.

Estructura organizativa

La estructura organizativa se corresponde con la que aparece aprobada en los documentos oficiales por el nivel correspondiente a la entidad ya que existe documentación que define las relaciones reconocidas en la estructura entre el nivel central y sus dependencias adscritas.

La Dirección General está constituida por los Órganos Colectivos de Dirección los cuáles están integrados por:

- Jefe Económico
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Servicio
- Jefe de Transporte
- Jefe de Administración Interna

El Consejo Económico está compuesto por:

- Departamento de Economía Provincial
- Contabilidad Interna

Además la entidad cuenta con Órganos Asesores de la máxima dirección que lo conforman los siguientes departamentos:

- Esfera educacional
- Esfera Obrera
- Dpto. Comisión Auxiliar
- Dpto. Organización
- Dpto. Político – Ideológico

La estructura organizativa mantiene una adecuada segregación de funciones donde se delimitan las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia. Mediante el Reglamento Orgánico están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad. Se verificó que en la entidad no existe un Comité de Control ni ningún otro órgano al que se le hayan sido asignadas las funciones del Comité de Control por lo que no existe una vigilancia del adecuado funcionamiento de Control Interno que contribuya adecuadamente al Ambiente de Control. (Ver Anexo # 6 y 7)

La Máxima Dirección tiene bien definido el nivel de autoridad de los directivos que se muestra a continuación:

- *Consejos de Dirección:* El Consejo de Dirección tiene como objetivo fundamental controlar y rectorar las actividades críticas de la entidad.
- *Consejo Económico:* El consejo económico tiene como objetivo fundamental la evaluación íntegra de todos los indicadores económicos así como el análisis del presupuesto en cada período contable.

Políticas y prácticas en personal

En cuanto a las políticas y prácticas de personal podemos decir que están elaborados los procedimientos²⁷ relativos a la actividad de Recursos Humanos y Cuadro y se cumple con las políticas²⁸ requeridas para la selección y contratación de los trabajadores; están definidas las funciones para todos los puestos de trabajo pero no se ha definido el procedimiento para la evaluación del desempeño. En la entidad existe un plan de vacaciones que abarca a todos los miembros de la organización pero por el contrario no se ha elaborado una programación que garantice la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutarán de sus vacaciones en consecuencia cuando esto ocurre se atrasa el trabajo de la persona que se ausente.

²⁷ Entre estos procedimientos cuentan el reclutamiento, la selección y contratación, la incorporación al empleo, la inducción, la formación y desarrollo y la evaluación de la idoneidad.

²⁸ Investigaciones acerca de la conducta política y moral del personal de nuevo ingreso a la entidad.

No está elaborado un plan de superación y entrenamiento²⁹ en correspondencia con el área donde se desenvuelva. (Ver Anexo #5,6 y7)

Manual de procedimientos y disposiciones legales y reglamentarias

Acerca de los manuales de procedimientos así como disposiciones legales y reglamentarias podemos decir que la entidad cuenta con documentos, funciones relacionadas con la organización y también cuenta con la existencia de un nomenclador de cuentas adaptado a la entidad donde está debidamente archivada la información referida a las cuentas que se deben utilizar para realizar las operaciones contables también están elaboradas las actividades que deben realizar los obreros así como los objetivos de trabajo, los cuales representan un instrumento de orden y de guía aprobados para el chequeo del control interno por lo que se recogieron criterios y experiencias de los mismos puestas en práctica. No existe un Plan de Capacitación para los trabajadores lo cual demuestra que no se logra la idoneidad competente para mantenerse en sus funciones. No están delimitadas las delegaciones de desempeño de los obreros y trabajadores esto queda demostrado mediante las entrevistas aplicadas a los mismos. Se comprobó la existencia del documento legal que crea la entidad, documento que aprueba el Objeto Social, principales regulaciones jurídicas económicas financieras que norme a la entidad, así como reglamento disciplinario y Estados Financieros. Sin embargo no se evidenció la existencia de del Plan de Prevención y Procedimiento de evaluación del desempeño.

No se ha creado un Comité de Control o sea no se ejerce en las funciones de la entidad por la vigilia del funcionamiento del Control Interno por lo que no se verifica el mejoramiento sistemático del mismo siendo este el objetivo fundamental del Comité de Control. Todo esto provoca que las oportunidades de maximizar los riesgos tanto globales como específicos en la entidad, por lo que se arriba a la conclusión de que los trabajadores no conocen en su mayoría sobre los aspectos fundamentales del Control Interno debido a que no se trabaja con ellos en este sentido. Esto quedo demostrado en las entrevistas aplicadas. (Ver Anexo # 6 y 7)

Componente II: Evaluación de Riesgos

Riesgos asociados a los objetivos de la entidad

Para la evaluación³⁰ de riesgos comprobamos que la entidad tiene objetivos generales y específicos, estos objetivos generales coinciden con su estrategia global sin embargo los objetivos específicos no están definidos por actividad o sea no existe una vía creada para el análisis de la

²⁹ Se refiere a un plan de capacitación.

³⁰ En Guía Cuestionario para el Diagnóstico y Evaluación del Sistema de Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 297/2003 de Ministerio de Finanzas y Precios.

coordinación entre los objetivos globales, específicos globales, específicos globales y objetivos específicos por área debido a que estos últimos no se han identificado constituyendo una grave deficiencia por lo que necesitan determinar y establecer estos objetivos delimitando los específicos por área y establecer las estrategias a seguir para el cumplimiento de sus objetivos.

“En este aspecto se debe controlar 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.)”³¹

Identificación y evaluación de riesgos

El proceso de identificación de riesgos no se lleva a cabo en la entidad, por lo que se dejan de reconocer todas las posibilidades de pérdidas en la misma. Se pudo comprobar mediante la investigación que carecen de herramientas imprescindibles que permitan el desarrollo de aspectos fundamentales en cuanto a este sentido mediante las cuales se frenarían las consecuencias o se prepararían para las mismas. Por todo esto se afirma que no existen riesgos internos ni externos identificados que respondan a actividades específicas o globales. Como se expresó anteriormente no se ha establecido un Plan de Prevención por lo que no se toma en cuenta el nivel de actividades asociadas con la Dirección, Informática, Recursos Humanos y Financieros.

Referente a la estimación de riesgos no muestran importancia a los aspectos que puedan afectar con mayor o menor incidencia para posteriormente darle un orden de prioridad. En la entidad no se ha establecido un sistema legal de administración de riesgo para detectar su importancia y probabilidad de ocurrencia además de que los objetivos de la entidad no están acompañados de uno o más riesgos por lo que no se calcula su ocurrencia en los resultados ni se evalúan continuamente para detectar los cambios en los riesgos o el aumento de los mismos.

Seguimiento y Control de Riesgo

En correspondencia con el seguimiento y control de los riesgos podemos decir que debido a que no se han identificado riesgos no existe un sistema de información que permita reconocer el comportamiento de los mismos para la adecuada toma de decisiones por lo que se pudo comprobar que en las áreas no existe un control sobre los posibles riesgos ni existe un plan de prevención donde se adopten las medidas correctivas. Además no se han garantizado los recursos de protección contra incendio.

³¹ Carlos López: “Auditoría y Control Interno 2007”, en www.gestiopolis.com. / webprofit Ltda.

En cuanto a la gestión y detección del cambio no existe presencia de las vías que anticipen o prevean los cambios influyentes, las variaciones no son determinadas a tiempo solo después de su ocurrencia se le da tratamiento estratégico y no planificado por lo que no se actúa de forma correcta por tanto no se tienen en cuenta las medidas de protección o neutralizantes de los principales riesgos así como su expresión cuantitativa.

Componente III: Actividades de Control

Coordinación entre las áreas y documentación

Para el estudio de este componente la primera norma a evaluar es la coordinación entre las áreas y documentación. No se ha establecido la debida coordinación entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y la responsabilidad de carácter colectivo, lo cual es de gran importancia para el desarrollo del trabajo eficaz en los departamentos y no está legislado en documentos internos que amparen el trabajo y su fluidez. Los funcionarios y trabajadores no conocen hasta que punto es importante la repercusión de sus acciones y la incidencia de su trabajo con relación a otras áreas.³² Por lo que cada cual realiza su trabajo de forma independiente.

La entidad se caracteriza por la carencia de documentos generales y específicos así como documentos sobre el Sistema de Control Interno. No se muestra la evidencia de Manuales de Procedimientos y de Organización, es por ello que no se recoge la información referente a los requerimientos necesarios que muestren la confiabilidad de las operaciones y transacciones realizadas. Se pudo comprobar mediante un muestreo que las principales transacciones de la entidad están documentadas ya que se verificó la existencia de los expedientes de cobros y pagos, movimientos de Activos Fijos Tangibles, pagos de efectivo en caja, así como documentación de la salida de artículos y productos del almacén.

Separación de tareas y responsabilidades

El primer aspecto a evaluar en cuanto a este punto es si se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y niveles de autorización. Por lo que comprobamos que cada función o actividad de la entidad tiene definidas las personas responsables que intervienen en el proceso de seguimiento y revisión de las diversas funciones o actividades. Por lo que pudimos verificar que en el departamento de contabilidad interna se realizan las actividades teniendo en cuenta la contrapartida requerida o sea que una operación o hecho económico no es comenzado por el mismo trabajador que la culmina. Se realizó un muestreo de documentos primarios en el área de contabilidad donde se evaluaron elementos tales como la exactitud en los valores

³² Esto se manifiesta en algunos casos con los atrasos en el cierre de información.

totales de las cuentas del cierre de información contable con el balance. Los almaceneros no tienen acceso a los registros contables, la persona que contabiliza finanzas no retira efectivo del banco, este control se evidenció en las informaciones de los demás departamentos.

En el departamento de Contabilidad Interna no existe evidencia de los chequeos de inventarios del 10% del almacén estos se realizan de forma esporádica. Con respecto realización de los arqueos de caja estos se efectúan cómo está establecido y se realizan como mínimo un arqueo de caja sorpresivo en el mes. Las conciliaciones bancarias se realizan así como se lleva un control de efectivo en banco diariamente para saber la disponibilidad con que cuenta la entidad para efectuar sus pagos. En el caso de los Activos Fijos tangibles se encontró constancia de la revisión del chequeo del 10% que se debe efectuar de forma mensual.

En los Consejos de Dirección y Consejos Económicos se analizan los momentos y niveles de autorización de las principales actividades a realizar pero no se le da seguimiento al cumplimiento de estas actividades, tampoco se le da tratamiento al proceso de comprobación física de los inventarios y activos.

Se solicitó la documentación donde se definen los niveles de autorización de las principales actividades como por ejemplo: Movimiento de Activos Fijos_Tangibles, autorizaciones de pago, pago de salario, solicitud y extracción de artículos del almacén, verificándose que se cumple con la autorización específica para cada caso al igual que el resto de las áreas. “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”.³³

La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativos a sus propias operaciones.

Acceso Restringido a los Activos, Recursos y Registros

En la entidad existe un acceso restringido a los recursos, activos y registros ya que cuenta con mecanismos de control como es el caso del sistema de pases implantado, controlado mediante un Registro de entradas y salidas del personal o vehículo ajeno a la misma en caso de que así ocurra. Están definidos los accesos a las áreas de almacenaje. Mediante las observaciones se pudo apreciar que los jefes de cada área poseen actas de responsabilidad sobre la custodia de determinados activos según su objetivo de trabajo y estas custodias se corresponden con la contrapartida requerida.

³³ En Resolución 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precios, p. 16

Rotación del personal en las tareas claves

Como se ha expresado anteriormente las áreas claves no cuentan con la rotación planificada del personal en las diferentes actividades, los trabajadores se delimitan a cumplir con su contenido de trabajo solamente debilitando el Control Interno. Esto no les permite conocer la necesidad de la estrategia de rotación en las áreas que representan riesgos relevantes.

Indicadores de desempeño

No se comprobó la existencia de indicadores de rendimiento que retroalimenten a la dirección de la entidad en la marcha de las acciones correctivas que disminuyan o eliminen las variaciones importantes de planes y metas de la misma es decir no existe un sistema de indicadores ajustado a sus necesidades.

En los Consejos Económicos se realiza análisis de los resultados obtenidos comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les son útiles para medir el desempeño.

Control de las Tecnologías de Información

Partiendo de que carecen de programas informáticos para el desarrollo del sistema de Gestión Económica podemos decir que tampoco existe en la entidad un documento acreditativo que certifique el Plan de Seguridad Informática, cuentan con un programa informático para la confección de la nómina con el cual se ha establecido un procedimiento de salva de toda la información donde se resguardan las copias en un lugar distinto a donde se encuentran los equipos. Sin embargo se detectaron dificultades con la actualización en el Software de los antivirus. Las claves de acceso son filtradas en ocasiones proporcionando irregularidades en los datos.

Componente IV: Información y Comunicación

Información y responsabilidad

En esta etapa se evaluó³⁴ el sistema de información que rige en la entidad por lo que se pudo comprobar que en la misma está establecido un sistema de información mínimo en el cual después de ser analizada, discutida y comparada con resultados de informes anteriores es enviada a su destino correspondiente tanto interno como externo con periodicidad y responsabilidad de emisión. Este sistema de información facilita a la Dirección Económica así como a la máxima dirección los informes necesarios sobre la gestión de la entidad. El sistema de información tiene establecido los indicadores donde se define que información debe emitir y recibir cada nivel de organización pero no

³⁴ En Guía Metodológica de Evaluación del Sistema de Control Interno 2006, dictada por la Resolución No 26 del Ministerio de Auditoría y Control.

existe un plan de perfeccionamiento del sistema de información con un corte estratégico para dicho sistema de información.

Dentro de las informaciones que maneja la entidad se encuentra la información interna, esta es la que se recopila y procesa en la misma entidad, esta información proviene de toda la actividad que se desarrolla en la vida interna de la entidad pero como todo sistema existen informaciones que dependen de otras lo cual provoca que en determinados momentos la información contable sea frenada y por consecuente se afecte la información administrativa mostrando en algunos casos situaciones de atraso y demora en la entrega de la información.

Las informaciones externas son las que provienen de los Comités Municipales de la UJC, al Comité Provincial de la UJC donde se consolida la información contable y se envía a su destino final, en el tiempo requerido.

Contenido y flujo de la información

La información se desarrolla de forma clara y con un nivel ajustado a la toma de decisiones teniendo en cuenta la información a utilizar y su contenido, esta se refiere tanto a cuestiones externas como internas, financieras y operacionales.

A pesar de que se llevan a cabo informaciones, no cuentan con un diseño de flujo de información y su posterior funcionamiento adecuado y no se revisan oportunamente la posibilidad de cambios que influyan en el cumplimiento de los objetivos y en la toma de decisiones como lo establece esta norma.

Calidad de la información

Un ejemplo de la calidad en el flujo de la información está manifestado en la actividad del cierre contable donde se realiza un consolidado de la información de toda la provincia. En ocasiones se ha incurrido en errores por lo que se ha regresado la información a su lugar de origen por tener datos incoherentes, contradictorios o descuadres imposibilitando que fluya la información de forma confiable y eficiente. Esta situación se ha presentado con frecuencia en el departamento de Economía Provincial que como dijimos anteriormente se desarrollan informaciones que influyen o dependen de otros órganos de la entidad por lo que se hace necesario un doble análisis, cálculo y revisión de estas debido a que los especialistas responsables no se fían de los datos trayendo consigo la lentitud en el flujo de la información a pesar de que cuentan con formatos claros, factibles y fáciles de comprender. Por esto podemos afirmar que los trabajadores no toman en cuenta la importancia de la calidad de su trabajo para los resultados de otros y para los objetivos finales.

Flexibilidad al Cambio

El sistema de información es revisado y cambiado cuando se detectan deficiencias en un momento determinado. Este sistema de información es rediseñado cuando ocurren cambios como por ejemplo

la nueva reestructuración del organigrama si ocurre una disminución o ampliación en la plantilla de trabajadores, así como cuando se realiza el reajuste del presupuesto ya que de esta forma se obtiene información con mejor calidad.

El sistema de información

La entidad cuenta con un diseño de sistema de información atendiendo a las estrategias políticas y objetivos de la misma sin embargo este sistema de información debe ser más abarcador; en él no se manejan informaciones tan importantes como son: capacitación, evaluación del desempeño así como la atención al hombre por lo que necesita ampliarse para alcanzar el tratamiento de acontecimientos y hechos externos a la entidad a través de manuales o de sistemas tecnológicos que ayuden a su adecuada aplicación.(Ver Anexo # 8)

Compromiso de la dirección

No se ha realizado ningún compromiso de contrato para la elaboración de los manuales de la entidad además carecen de sistemas informáticos de Gestión Económica lo cual es de gran importancia para la seguridad de los informes y resultados finales por lo que no han invertido en tecnologías que aseguren una recuperación gradual.

Comunicación, valores de la organización y estrategias

En la entidad se realizan los Consejos de Dirección y Consejos Económicos pero en estos solo participa la Máxima Dirección, Órganos Colectivos así como Órganos Asesores no son invitados los trabajadores para apoyar la toma de decisiones de la Dirección. Tampoco existe un mecanismo de comunicación con proveedores, y otras entidades externas sobre los cambios que puedan interesar a estas partes.

Canales de Comunicación

Las informaciones así como las decisiones que se tomen en el centro llegan a los trabajadores mediante los matutinos y los jefes de área lo que significa que no se tiene en cuenta la opinión y las iniciativas de estos la cual expresan en las reuniones por área o del sindicato por lo que sólo se escuchan sus ideas después de tomadas sus decisiones demostrando que no se desarrolla una comunicación efectiva en la entidad. O sea no están establecidos los mecanismos³⁵ para que la dirección reciba sugerencia de los trabajadores.

³⁵ Pueden ser asambleas, reuniones de área para estos fines, grupos técnicos, asesores, equipos de proyecto.

Barreras de la comunicación

No están definidas estas barreras de comunicación a pesar de que existe insuficiencia en las informaciones y no existe fluidez en los canales de comunicación estas barreras no están clasificadas por tipo, ni se conocen como barreras.

Componente V: Supervisión y Monitoreo

En la entidad no se encontró existencia documental del sistema de supervisión y monitoreo el cual debe contar al menos con los tipos de acciones de supervisión o monitoreo, alcance, frecuencia y responsables. También se verificó que no se desarrolla un programa que incluye la forma y periodicidad en que los Jefes de Área deben informar a su nivel superior sobre la situación del Control Interno en su área de responsabilidad donde se incluyan aspectos como el cumplimiento de los objetivos, metas y eficiencia de su gestión así como la razonabilidad de los estados financieros del área correspondiente, cumplimiento de la legislación vigente entre otros.

En las actas del Consejo de Dirección no se refleja el seguimiento del proceso de implementación de la Resolución en todas sus áreas y dependencias, además de que no se ha conformado un Comité de Control que le de seguimiento a este tema, si están confeccionados los cronogramas de las estructuras subordinadas. No se ha confeccionado el Plan de Prevención donde se controlen las acciones tendentes en dicho plan, ni se ha creado el Expediente Único de Auditoría.

Evaluación del Sistema de Control Interno

Teniendo en cuenta el análisis de los aspectos que caracterizan esta norma se consideran las actividades continuas llevadas a cabo en la entidad así como las evaluaciones puntuales que se realizan en ella se determina lo siguiente:

Se verifica que no llevan a cabo un examen del sistema del Control Interno puntos que no se han planteado los puntos vulnerables que determinan los riesgos de estas actividades y carecen de procedimientos de evaluación o supervisión continua.

Debido a la ausencia de un Comité de Control que realice su función no se ha fijado un proceso evaluativo para garantizar la estructura eficaz del sistema.

Las actividades continuas como las evaluaciones puntuales no son identificadas ya que no se ha diseñado un plan de autocontrol que incluya y asigne los responsables para su cumplimiento y supervisión.

Eficiencia y eficacia del Sistema de Control Interno

En la entidad existe un ineficaz cumplimiento del Sistema de Control Interno ya que no cuentan con una seguridad acerca de sus informaciones y por consecuente favorecen caminos que conllevan a fraudes y riesgos. “La eficacia del Sistema de Control Interno se basa fundamentalmente en el

adecuado funcionamiento del Comité de Control”³⁶ y en este caso dicho órgano no existe impidiendo el logro de los objetivos del Control Interno.

Auditorías del Sistema de Control Interno

La auditoría interna no realiza su función por tanto se evalúa de ineficiente al no cumplir con sus objetivos, no se evalúa la eficacia de los sistemas en uso además no proveen hechos que proporcionan dificultades. Las auditorías externas, por su parte cumplen con su objetivo evidenciando las deficiencias que puedan interrumpir la continuidad del trabajo.

Tratamiento de las deficiencias detectadas

El auditor interno no cumple su función debido a la poca presión que ejercen los directivos en ellos para cumplir con los planes y programas internos. En cuanto a las auditorías externas a estas se les presta mayor importancia teniendo en cuenta el tratamiento que se les da proporcionándole soluciones a las dificultades detectadas, plan de acción y atención inmediata. Estas auditorías las solicita la Dirección Económica así como la Máxima Dirección.

Validación de los supuestos asumidos

No están definidos los supuestos organizativos y por consiguiente no se utilizan técnicas de control que aseguren el cumplimiento de sus objetivos. Los dirigentes y trabajadores no tienen conocimiento acerca de estos supuestos.

2.3 Propuesta para el perfeccionamiento de Control Interno en la UJC Provincial

Cuando hablamos de una propuesta para perfeccionar el Sistema de Control Interno en la entidad estamos facilitando el análisis de las relaciones entre las funciones, procesos, actividades y personas así como la verificación previa que facilita evitar errores.

Esta propuesta deberá proporcionar información clara, precisa y completa, expresada de forma sencilla, sobre qué cosa hacer, como hacerla, cuánto hacer, donde hacerla, quién la hará y se responsabilizará de lo hecho. Estas secuencias serán afines y compatibles con la realidad de la entidad y sus objetivos. Esta propuesta no debe estar aislada del resto de los integrantes humanos y técnicos de la entidad.

³⁶ En Guía Metodológica de Evaluación del Sistema de Control Interno 2006, dictada por la Resolución No 26 del Ministerio de Auditoría y Control.

A partir de los resultados del diagnóstico realizado en la entidad, y el desconocimiento evidente sobre el Control Interno por parte de los directivos y trabajadores, es que se establece un cronograma de trabajo para perfeccionar el Sistema de Control Interno existente en la misma. Este incluye:

1. Confección de los manuales.
2. Identificación de los riesgos para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
3. Programa de Supervisión y Monitoreo

Confección de los Manuales

Durante el estudio del diagnóstico de la situación actual en la entidad se observó la inexistencia de todo tipo de manuales y debido a la importancia que representan para diferenciar procesos, actividades y profundidad en sus registros, es que se propone la confección de estos, ya que de este modo la entidad logra coordinar todos los procesos que la componen. Los manuales pondrán a disposición de la entidad los documentos que determinen de forma específica cada actividad.

El proceso de documentación es importante para el desarrollo del Control Interno como una vía estratégica, que organiza y adecua el trabajo. Es por ello que “los manuales juegan un papel fundamental en la organización, contribuyendo al logro de la eficacia en el desempeño de las tareas a realizar³⁷”, con la existencia de estos, se obtendrá una cultura sobre la necesidad de diferenciar determinados procesos y actividades.

La elaboración de estos manuales está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en el ámbito estratégico, administrativo y operativo, convirtiéndose en herramientas integrales de la dirección moderna.

Propuesta de los Manuales de Organización y procedimiento

Constituyen un elemento eficiente para elaborar todo tipo de Manuales, lograrán revisar la organización formal de la entidad, describir claramente sus objetivos, las funciones que se llevan a cabo, las auditorías y responsabilidades de los directivos, jefes de área, obreros y determinar las funciones de los puestos de trabajo que componen la estructura organizacional.

Confección del Manual de Organización

Con la confección de este manual se logrará obtener la información al detalle en el ámbito jurídico, o sea todos los procedimientos legales vigentes, la estructura, las líneas de comunicación entre las áreas, entre otras. Después de realizada esta propuesta la entidad dispondrá de instrumentos

³⁷ Colectivo de Autores: “Control Interno”, en *Programa de Preparación Económica para Cuadros*, Material de Consulta 2005.

documentales que le proporcionen el control y la supervisión de las tareas y funciones, y de esa misma manera resolver conflictos en los diferentes niveles y fijar responsabilidades.

Los Manuales de Organización constituyen un instrumento de referencia para la elaboración de otros tipos de manuales como los de procedimientos y los de políticas así como contemplan la forma en que se integra y coordina una organización. Estos manuales constituyen la revisión minuciosa de la organización formal de cualquier institución que se realiza a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen una estructura.

La existencia del manual de organización es un valioso instrumento de control para organizar la supervisión de tareas y funciones, resolver los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidades de los procesos de la organización.

Confección del Manual de procedimientos

Este manual se confeccionará acorde a las características y necesidades de la entidad, teniendo en cuenta el diseño de su trabajo, se debe dividir por áreas o Direcciones, Manual de Recursos Humanos, Economía, Contabilidad Interna incluyendo todos los procedimientos que la componen.

El manual de procedimiento tiene como objetivo, reunir organizadamente todos los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las diferentes actividades que se desarrollan en la entidad, permitiendo la ubicación rápida y de control de estas disposiciones y uniformidad en la ejecución de las áreas organizativas que la integran.

El manual de procedimientos es el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, o función que se realiza en la unidad organizativa.

La decisión de utilizar una u otra variante está en dependencia de las características de cada unidad organizativa y de los equipos de dirección.

Identificación de los Riesgos para el cumplimiento de los objetivos de la entidad

“Realizar un estudio de la Administración de los Riesgos de Control Interno: principales funciones y técnicas, permitirá identificar y valorar los riesgos de Control Interno, y por otra parte contribuirá a crear las bases metodológicas para establecer un diseño por área de resultado o área de responsabilidad, que permita conocer los principales riesgos que tendrá que asumir la entidad para el cumplimiento de sus objetivos”³⁸.

Para poder identificar los riesgos se debe tener en cuenta primeramente si están definidos o no los objetivos de la empresa, comprobando si llegan con claridad a los trabajadores y si se corresponden con los riesgos identificados. El riesgo es la probabilidad o frecuencia de la ocurrencia de un peligro

³⁸ Carlos López: “Auditoría y Control Interno 2007”, en www.gestiopolis.com. / webprofit Ltda.

definido y la magnitud o severidad de las consecuencias de este hecho indeseable en caso de que ocurra.

Los riesgos deben estar referidos a los dominios o puntos claves y sus objetivos, la ocurrencia de estos representan una afectación en la organización y son determinados por sus causas, condiciones y nivel de eficacia del Sistema de Control Interno (determinando la capacidad de detección). Los riesgos se clasifican por su frecuencia o su gravedad y además se reconocen como internos y externos, así como las causas de estos, luego de clasificarlos y evaluarlos se obtendrá la prioridad a utilizar en cada riesgo, así como los objetivos de control, estrategias y técnicas aplicables a este, minimizando las consecuencias.

Programa de Supervisión y Monitoreo

El proceso de supervisión y monitoreo es el proceso adecuado y constante, que evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo, y es por ello que determina si se está operando en la forma esperada y acorde a las modificaciones necesarias en cada caso.

Se evalúan dos actividades, las continuas y las puntuales.

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

Las supervisiones de las evaluaciones continuas en la entidad deben apoyarse con las siguientes herramientas:

- Los trabajadores deben tener conocimientos y ejecutar sus funciones acorde a lo establecido.
- Las evaluaciones constantes de las informaciones internas y externas.
- Deben establecerse comparaciones de mecanismos y funciones con otras que posean relación.
- Evaluar las respuestas que se den ante las recomendaciones de los auditores.
- Evaluar de forma periódica las funciones del personal funciones, y lo que deben conocer desde el punto de vista ético y conductual.
- Analizar los resultados del trabajo desarrollado por auditores internos.
- Evaluar la necesidad de capacitación del personal en las áreas y puestos donde sea necesario.

Las evaluaciones puntuales están determinadas por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos, a pesar que se mantiene la disciplina y el rigor de lo que se establece en cada caso.

La supervisión de las evaluaciones puntuales utiliza las herramientas siguientes para llevar a cabo sus procesos:

- Debe fijarse el alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno.
- Supervisar la existencia de procesos de evaluación en correspondencia con la necesidad del puesto.
- Utilizar mecanismos fundamentados y en correspondencia con las características de la entidad.

Esta propuesta tiene por objetivo, que la entidad logre detectar todas las irregularidades existentes, creando alternativas de control para que no ocurran o para su modificación en el momento preciso.

CAPÍTULO 3: PROPUESTA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL COMITÉ PROVINCIAL DE LA UJC

Cuando proponemos debemos aportar una serie de elementos técnicos y las condiciones requeridas para lograr este fin. La propuesta debe incluir datos precisos sobre las personas que se responsabilizan con los resultados a obtener y su posible delegación.

Teniendo en cuenta los puntos débiles detectados en el capítulo anterior se llega a la elaboración de esta propuesta con la finalidad de perfeccionar el Sistema de Control Interno en la entidad y donde queden claramente plasmadas la Confección de Manuales, identificación de los riesgos para el cumplimiento de los objetivos de la entidad así como un programa de supervisión y monitoreo.

Confección de Manuales

Para proponer este primer paso debe tenerse presente que en la UJC Provincial como organismo político tiene trazada como tarea las definiciones que ayudan a sus propósitos sin embargo estas no son normativas que sirvan como orientación a los especialistas de manera que las distintas actividades que se realizan tengan cierta similitud en su redacción por lo que deben conocer sobre las características generales para la confección de los mismos.

Lo más importante para el desarrollo de esta actividad es que se valore el hecho de que los manuales dependen de las funciones y actividades que se realicen para el cumplimiento de los objetivos sociales de la entidad de acuerdo a sus propias características.

Los manuales propuestos para uso de la entidad son:

1. Manual de Organización
2. Manual de procedimiento

Los Manuales de Organización y Procedimientos

En el desarrollo del Sistema de Control Interno, como filosofía de acción estratégica, se considera necesario el desarrollo de un proceso de documentación de lo que debe hacer la entidad organizativa: de ahí que los manuales organizativos sigan jugando un papel de suma importancia en la organización para una mayor eficiencia en el desempeño de sus tareas.

La elaboración de estos manuales está sujeta al desarrollo de un gran número de técnicas que intervienen en el logro de una adecuada sistematización en el ámbito estratégico, administrativo y operativo, convirtiéndose en herramientas integrales de la dirección moderna.

La literatura reconoce la existencia de diferentes manuales administrativos entre las clasificaciones más comunes se encuentran: Los de Organización y los de Procedimientos.

Los Manuales de Organización contemplan la forma en que se integra y coordina una organización. Constituyen un instrumento de referencia para elaborar otros tipos de manuales como son los de procedimientos y los de políticas.

Estos manuales constituyen la revisión pormenorizada de la organización formal de cualquier institución que se realiza a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen una estructura.

La existencia del Manual de Organización es un valioso instrumento de control para organizar la supervisión de tareas y funciones, resolver los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidades de los procesos de la organización.

El Manual de Procedimientos es el conjunto de documentos que describen de forma detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, o función que se realiza en la unidad organizativa.

La decisión de utilizar una u otra variante está en dependencia de las características de cada unidad organizativa y de los equipos de dirección.

Manual de organización

El manual de organización constituye una herramienta útil para la administración principalmente porque se considera un producto final y tangible de la planeación organizacional por lo que la importancia de este manual radica en contribuir a organizar, delegar, supervisar y motivar al personal que son las tareas principales de un directivo.

Existen cinco aspectos fundamentales para la creación de estos manuales:

1. Se deben precisar las funciones encomendadas para cada área o unidad organizativa para de esta forma deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
2. Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.
3. Esquematizar los puestos así como las relaciones y funciones para representar una visión de conjunto de la organización.
4. Apoyar la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
5. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para ayudar a reducir los costos de operaciones de la organización.

El Manual de Organización abarca todas las funciones, documentos y leyes relacionadas con:

- Creación de la entidad;
- Objeto Social existente;
- Estructura Organizativa que la identifica;
- Diferentes funciones de las áreas funcionales;
- Las interrelaciones funcionales;
- El diseño de las estrategias seguidas por la entidad para darle cumplimiento a sus objetivos;
- Política y objetivo que componen la entidad;
- Reglamentos organizativos internos;
- El análisis de los riesgos;
- El funcionamiento de los manuales y procedimientos.

Manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos tienen como objetivo fundamental lograr que se identifique las distintas acciones o actividades de la entidad, en dependencia de sus propias características quedando organizada mediante documentos que la evidencien.

Para la confección de estos manuales deben tenerse presente aspectos tales como:

- Construcción del manual utilizando el sistema de hojas intercambiables, con presillas al margen izquierdo, en forma de libro.
- Dividir las normas y procedimientos por materia, de manera que a cada uno le corresponda un capítulo, subdividiendo estos a su vez en instrucciones.
- Numerar cada capítulo consecutivamente y dentro de este, las instrucciones que lo componen y de esta misma forma numerar las hojas partiendo del número uno de cada instrucción.
- Habilitar los separadores para cada uno de los capítulos, con el propósito de delimitar fácilmente el material que corresponde a cada uno.
- Formar tomos del manual en caso de que alcance un grosor determinado, teniendo cuidado no dividir un capítulo al efectuar la separación.
- Confeccionar un índice con los números y títulos de los capítulos e instrucciones, de la siguiente forma:
 1. Confeccionar un índice general de capítulo del manual
 2. Confeccionar un índice de instrucciones dentro de cada capítulo
- Se deben mantener actualizados estos índices.

- En caso de ocurrir alguna adición, sustitución o cancelación de instrucción, debe expedirse un modelo relacionando las modificaciones en el que se especifique el capítulo, instrucción y hojas que son afectadas, así como las que deben ser dadas de baja definitivamente.

Esta propuesta para confeccionar los manuales está basada en una serie de desgloses por los diferentes departamentos o direcciones según corresponda:

Se deben confeccionar en:

Dirección de Economía

- El Manual de Contabilidad
- El Manual de Contabilidad de Costos
- El Manual de Procedimientos Analíticos

Dirección de Recursos Humanos:

- El Manual de Gestión de Recursos Humanos

Dirección General:

- El Manual de Asuntos Legales
- El Manual de Organización
- El Manual de Información y Comunicación

Pasos a tener en cuenta en cada uno de los Manuales propuestos

Manual de Contabilidad: El Manual de Contabilidad se dividirá en diferentes aspectos como Contabilidad General, Organizaciones de Registros Contables y subdivisiones por áreas, el mismo abarcará:

1. Las características fundamentales de la tecnología del Sistema Contable.
2. Detalles del sistema a utilizar para registrar los hechos económicos.
3. Detalles de las cuentas autorizadas a operar según el nivel de actividades que se realiza su uso y contenido.
4. La especificación de los procedimientos de control y la contabilización de cada uno de los subsistemas.
5. El diseño de los Estados Financieros que utilizan.
6. Detalle de los procedimientos para el cálculo, pago y liquidaciones de cada tipo impositivo.
7. El diseño de ejemplos ilustrativos, para un mejor entendimiento, y la vigencia de cada proceso.

8. Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad y las instrucciones para su confección estos pueden ser.

- De uso común: Cuando se establecen tanto las relaciones con terceros como los que soporten las operaciones de carácter interno.
- De uso específico: En dependencia de las peculiaridades de las actividades que se desarrollan.

Manual de Contabilidad de Costos: Este Manual abarcará los siguientes aspectos:

1. Como consecuencia de las normativas vigentes en esta materia, nacionales y ramales el sistema de Contabilidad de Costos, está condicionado a las particularidades de las actividades que desarrollan y en correspondiente con la organización de su proceso productivo o de prestación de servicios.

2. Una breve descripción de la relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes a los efectos de la planificación, determinación y análisis de los costos.

3. Agrupación gráfica a utilizar en la entidad y su descripción así como elementos de gastos y partidas de costos.

4. Distribución y aplicación de los Gastos Indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos.

5. Determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros.

6. Diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo a las particularidades de las actividades que desarrollan, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a las regulaciones, que en materia de descripción, se legislen al efecto.

Manual de procedimientos analíticos: En este Manual se abarcará los siguientes temas:

1. La instrumentación de indicadores económicos, financieros y de competencia.
2. La instrumentación de indicadores analíticos y operacionales.
3. La instrumentación de indicadores estadísticos.
4. Los elementos sobre el Control Interno Contable detallando donde se expresen de forma detallada su definición, alcance, las herramientas de evaluación y los términos representativos.

Manual de Recursos Humanos: Este manual abordará:

1. Las instrucciones y procedimientos de los recursos laborales.
2. Las responsabilidades materiales y administrativas.
3. Las instrucciones y procedimientos de los sistemas de trabajo con los cuadros.

4. Indicadores sobre las evaluaciones personales.
5. Las formas de contratación laboral, así como las regulaciones jurídicas laborales.
6. Detalles sobre aspectos como, la maternidad, las regulaciones vigentes sobre este derecho.
7. Las formas de capacitación y las necesidades de esta actividad.
8. Los aspectos sobre reglamentos internos, de ética y disciplinarios.

Manual de Asuntos Legales: Este tratará sobre:

1. Los procedimientos y documentos que deben existir en la entidad para dar cobertura a sus actos de forma legal y correcta.
2. Los aspectos patrimoniales, inmobiliarios, constitutivos y de registro.

Manual de organización: Deberá tratar sobre cuestiones que se mencionaron al comienzo de este capítulo.

Mediante el proceso de información y comunicación debe quedar bien definida por la entidad la información para cada uno, de los niveles y las responsabilidades y de esta misma forma las comunicaciones asociadas a cada nivel y a cada responsabilidad, donde se detalle la frecuencia del envío de informaciones, para quién se envían, cómo se va a realizar esta información, porqué vía será realizada la información, todo esto debe basarse en que cada trabajador debe disponer de la información que necesita y en su debido momento. Por lo que el manual que se propone incluirá todos los flujos informativos correspondientes, viabilizando así el cumplimiento de los objetivos.

El componente Información y Comunicación facilita el flujo de todos los sistemas y este es muy variable, por lo que se propone mantener actualizado este manual siempre que sea necesario.

Manual de Información y Comunicación: Este manual abarcará temas como:

1. Los documentos sobre el sistema de información que utiliza la entidad, incluyendo el listado de informaciones a emitir, su destino, periodicidad y responsabilidad de la emisión.
2. Los informes sobre la gestión de la entidad.
3. Los documentos donde se plasmen las informaciones económicas necesarias para los dirigentes.
4. Las informaciones que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad.
5. Los procedimientos internos que establezcan las formas y periodicidad de obtención de la información externa.
6. Los canales de comunicación utilizados o definidos con los trabajadores.

El objetivo del contenido de esta propuesta es garantizar la documentación necesaria que influirá en la entidad para su perfeccionamiento en el Sistema de Control Interno.

Identificación de los Riesgos

Con este segundo paso se propone que la entidad logre ganar conocimiento acerca del proceso de Identificación de Riesgos, así como desarrollar su evaluación y control por ser este un procedimiento que garantiza la continuidad del trabajo sin incurrir en pérdidas o despilfarros.

Lo primero que se debe tener en cuenta para la aplicación de este paso es analizar hasta qué medida se incumple con este proceso y posteriormente se necesitan desglosar los objetivos globales definidos en cada una de las áreas y actividad, y de la misma forma un análisis constante de estos por parte de los directivos y trabajadores en general.

Existen tres pasos a seguir para la ejecución del proceso de identificación, evaluación y control de los riesgos.

1. Diagnóstico o identificación de los riesgos por áreas de trabajo y actividades.
2. Evaluación de los riesgos.
3. Planificación de las acciones para eliminar o reducir los riesgos a través del control de los riesgos.

Primer paso: Para desarrollar el Diagnóstico o Identificación de los riesgos se debe realizar un análisis de los problemas reales que existen en cada una de las áreas de la entidad y los objetivos de cada actividad. De esta forma se detectarán entonces los riesgos y las causas de riesgos asociados que existen. Después de identificados los riesgos deben incluirse como posibles manifestaciones en el Plan de Medidas o Plan de Prevención.

Para la realización de este diagnóstico es necesario reunir a varios trabajadores, jefes de departamentos y directivos ya que se debe realizar el trabajo en equipo responsabilizando al director de la entidad en el cumplimiento de este proceso.

Para lograr el objetivo propuesto este grupo de trabajadores deberá basarse en las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación existente que afecta el cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada área evaluada, la razón de ser de la entidad y su seguridad?

Mediante estas interrogantes se obtendrán respuestas y se determinarán las causas internas y externas que motivan la influencia de los riesgos. A esto podemos agregar que las causas internas son motivadas por las afectaciones que ocurren dentro de la propia entidad y que dependen esencialmente de las acciones incurridas en el seno de esta y las causas externas están dadas por circunstancias, situaciones y decisiones, que se desarrollan fuera de la entidad y que repercuten sobre la misma.

Segundo paso: En cuanto a la Evaluación de los Riesgos se aplicará la evaluación y control de los mismos basados en la evaluación de la frecuencia del riesgo y gravedad del mismo.

Clasificación de la frecuencia

- Riesgo poco frecuente: Es el riesgo que solamente ocurre en circunstancias excepcionales o sea casi nunca ocurre.
- Riesgo Moderado: Es el riesgo que debe ocurrir en varias circunstancias.
- Riesgo frecuente: Se espera que ocurra en la mayoría de los casos.

Clasificación de la gravedad del riesgo

- Riesgo Leve: Este riesgo provoca una afectación mínima y se puede solucionar llevando el impacto financiero de la pérdida contra el presupuesto de gastos y de esta forma asumirlo.
- Riesgo Moderado: Este ocurre cuando el impacto financiero de la pérdida hace necesario una autorización fuera del presupuesto.
- Riesgo Grave: Si el impacto financiero de la pérdida afecta las utilidades, pero no interrumpe el proceso productivo.
- Riesgo Catastrófico: Cuando se pone en peligro la supervivencia de la empresa.

Para desarrollar la clasificación del riesgo se le otorgará una puntuación ascendente según su mayor gravedad y frecuencia. Luego se multiplicarán ambos resultados y de esta forma se determinará el grado de prioridad e importancia que se le mostrará al que más alto resultado obtenga.

Tercer paso: La planificación de las acciones para eliminar o reducir los riesgos a través del control, se deberá trabajar sobre la base de la relación que existe dentro del objetivo de control, las estrategias a seguir y las técnicas de control a utilizar.

- El Objetivo de Control: Mediante el objetivo de control se analiza qué puede ocurrir de manera incorrecta y las acciones para la no ocurrencia de los riesgos.
- La Estrategia: Es lo que se logrará obtener después de realizado el proceso.
- La Técnica de Control: A través de las técnicas de control se obtendrá el “cómo” lo voy a hacer, de manera que se logre el control del riesgo.

Riesgos identificados en la entidad

- A. Exceso de plazas vacantes por inestabilidad del personal en la entidad.
- B. Incurrir en pérdidas económicas en la entidad por concepto de gastos de comedor.
- C. Incurrir en pérdidas económicas por deterioro y/o faltantes en los almacenes.

Factores de Riesgo

Riesgo A

1. No contar con condiciones de trabajo adecuadas.
2. No contar con una correcta estrategia de atención al trabajador.

Riesgo B

1. No poseer compradores que realicen una adecuada gestión de compra.
2. Pocos e insuficientes suministradores (de productos agrícolas, cárnicos, etc)

Riesgo C

1. No tomar medidas de protección en el almacén.
2. No tener un control real de las existencias en almacén, no realizar los conteos del 10% de forma mensual.

Identificación de los Riesgos en Internos y Externos

Riesgos Identificados	Riesgos Internos	Riesgos Externos
Riesgo A	X	
Riesgo B	X	
Riesgo C	X	

A continuación se procede a la evaluación de los riesgos por su frecuencia y gravedad, para ello se le proporcionarán puntuaciones a estos según su categoría de la siguiente forma:

Evaluación de la frecuencia

Categorías	Puntuación
Riesgo poco frecuente	1
Riesgo moderado	2
Riesgo frecuente	3

Evaluación de la Gravedad

Categorías	Puntuación
Riesgo Leve	1
Riesgo moderado	2
Riesgo grave	3
Riesgo catastrófico	4

Después de otorgadas las puntuaciones debidas de los riesgos se procede a desarrollar su evaluación a través de la siguiente tabla que mide o jerarquiza riesgos.

Riesgos	Frecuencia	Gravedad	Resultado (A*B)
A	3	1	3
B	3	3	9
C	3	2	6

El análisis de la gravedad de estos resultados indica que el riesgo de mayor importancia por el grado de afectación que puede crear es el riesgo B, por lo que se tiene que disminuir o limitar su efecto inmediatamente, posteriormente y con orden de prioridad se le da tratamiento a los riesgo C y A.

Objetivos de Control a utilizar según los riesgos y las prioridades obtenidas:

Riesgo B	Riesgo C	Riesgo A
Gestión de compra Contrato con los proveedores	Existencias en almacén	Atención al trabajador

Estrategias por prioridad

Para el riesgo B

- Con una buena gestión de compra de productos agrícolas, cárnicos, etc. no se incurre en pérdidas, ni en sobregiros del presupuesto por concepto de gastos de comedor.
- Realizar contratos con más suministradores (de productos agrícolas, cárnicos, etc.) para eliminar así la dependencia, obtener una mayor oferta y diferentes precios.

Para el riesgo C

- Con las medidas de protección en el almacén y los conteos físicos sistemáticos se evitan las pérdidas económicas por faltante, deterioro, se inutilicen recursos, así como la actualización de los mismos.

Para el riesgo A

- Se logrará la estabilidad del personal que labora en la entidad y a su vez una mayor confiabilidad en las informaciones y en las actividades que se realizan.

Técnicas de Control por prioridad

Para el riesgo B

- Definir detalladamente las obligaciones y funciones de los compradores, capacitarlos de ser necesario y verificar que esta actividad se desarrolle por quienes están autorizados.
- Realizar un análisis sistemático de las diferentes ofertas que ofrecen los proveedores, así como sus formas de cobro, y plazos de cobro, etc.
- Establecer contratos con otros proveedores para lograr una mayor oferta.

Para el riesgo C

- Realizar los inventarios del 10% mensualmente, así como del 100% una vez al año.
- Utilizar el método PEPS para la rotación de los inventarios.
- Crear patrones de seguridad para la protección del almacén.

Para el riesgo A

- Desarrollar un plan de superación o de capacitación para los trabajadores en la entidad.
- Establecer un plan de aseguramiento técnico-material que corresponda con las necesidades reales de la entidad, situación que afecta a los trabajadores.

Para que estas acciones estén controladas se le asignarán a un responsable o ejecutante encargado de su cumplimiento y control. De esta forma se minimizarán las consecuencias o pérdidas propiciadas por las causas asociadas a estos riesgos. Por lo que se establece una fecha de cumplimiento como estrategia para verificar y comprobar el cumplimiento de los objetivos.

Se propone en este caso como ejecutante la Especialista Principal y como responsable al Jefe Económico y la fecha de cumplimiento establecida sería una vez al mes donde el Jefe Económico certificará el trabajo del ejecutante sobre el control y disminución de estos riesgos.

Programa de supervisión y Monitoreo

Teniendo en cuenta los problemas detectados durante el desarrollo del diagnóstico de esta investigación se propone a la estructura directiva de esta entidad la confección de un programa de Supervisión y Monitoreo constituyendo este de gran importancia y necesidad para prevenir y detectar

de forma ininterrumpida los hechos y operaciones que se realicen generando pérdidas desde el punto de vista tanto financiero como humano. Este programa será supervisado por el Comité de Control.

La entidad para desarrollar esta propuesta sobre el nuevo concepto de Control Interno debe tener en cuenta la concepción del Comité de Control así como la capacitación y adiestramiento del Consejo de Dirección, y colectivo de trabajadores sobre este concepto.

Para lograr un buen funcionamiento la entidad deberá utilizar una serie de mecanismos de análisis de funciones tales como las siguientes actividades continuas:

- Conciliaciones de la información para facilitar la gestión de las operaciones, esta información financiera y contable debe ser generada con los datos del sistema.
- Realizar comparaciones para medir la exactitud de las operaciones las con las existencias, análisis de los gastos incurridos dentro del mes por centro de costo, sus causas y comparaciones con el presupuesto.
- Comprobar las soluciones a cada una de las violaciones detectadas por los auditores internos y externos a través de un seguimiento de las acciones efectuadas.

Las evaluaciones puntuales en las que se trabajará son:

- El Sistema de Control Interno debe examinarse, chequeando sistemáticamente las diferentes actividades y fijándose el alcance y la frecuencia de las auditorías.
- Supervisar los planes de auditorías dándole seguimiento a cada una de las funciones de los puestos de trabajo, de los ciclos de operaciones y de los diferentes subsistemas de cada actividad.
- La Dirección General debe ejercer influencia para que la auditoría interna funciones.

Este programa contemplará:

1. Las actividades que la entidad debe fortalecer y actualizar.
2. El alcance de la evaluación del Sistema de Control Interno.
3. El tratamiento brindado a las diferencias de auditorías internas.

A continuación se mostrará el Plan de Supervisión y Monitoreo a desarrollar en la entidad el cual contemplará las acciones a ejecutar, las áreas donde deben efectuarse, ejecutantes por área y el responsable del cumplimiento y control de estas acciones. Por lo que se propone que la entidad posterior a la aplicación de este programa y en dependencia de la evaluación del mismo determine la fecha de cumplimiento de cada actividad a controlar.

Plan de Supervisión y Monitoreo

Acciones a controlar	Direcciones o Áreas	Ejecutantes	Responsables	Fecha de Cumplimiento
Confiabilidad de la información Controlar la entrega de las informaciones del área de Contabilidad al departamento de Economía Provincial.	Administración	Jefe de Contabilidad Interna	Jefe Economía Provincial	
Eficiencia y Eficacia de las operaciones Confección de Manuales Chequeo del cumplimiento de la función de los manuales Identificación de Riesgos	Todas las áreas de la entidad Todas las áreas de la entidad Todas las áreas de la entidad	Los jefes de cada departamento de la entidad Los Jefes de cada departamento de la entidad Jefes y Especialistas de cada departamento	Jefe Económico Jefe Económico Jefe Económico	

Evaluación de los Riesgos	Todas las áreas de la entidad	Especialistas del área correspondiente	Jefe Económico	
Planificación de las acciones para eliminar o reducir los riesgos	Todas las áreas de la entidad	Especialistas del área correspondiente	Consejo de Dirección	
Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas				
Información al 1er Secretario, por escrito del cumplimiento del Sistema de Control Interno en las áreas.	Todas las áreas de la entidad	Jefe del área correspondiente	Consejo de Dirección	
Información del Asesor Jurídico sobre las legislaciones que afectan a la entidad.	Recursos Humanos	Asesor jurídico	Jefe de Recursos Humanos	
Chequeo del cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención.	Todas las áreas de la entidad	Jefe del área correspondiente	Consejo de Dirección	

Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad				
Realización de auditorías sobre el Sistema de Control Interno.	Máxima Dirección	Auditor Interno	2do Secretario	
Supervisión del cumplimiento de los planes de medidas de la auditoría interna	En todos los departamentos de la entidad	Jefes del área correspondiente	Consejo de Dirección	

CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de esta investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

- Los dirigentes políticos, administrativos, cuadros y trabajadores en general, muestran su falta de conocimientos sobre el nuevo concepto de Control Interno.
- No se cumple en el Comité Provincial de la UJC con los parámetros requeridos para lograr una seguridad razonable en las operaciones y el cumplimiento de los objetivos.
- Debido a la inexistencia de los Manuales se origina el descontrol, así como la desorganización de las actividades y funciones de cada trabajador, lo que genera el incumplimiento de los objetivos de la entidad.
- En la entidad no existen sistemas informáticos que faciliten el desarrollo de la gestión económica.
- No existe un Comité de Control que ejerza la función de vigilancia sobre el Sistema de Control Interno.
- No se identifican los riesgos y por tanto no se evalúan, ni controlan por lo que no son neutralizados, ni se prevén los puntos débiles que pueden afectar las actividades de las diversas áreas.
- No se realizan programas de supervisión y monitoreo. lo cual provoca que no se asegure el funcionamiento adecuado del Sistema de Control Interno.
- La investigación realizada facilita una propuesta para darle solución a todos los puntos débiles detectados en el diagnóstico la cual, al ser aplicada de forma consecuente, le permitirá a la entidad darle cumplimiento a los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los aspectos más relevantes de la investigación desarrollada y con el objetivo de maximizar la efectividad en el Sistema de Control Interno de la UJC Provincial se propone:

- Realizar una capacitación para directivos, cuadros y trabajadores en cuanto al nuevo concepto de Control Interno, con el objetivo de obtener logros en sus desempeños.
- Crear en la entidad el Comité de Control como instrumento de vigilancia y chequeo oportuno en las diferentes actividades que caracterizan la misma.
- Realizar un estudio profundo sobre los riesgos que contenga la identificación, evaluación, seguimiento y control de los mismos.
- Actualizar el trabajo de gestión económica mediante programas informáticos.
- Realizar la aplicación inmediata de esta propuesta para erradicar y subsanar las principales deficiencias detectadas y de esta forma darle cumplimiento a los objetivos de Control Interno.

BIBLIOGRAFÍA

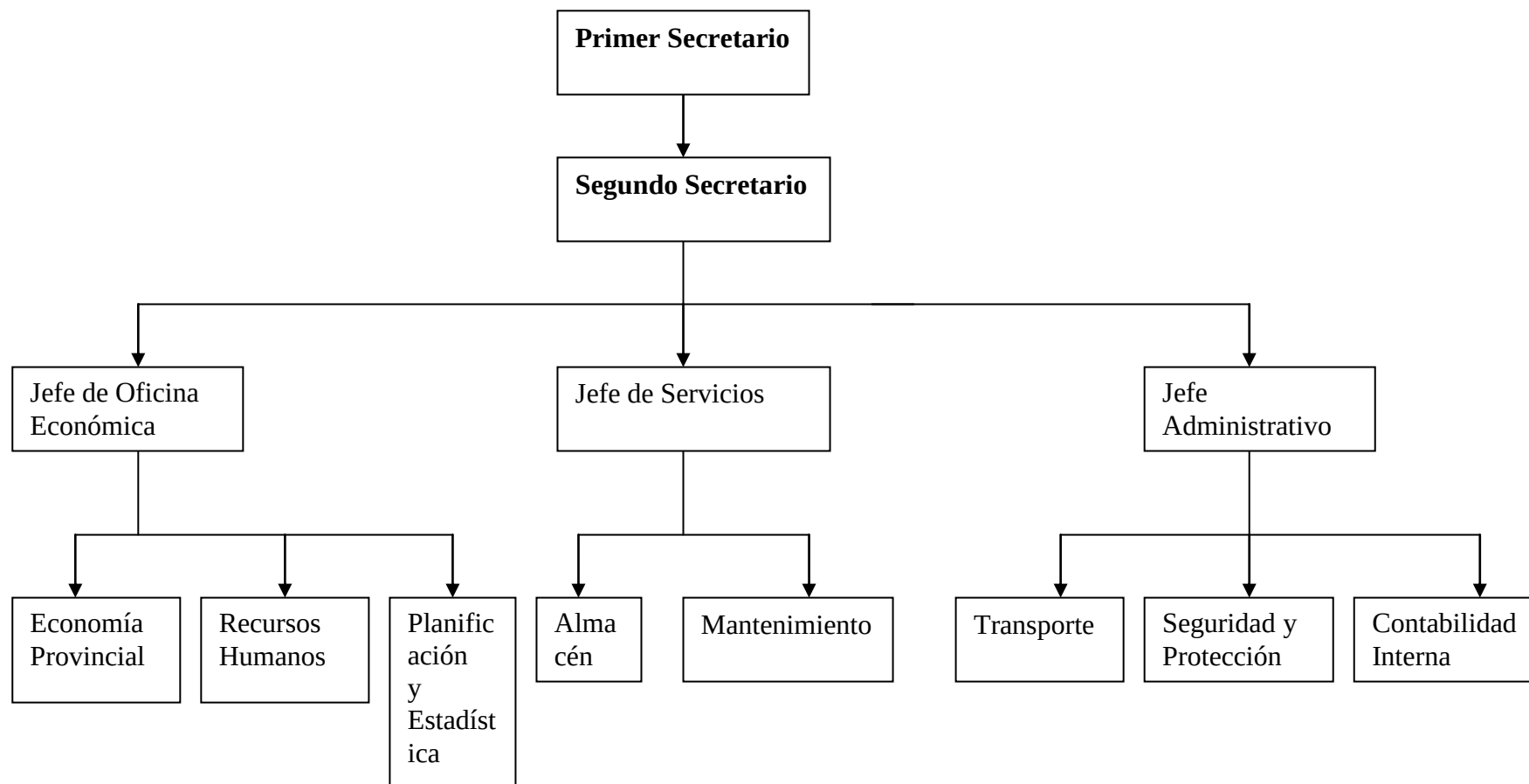
- BORRÁS, FRANCISCO: *Contabilidad, Auditoría y Fiscalidad*, Universidad de la Habana, Cuba, 1995.
- CANO PABÓN, JAIRO ALBERTO: “Marco para la evaluación de los sistemas de Control Interno”, *Control Interno Contable*, en www.contaduria.gob (consultado 23 de enero de 2007)
- CAPOTE CORDOVÉS, GABRIEL: “El control interno y el control”, en *Auditoría y Control*, Volumen1, no.1 mayo-agosto 2000, Cuba, 2000.
- COLECTIVO DE AUTORES: “Programa de Preparación Económica para Cuadros”, *Control Interno*, en www.cecofis.cu (consultado 7 de febrero de 2007)
- INFANTE DUARTE, JOAQUÍN: “La necesidad de insistir sobre el control interno”, *Auditoría y Control*, Volumen1, No1 mayo-agosto, Oficina Nacional de Auditoría, La Habana, Cuba, 2000.
- LÓPEZ, CARLOS: “Auditoría y Control Interno 2007”, en www.gestiopolis.com. / webprofit Ltda. (consultado 3 de febrero de 2006)
- MAURY AGAISSE, ANA INÉS: “Sin control no podemos construir el Socialismo”, (entrevista a Esteban Martel Sotolongo), en *Auditoría y Control*, Volumen 1, No.1 mayo-agosto, Oficina Nacional de Auditoría, La Habana, Cuba, 2000.
- NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA INTERNA, IFAC, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., cuarta edición, agosto, 1999.
- ROCHE LANDER, EDUARDO: “Contraloría General de la República. Despacho del Contralor General de la República”, Resolución Número 01-00-00-015 186° y 138°, Caracas, 1997.

GUÍAS Y REGULACIONES UTILIZADAS

- Guía Cuestionario para el diagnóstico y la evaluación del Sistema de Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 297/2003.MFP, Ministerio de Auditoría y Control, La Habana, Cuba, 2005.
- Guía Metodológica de evaluación del Sistema de Control Interno, dictada por la Resolución No. 26 del Ministerio de Auditoría y Control, La Habana, Cuba, 2006.
- Guía para la Comprobación Nacional sobre el grado de implementación de la Resolución 297/03 sobre Control Interno, Ministerio de Finanzas y Precios, La Habana, Cuba, 2003.
- Regulaciones sobre Normas de Auditoría, Oficina Nacional de Auditoría, Cuba, 1999.

- Resolución No 101, Ministerio de Auditoría y Control, La Habana, Cuba, 2003.
- Resolución No 13, Ministerio de Auditoría y Control, La Habana, Cuba, 2006.
- Resolución No 297/03, Ministerio de Finanzas y Precios, La Habana, Cuba, 2003.
- Resolución No 54/03 dictada por el Ministerio de Auditoría y Control, La Habana, Cuba, 2003.

Anexo # 1
Organigrama de la UJC Provincial



Anexo # 2

Entrevista a los Dirigentes Políticos

A continuación se exponen las entrevistas realizadas a los dirigentes políticos, pedimos disculpas por las molestias causadas y agradecemos la colaboración prestada para el desarrollo de las mismas:

1. ¿Se celebran con frecuencia en la entidad los Consejos de Dirección?
2. ¿Existen mecanismos donde se deleguen las decisiones desde el director hasta los trabajadores? ¿Se cumplen estos mecanismos? Argumente.
3. ¿Cuáles son los indicadores a seguir con respecto a las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones e indisciplinas cometidas?
4. ¿Qué estrategias o indicadores siguen en cuanto a la retención del personal para que estos se sientan atraídos y motivados?
5. ¿Los jefes de departamento, trabajadores, están capacitados para desempeñarse positivamente en su puesto de trabajo?
6. ¿Cómo se desarrolla el flujo de información entre las funciones operativas, las de dirección y las de custodia? ¿Cuáles son las más efectivas? Explique

Anexo # 3

Entrevista a los Dirigentes Administrativos

A continuación se exponen las entrevistas realizadas a los dirigentes administrativos, pedimos disculpas por las molestias causadas y agradecemos la colaboración prestada para el desarrollo de las mismas:

1. ¿La dirección constituye un buen ejemplo para todo el colectivo e indica lo que está bien o mal en el tiempo y forma establecido?
2. ¿Conocen sus responsabilidades sobre el Sistema de Control Interno, sus objetivos de trabajo, sus niveles de autorización? Mencione documentos donde se establezcan los mismos.
3. ¿Conocen sus deberes y derechos los jefes de departamento, y si están estipulados en documentos?
4. ¿Se sienten estimulados, atraídos, motivados, por su contenido de trabajo, sus condiciones? Argumente.
5. ¿Los trabajadores o directivos están capacitados para realizar su labor o necesitan de fuerza de trabajo mejor preparada?
6. ¿Qué posibilidades existen de superaciones o mejoras en los cargos y puestos de trabajo?
7. ¿Cuáles son las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones o indisciplinas cometidas?
8. ¿Cuáles son los objetivos específicos de su área de trabajo? Explique las diferentes actividades que realizan.
9. ¿Cómo se manifiesta el flujo de información entre los resultados de sus áreas con la Dirección general? O sea. ¿Cómo les llegan las informaciones y con qué nivel de rapidez obtienen sus respuestas?
10. ¿Saben identificar la importancia de los resultados de su área y las consecuencias de estos resultados para otras áreas?

Anexo # 4

Entrevista a los trabajadores

A continuación se exponen las entrevistas realizadas a los trabajadores, pedimos disculpas por las molestias causadas y agradecemos la colaboración prestada para el desarrollo de las mismas:

1. ¿La Dirección constituye un ejemplo para todo el personal e indica lo que está bien o mal en el tiempo y forma establecido?
2. ¿En su opinión los directivos y jefes de área poseen los conocimientos y experiencia adecuada para cubrir sus responsabilidades?
3. ¿Sus jefes de departamento o directivos se encuentran capacitados para realizar su labor o necesitan una fuerza de trabajo mejor preparada?
4. ¿Conocen sus responsabilidades sobre el Sistema de Control Interno?
5. ¿Saben de algún documento donde se establezcan estas responsabilidades?
6. ¿Conocen acerca de sus deberes y derechos como trabajadores?
7. ¿Se sienten estimulados o atraídos por sus superiores? Argumente.
8. ¿Qué posibilidades poseen de superación, mejoras en los puestos de trabajo?
9. ¿Conocen cuáles son los objetivos globales de la empresa?
10. ¿Conocen cuáles son los objetivos específicos de su puesto de trabajo? Explique las diferentes actividades que realizan.
11. ¿Saben identificar la importancia de los resultados de su área y las consecuencias de estos resultados para otras áreas?
12. ¿Cómo se manifiesta la comunicación entre las áreas?

Anexo # 5

Respuestas obtenidas mediante la aplicación de entrevistas a dirigentes políticos, basadas en el Anexo # 2.

- De los 4 Dirigentes políticos se le aplica la entrevista al total de ellos. Estos representan el 3.23% del total de trabajadores de la entidad.
- El total de los entrevistados es decir los 4 que representan el 100% de los dirigentes coincide con que las leyes o reglamentos que intervienen en la aplicación de una medida correctiva por la ocurrencia de indisciplinas o desviaciones, son aplicadas en el momento indicado, para la aplicación de estas medidas se toman en cuenta una serie de indicadores como son: la naturaleza de la infracción, las circunstancias en que se cometió la infracción así como los antecedentes laborales del infractor y su conducta actual. Estos resultados quedaron demostrados en el diagnóstico realizado en la entidad.
- El 100% o sea el total de los entrevistados razona acerca el tema de los indicadores que retienen al personal, llegando a la conclusión de que no existe estimulación salarial ni se desarrollan en la entidad alternativas que contribuyan a la motivación del trabajador. O sea, que los dirigentes están concientes de la escasa motivación que caracteriza a sus trabajadores. De los entrevistados 2 o sea el 50% o coincide en que los jefes de departamento no están capacitados sobre el tema Control Interno por lo que se necesita más capacitación sobre este tema en su nuevo concepto. El resto hace referencia solamente a las capacitaciones que se requieren en los diferentes subsistemas por lo que obvian mencionar sus capacitaciones que también son necesarias en este sentido.
- Los 4 entrevistados o sea el 100% expresan que el método utilizado para delegar funciones y decisiones son los Consejos Económicos, la reuniones de coordinación así como las asambleas efectuadas, donde las decisiones estratégicas concebidas se comunican a la masa trabajadora posteriormente en los matutinos.
- Acerca del criterio del flujo de información que se desarrolla en la entidad 3 de los entrevistados o sea el 75% responde al criterio de que abarca todos los niveles y trata de ser lo más actual posible, 1 de ellos es decir el 25% considera necesario ampliar sus indicadores para darle respuestas a todos los objetivos de la entidad ya sean generales como específicos.
- El 100% manifiestan que se celebran reuniones con la Máxima Dirección de forma constante siendo estas abarcadoras en su totalidad con respecto a las informaciones y puntos a tratar en ellas, sin embargo están conscientes de que a pesar de celebrarse con frecuencia y constancia, éstas no cumplen con la calidad y seriedad necesaria.

Anexo # 6

Respuestas obtenidas por la aplicación de entrevistas a los dirigentes administrativos basadas en el Anexo #3.

Se les aplicó la entrevista a los 7 dirigentes administrativos con que cuenta la entidad, los cuales representan el 5.65% del total de trabajadores.

- El 100% de los entrevistados o sea el total plantean que sí conocen los deberes y derechos sin embargo no hacen referencia al Código de Ética o Reglamento Disciplinario.
- El 100% de los Dirigentes Administrativos demuestran su desconocimiento total acerca del Sistema de Control Interno, sus responsabilidades sobre el mismo, así como sus objetivos y nivel de responsabilidad con el sistema lo que ocurre como consecuencia de que no existe un Comité de Control que vele porque se cumplan estas disposiciones en todas las áreas de la entidad, además de que los directivos como máximos responsables de su promulgación no trabajan sobre la base de crear en los dirigentes administrativos una conciencia de control.
- Los 7 entrevistados opinan que la dirección es ejemplo e indica los aspectos positivos y negativos, facilitando la información necesaria sobre la situación de la entidad, sus avances y retrocesos.
- Los Dirigentes Políticos así como los Dirigentes Administrativos entrevistados coinciden en sus respuestas acerca del flujo de información entre los resultados de sus áreas ya que plantean que ellos elaboran sus informaciones y se las envían a los departamentos o áreas que les correspondan para que cada área elabore sus informes además de que les llega información diariamente de la dirección, de manera estratégica que ellos acatan y desarrollan. Ninguno de los entrevistados hace referencia a un tema tan importante como lo es la comunicación o fluidez que debe existir entre todos los niveles y es mediante la cual ellos mismos reciben la información de la Alta Dirección a que son subordinados.
- El total de los dirigentes administrativos plantean que sus técnicos y trabajadores están capacitados para realizar su labor.
- El total de los administrativos plantean que sí se aplican medidas disciplinarias en caso de que ocurra una infracción, teniendo en cuenta las leyes y reglamentos vigentes.
- De los dirigentes administrativos 4 de ello o sea el 57.14 % se refieren a la escasa estimulación que se les brinda, ya que no conciben trabajar con escasos recursos para la protección del trabajo, además de que no se le brinda al trabajador ningún tipo de estimulación o sea no existe una motivación que los retenga.

- El 100% manifiestan la importancia de su trabajo para con las demás áreas y reconocen que si se atrasan en las informaciones, perjudicarían a las demás áreas lo cual no se corresponde con lo que realmente ocurre en la entidad debido a que existe demora en las entregas de información primaria realizada por los jefes de departamento administrativo así como las repeticiones y recálculos que son provocados por las irregularidades en los datos, por tanto podemos decir que los administrativos están concientes de la importancia de sus resultados sin embargo no la toman en cuenta a pesar de que las respuestas de las entrevistas demuestren lo contrario.

Anexo # 7

Respuestas obtenidas por la aplicación de entrevistas a los trabajadores basadas en el Anexo # 4:

La entidad cuenta con una plantilla de un total de 124 trabajadores de los cuales 84 de ellos son trabajadores simples representando el 67.74% del total. Se realiza la entrevista a 45 trabajadores que representan el 41.67% del total de estos obteniendo los siguientes resultados:

- El 100% plantea que la Máxima Dirección de la entidad representa para ellos una muestra de ejemplo e indica el camino a seguir en tiempo y de la forma más adecuada.
- El total de los trabajadores entrevistados expresan que los directivos y los jefes de área están preparados y capacitados para desarrollar sus funciones, estas respuestas no coinciden con los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual de la entidad ya que se comprobó que no disponen de un programa de capacitación general, tampoco se cumple con la rotación del personal en las tareas claves así como el conocimiento sobre el nuevo concepto de Control Interno el cual siendo un factor fundamental de supervisión para evitar errores no se trabaja en base a su cumplimiento.
- El 100% de los entrevistados no conocen sobre el Control Interno sus objetivos, responsabilidades y alcance, lo cual es responsabilidad de la Máxima Dirección de la entidad y consecuencia de la inexistencia del Comité de Control como instrumento de vigilia y supervisión de las cuestiones sobre la conciencia de control que debe existir entre todos.
- El 100% de los trabajadores entrevistados conocen sus deberes y derechos como trabajador, pero no manifiestan conocimiento del Código de Ética y Reglamento Disciplinario.
- El 100% de los trabajadores plantea que existen posibilidades de superación sin embargo no se desarrolla una estrategia de capacitación o entrenamiento al personal de nuevo ingreso a la entidad, esto lo manifiestan los adiestrados y lo demuestran con ejemplos lo que significa que la dirección no está trabajando en este sentido.
- En cuanto a la motivación de los trabajadores se tomó una muestra aleatoria de 20 representando el 44.44% del total los cuales plantean que la dirección debe mejorar las condiciones mínimas de trabajo así como las vías de estimulación al trabajador por lo que exigen que la dirección trabaje en este sentido ya que no se sienten atraídos y motivados en la entidad. El 25% de estos plantean que se mantienen en la entidad por cuestiones de edad avanzada, resultándoles muy difícil cambiar de trabajo pero no se sienten atraídos en ningún sentido ya que el sistema de motivación que se utiliza es muy escaso.

- El total de los trabajadores entrevistados solo conocen un objetivo de trabajo, cumplir con su contenido de trabajo, lo cual demuestra la importancia de tener concebidos los objetivos específicos por área y los generales al alcance de todos, por lo que los trabajadores están limitados en cuanto al conocimiento de las metas de su entidad de manera general.

Anexo # 8

AMBIENTE DE CONTROL

I- Integridad y valores éticos	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
1. Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la práctica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral.			X	
2. Están establecidas las 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%	

Anexo # 9

II- Métodos y estilos de dirección	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
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 de responsabilidad de cada uno.		X		
4. Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes Comités o Comisiones (Control, Cuadro, Calidad de auditoría) y su atención directa por el Consejo de Dirección.			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		

II- Métodos y estilos de dirección	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede 4
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
7. Están establecidas las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la Oficina Central y las dependencias adscritas.			X	
8. Está establecido el análisis por el Consejo de Dirección de los resultados de las Auditorías, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas.		X		
Totales	1	4	3	
En %	12.5%	50%	37.5%	

Anexo # 10

III- Estructura Organizativa	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
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 personal que lo integra.	X			
Totales	1		5	
En %	16.67%		83.33%	

Anexo # 11

IV- Políticas y prácticas de personal	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
1. Está elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y cuadro.			X	
2. Está 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. Está 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, especificando 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 incluye en este programa, de ser necesario, la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutarán de sus vacaciones.	X			
Totales	3	1	4	
En %	37.5%	12.5%	50%	

Anexo # 12

V- Manuales y procedimientos y disposiciones legales y reglamentarias	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
1. Está elaborado un Manual de Organización o Reglamento Orgánico.			X	
2. Están elaboradas las Normas y Procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.			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 ésta, como por ejemplo:		X		
a. Documento legal que crea la entidad			X	
b. Documento que aprueba el Objeto Social			X	
c. Principales regulaciones jurídicas 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	
Totales	3	1	8	
En %	25%	8.33%	66.67%	

Anexo #13

EVALUACIÓN DE RIESGO

VI- Riesgos asociados a los objetivos de la entidad	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
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 funda-mentales.	X			
3. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los 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 qué punto están comprometidos en la consecución de los objetivos.	X			
Totales	5			
En %	100%			

Anexo #14

VII- Identificación y evaluación de riesgo	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
1. Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas.	X			
2. Se han identificado 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 ha 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 contrarrestar su ocurrencia.	X			
Totales	7			
En %	100%			

Anexo #15

VIII- Seguimiento y control de los riesgos	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
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 enfrenta y del 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 las 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, seguros de equipos de transporte o de otro tipo etc.	X			
6. Conocen los trabajadores las medidas de protección y están entrenados en los procedimientos y medidas de protección aplicadas en cada caso.	X			
Totales	6			
En %	100%			

Anexo #16

ACTIVIDADES DE CONTROL

IX- Coordinación entre áreas y documentación	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
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 interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación está disponible para su verificación.	X			
Totales	3			
En %	100%			

Anexo # 17

X- Niveles definidos de autorización y separación de tareas y responsabilidades	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
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. 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.			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 relativos a sus propias operaciones.			X	
5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.			X	
Totales			9	
En %			100%	

Anexo # 18

XI- Rotación del personal en las tareas claves	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
1. Está establecida la rotación del personal en actividades claves o que debiliten el control interno.	X			
2. Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.	X			
Totales	2			
En %	100%			

Anexo #19

XII- Indicadores de desempeño	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
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 períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles para medir el desempeño.			X	
Totales	1		1	
En %	50%		50%	

Anexo # 20

XIII- Control de las tecnologías de la información	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
1. Está implantado un sistema de seguridad informática.	X			
2. Está establecido un sistema de claves para tener acceso a los equipos, módulos, al servidor y a terminales, etc.		X		
3. Se mantienen actualizadas 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 ésta se mantiene en lugar seguro.			X	
Totales	3	1	1	
En %	60%	20%	20%	

Anexo # 21

XIV- Acceso restringido a los recursos, activos y registros	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
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 de 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			X	
Totales			3	
En %			100%	

Anexo # 22

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

XV- Información	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
1. Existe y está implantado un sistema de información que facilite al Director y al Consejo de Dirección los informes necesarios sobre la gestión de la entidad.			X	
2. El sistema de información define y establece los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad.			X	
3. Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dicho sistema de información.	X			
4. Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios, mediante la asignación de los recursos apropiados tanto humanos como financieros, según lo aprobado en su Plan.	X			
Totales	2		2	
En %	50%		50%	

Anexo # 23

XVI- Comunicación	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
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	3	2		
En %	60%	40%		

Anexo # 24

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

XVII- Supervisión y Monitoreo	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
1. Se ha diseñado un sistema de Supervisión y Monitoreo que vele por el cumplimiento de los distintos componentes de 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 de 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 actualiza-do el Expediente Único de Auditoría.	X			
6. Está planificada la realización de una Auditoría del Sistema de Control Interno, como, mínimo una vez al año.		X		
7. Comprobar que el Plan de Prevención, con cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución los ejecutantes, y los responsables de su control.	X			
8. El Comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la verificación del				

cumplimiento del Cronograma de Implementación de la Re- solución No. 297/03.	X			
Totales	7	1		
En %	87.5%	12.5%		

Anexo # 25

RESUMEN VALORATIVO

TEMÁTICAS	Grado de implementación Resolución No 297/03.			No procede
	No iniciada	En proceso	Terminada	
	1	2	3	
Ambiente de Control				
I. Integridad y Valores Éticos			4	
II. Métodos y Estilos de Dirección	1	4	3	
III. Estructura Organizativa	1		5	
IV. Políticas y Prácticas de personal	3	1	4	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias	3	1	8	
Evaluación de Riesgos				
VI. Objetivos de la Entidad	4			
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos	7			
VIII. Seguimiento y Control y Control de Riesgos.	6			
Actividades de control				
IX. Coordinación entre las áreas y Documentación	3			
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas.			5	
XI. Rotación del personal en las tareas claves	2			
XII. Indicadores de desempeño	1		1	
XIII. Control de las tecnologías de la información	3	1	1	
XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros			3	
Información y Comunicación				
XV. Información	2		2	
XVI. Comunicación	3	2		
Supervisión y Monitoreo				
XVII. Supervisión y Monitoreo	7	1		
Totales	47	10	40	
En %	48%	11%	41%	

Anexo # 26

SISTEMA INFORMATIVO

Información	Contenido	Documentos	Usuario Final	Periodicidad
Gastos	Análisis de la estructura de los gastos.	Análisis Económico	Máxima Dirección y las direcciones de cada centro de costo.	Mensual
Cuentas por Cobrar	Ciclo promedio en que se cobran las deudas.	Análisis Económico	Máxima Dirección y las direcciones de cada centro de costo.	Mensual
Cuentas por pagar	Ciclo promedio en que se pagan las deudas.	Análisis Económico	Máxima Dirección y las direcciones de cada centro de costo.	Mensual
Efectivo en Banco	Análisis de la disponibilidad financiera para efectuar los pagos.	Análisis Económico	Jefe de Contabilidad Interna y Jefe Económico.	Diario
Plan de Vacaciones	Planificación de las vacaciones a disfrutar por los trabaja-dores.	Planes de vacaciones	Dirección de Recursos Humanos y jefes de departamento.	Anual