



**GRUPO DE ESTUDIOS DE GERENCIA ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

*Propuesta de Sistema de Control Interno para el Equipo de Atención
Territorial TRD en Cienfuegos.*

AUTOR: Lic. Fermín Adolfo Colarte Machín.

TUTORA: Msc. Estrella María Leyva Requesén.

**20 de octubre de 2010.
“Año de 52 de la Revolución”**

Pensamiento

“...no hay viles mayores que los que miran exclusivamente los intereses de la patria como medios de satisfacer su vanidad o levantar su fortuna.”

José Martí.

Agradecimientos

Al Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, la Revolución.

Al General de Ejército Raúl Castro Ruz, las FAR.

A mi esposa Neity.

A la Doctora Ana Lilia.

A la Msc. Estrella María Leyva Requesén.

Al Capitán de Fragata Rafael Irarragori.

Dedicatoria

A mis hijas Karla Xira y Kamila Gabriela.

Resumen

El presente trabajo desarrollado en el Equipo de Atención Territorial de la Cadena de Tiendas TRD Caribe en Cienfuegos, aborda la temática relacionada con el Sistema de Procedimientos aplicable al Control Interno en el actual contexto en que la Entidad desarrolla su gestión.

El problema científico planteado se refiere a la carencia de un Sistema concatenado de Normas y Procedimientos en el orden administrativo, que le permitan el Equipo de Atención Territorial de la Cadena de Tiendas TRD Caribe en Cienfuegos, desarrollar su actuar sobre la base de mantener un Control Interno de acuerdo a las exigencias actuales coadyuvante al perfeccionamiento de la labor de dirección de la propia Entidad, con el rigor que se exige por la máxima dirección del país donde han cambiado de un todo las concepciones de lo que se consideraba y lo que se considera en la actualidad la concepción del término Control Interno, no limitándolo solamente a la actividad contable, sino involucrando a todos los factores de la organización empresarial de que se trate con la modalidad de Sistema integrador, trabajado sobre la base de los riesgos de la Entidad.

La presente tesis, como objetivo general persigue, **diseñar un Sistema de Control Interno para el Equipo de Atención Territorial TRD Caribe en Cienfuegos.**

Se desarrolló con la participación activa y el compromiso del personal de la Entidad, cuya inestimable ayuda contribuyó a su calidad y culminación.

Para el desarrollo del trabajo se utilizó el método de conocimiento científico dialéctico materialista, además de técnicas tales como: análisis bibliográfico, análisis comparativo, entrevistas, encuestas, observación, síntesis, inducción, comprobaciones a los sistemas de Control Interno, juicio de especialistas a través de las técnicas de dinámicas grupales.

Con este trabajo se dota a la Entidad de un instrumento para la aplicación del Control Interno para su funcionamiento cotidiano operacional, con un cronograma detallado de trabajo por etapas, y el diseño de las normas y los procedimientos de los componentes de control interno, la evaluación de los riesgos y la actividad de control, los métodos de estimación y valoración del riesgo, de la eficacia de los procesos que responden a las características estructurales y funcionales de las actividades objeto de investigación. Ello traerá, por otro lado, una significación práctica como una herramienta esencial y determinante para extender el alcance y la gestión de dirección en el sistema de Control Interno en la Entidad, perfeccionar los sistemas de trabajo y lograr eficacia en los resultados del mismo.

La validación del Sistema de Procedimientos de Control Interno diseñado se realizó a partir del criterio de los especialistas de acuerdo a las diversas áreas de trabajo de la Entidad.



DECLARATORIA

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación del Programa de Maestría en Dirección y que autorizo a que sea utilizado total o parcialmente por dicha institución para los fines que se estimen convenientes y no será publicado, ni presentado en eventos sin la aprobación de la Universidad.

Autor: Lic. Fermín Adolfo Colarte Machín

Los abajo firmantes certificamos que este trabajo ha sido revisado según el acuerdo del Consejo de Dirección de nuestro centro y que cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referidos a la temática señalada.

Información Científico Técnica _____

Firma del Tutor: Msc. Estrella María Leiva Requesen. _____

Índice

Resumen.....	5
Declaratoria.....	6
Índice.....	7
Introducción.....	9
Capítulo 1. Generalidades del Sistema de Control Interno.....	12
1.1. Antecedentes.....	12
1.2. Clasificación del control.....	16
1.3. Definición y Características del Control Interno.....	17
1.4. Evolución del Control Interno en Cuba	20
1.5. Resolución 297/2003.....	21
1.6. Conclusiones Capítulo 1.....	36
Capítulo 2. Diseño de las Normas y Procedimientos para la Implementación de la Resolución 297/2003.....	38
2.1. Nuevos enfoques del Control Interno	38
2.2. Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos.....	39
2.3. Cronograma para la implementación de la Resolución 297/2003... ..	40
2.4. Diseño de las Normas y Procedimientos del Sistema de Control Interno.....	43
2.4.1. Norma para la elaboración de las hojas de evaluación de los componentes de Control Interno.....	43
2.4.2. Procedimiento para la elaboración de las hojas de evaluación del componente. Tabla 2.1.	44
2.4.3. Norma para la elaboración de las Hojas de Evaluación y Cuantificación de Riesgos y Actividades de Control.	48
2.4.4. Procedimiento para la elaboración de las hojas de evaluación. Tabla 2.2. y 2.3.	51
2.5. Método de estimación y valoración del riesgo.....	53
2.6. Método de eficacia de los procesos.....	56
2.7. Conclusiones del Capítulo 2.	58
Capítulo 3 Aplicación de los procedimientos del Control Interno en Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos	59
3.1 El Control Interno en el Equipo de Atención Territorial	59
3.2 Evaluación y aplicación del procedimiento de los cinco componentes de Control Interno... ..	59
3.3. Evaluación del procedimiento de las hojas de evaluación y cuantificación de riesgos	

y medidas de control	82
3.4. Validación del método de eficacia de los procesos de Control Interno	89
3.5. Conclusiones del Capítulo 3.	90
Conclusiones.....	91
Recomendaciones.....	92
Bibliografía.....	93
Anexos.....	97

Introducción

Uno de los objetivos del hombre a lo largo de su existencia ha sido alcanzar el Control, primero sobre su persona, luego comenzó a incursionar en otras esferas para suplir su primera imperfección.

El hombre en su rápido desarrollo con posterioridad a la Revolución Industrial, ha experimentado profundas transformaciones socioeconómicas y culturales, de las cuales, no ha estado ajeno nuestro país, con el desarrollo de cambios radicales y trascendentales acaecidos en el decurso de medio siglo, en el legítimo empeño de edificar un país independiente, sin estar ajeno a la coexistencia universal.

Nuestro país remonta el siglo XXI, transitando, por prácticas y preceptos administrativos, que sufren cambios fundamentales en aras de garantizar y dar respuesta a una economía de mundo globalizado, asumiendo para ello conceptos de calidad, control de gestión, cuadro de mando integral, la reingeniería, eliminando gradualmente, formas de trabajo que habitualmente, se venían empleando en el ámbito organizacional del país.

En los momentos actuales, nuestras organizaciones han ido incorporando estos conceptos, ante la creciente necesidad de garantizar un crecimiento económico de beneficio social, perfeccionando el funcionamiento empresarial, en base a principios que conduzcan a un desarrollo integral en el orden económico, en circunstancias adversas que imponen la necesidad de regir la economía por un Sistema de Control Interno superior al que existía en años cercanos.

En el Tercer Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros expresó: "...Por su parte, la Ley de la Contraloría General de la República creó un órgano estatal en sustitución del actual Ministerio de Auditoría y Control, con el objetivo de auxiliar a la Asamblea Nacional y al Consejo de Estado en el cumplimiento del mandato constitucional de ejercer la fiscalización de todos los organismos del Estado y el Gobierno".

"Esta institución desempeñará un rol esencial en la elevación del orden, la disciplina económica, el Control Interno y el enfrentamiento resuelto a cualquier manifestación de corrupción, así como a las causas y condiciones que pueden propiciar el actuar negligente y delictivo de cualquier dirigente y funcionario".

"Contribuirá a la depuración de responsabilidades administrativas y penales, tanto de los comisores directos de delitos como los colaterales, que son, estos últimos, como define la propia Ley, los cuadros, dirigentes o funcionarios administrativos que por falta de exigencia, conducta negligente o inobservancia de los controles establecidos favorecen la ocurrencia de violaciones de la disciplina o no la enfrentan de inmediato".

De hecho, es imprescindible la implantación de un Sistema de Control Interno, que garantice la evolución de la organización, para poder alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia que demandan con urgencia el funcionamiento de la economía cubana, las deficiencias latentes, y los resultados que se obtienen en el control, que se revierta, de manera directa en la consecución de los fines de la organización, más allá del marco contable.

El tema resulta vital para el Equipo de Atención Territorial TRD Caribe de Cienfuegos, a partir de la necesidad de contar con un sistema que, con enfoque integrador, desempeñe en la práctica un papel vital en el logro de las metas propuestas.

Un diagnóstico del estado de los procedimientos de Control Interno indica:

- No se encuentra implementada la Resolución 297/2003, del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Se ejecutan acciones de Control Interno, tomado como referencia la Resolución 297/2003, del Ministerio de Finanzas y Precios, sin ser un sistema.
- Desconocimiento por parte de los dirigentes y trabajadores.
- Manifestación de delitos de corrupción y comunes.
- Persistencia de riesgos sin enfrentamiento.

La investigación surge, del estudio preliminar del autor, sistematizando sus experiencias prácticas, de la que resulta la **Situación Problemática** dada por la carencia de un sistema que permita conocer y enfrentar los riesgos de la entidad, por lo que planteamos como problema científico, **“La Ausencia de un Sistema de Control Interno”**

La presente investigación está diseñada para contribuir a la solución de este problema, para lo cual se ha considerado la siguiente **hipótesis general**:

“Si se cuenta con un sistema integrador de la actividad de Control Interno en la entidad que permita identificar las actividades sujetas a riesgos, conocerlas, y desarrollar los mecanismos de control; estas se podrán identificar, eliminar o minimizar”.

De acuerdo a la hipótesis anterior se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que rigen el proceso investigativo:

El **Objetivo General** definido es:

- Diseñar un Sistema de Control Interno para el Equipo de Atención Territorial TRD Caribe en Cienfuegos.

Para dar cumplimiento al mismo se plantean los siguientes **Objetivos Específicos**:

- Fundamentar el marco teórico y conceptual de la investigación a partir de los elementos que giran en torno al Control Interno.
- Definir las normas y procedimientos para la aplicación del Control Interno.
- Elaborar un cronograma de trabajo por etapas, para la implementación de la Resolución 297/2003, del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Validación del proceso.

Como variable independiente se tiene: El Sistema de Control Interno como variables dependientes: aquellas que deberán mejorar el sistema: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividad de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo.

En la formulación y solución del problema contemplado en la investigación, se utilizó el método de análisis y evaluación de lo general a lo particular, que propone los resultados más significativos, sobre la base de la adecuación y aplicación a las condiciones y características de la entidad.

Metodología Aplicada:

En la investigación, se aplicaron métodos teóricos como:

- Análisis-Síntesis: Para el estudio de la bibliografía y de los resultados.
- Inducción-Deducción: Para las derivaciones teóricas y conclusivas del trabajo.
- Histórico-Lógico: en el estudio de los criterios de diferentes autores acerca de los fundamentos e control.

Los métodos empíricos y técnicas de recogida de información aplicadas son las siguientes:

- Encuesta: A directivos, especialistas y trabajadores. (ANEXO F, G).
- Observación: Realizada en el proceso de investigación.
- Consulta con expertos.
- Análisis de documentos normativos y de trabajo de la entidad en materia de control.
- Juicio de especialistas a través de técnicas grupales.

Novedad Científica:

La investigación incursiona en el tema del Control Interno, el cual aún resulta novedoso a pesar de contar con la Resolución 297 desde 2003, está aún no es asumida por la entidad con un enfoque correcto, permitiéndole contar con un cronograma para la implementación de la Resolución, y el diseño de las normas y los procedimientos de los componentes de control interno, la evaluación de los riesgos y la actividad de control, los métodos de estimación y valoración del riesgo, de la eficacia de los procesos que responden a las características estructurales y funcionales de las actividades objeto de investigación.

Utilidad:

Le permite a la entidad dotarse de una herramienta científicamente fundamentada y determinante para extender el alcance y la gestión de dirección en el sistema del Control Interno y perfeccionar los sistemas de trabajo y lograr eficacia en los resultados del mismo.

Capítulo 1. Generalidades del Sistema de Control Interno

1.1. Antecedentes

La necesidad de ejercer el control dentro de las organizaciones fue constatada por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales. Debido a la necesidad de dirigir y supervisar las actividades de la organización, se establecieron controles para asegurar la consecución de los objetivos.

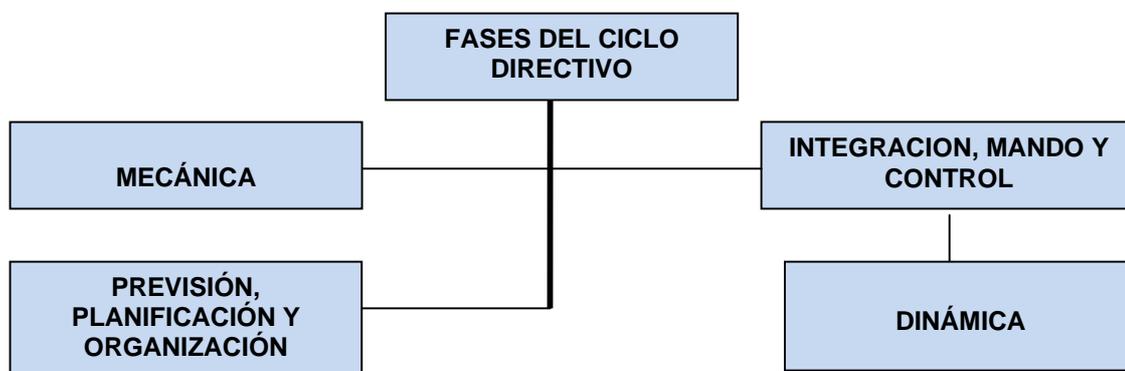
En Inglaterra, como consecuencia de la Revolución Industrial, se impulsó el pensamiento administrativo, originándose cambios radicales en los modelos de producción que fueron perfeccionándose con el ulterior avance de la ciencia y la técnica.

En el ascenso al capitalismo la Administración Científica de (Taylor, 1911), a través del estudio y valoración sistemática del trabajo, determinó que los análisis objetivos y subjetivos, podían lograr una mejoría estimada de la eficiencia, al explicar la necesidad de dividir, especializar y estandarizar los trabajos, para evitar lo que, según su concepción, era la fuente más notable de insuficiencia y desperdicio: la improvisación en los métodos de producción.

Este sistema estudiaba la forma en que se realizaba el trabajo y está basado en la medición del método de trabajo y el tiempo empleado. Se concebía al hombre (intrínsecamente ineficaz y perezoso), como una máquina que se motivaba fundamentalmente por el dinero. Por ello había que planificar, supervisar y controlar el trabajo detalladamente si se quería lograr que estuviera hecho correctamente. Taylor no daba importancia a los sentimientos y a la personalidad de los trabajadores. Esto supuso la separación de la planificación, la ejecución y el control.

La teoría administrativa contemporánea extrae la lección de los límites y los fracasos del taylorismo, ningún directivo exitoso pretende comprender, prever y controlar el comportamiento del hombre en el trabajo en todos sus detalles. El control se enmarca como una función de dirección, y el propio ciclo directivo está conformado por funciones básicas integradas, según Reyes Ponce (1986) en dos fases: la mecánica y la dinámica; la primera comprende las funciones de previsor, planificación y organización, y la segunda la integración, el mando y el control. Cada fase se subdivide en otros subsistemas.

Figura No. 1.1. Fases del Ciclo Directivo.



Fuente: Reyes Ponce 1986

Otros autores reducen las funciones del ciclo directivo a: planificación, organización, gestión y control. Las funciones de planificación y organización constituyen fases preparatorias del ciclo directivo, mientras que las funciones de gestión y control son fases ejecutivas.

Para su estudio estas funciones se analizan de forma separada, pero en la práctica de la dirección, se presentan interrelacionadas, es decir:

- La planificación tiene que ser objeto de organización, gestión y control.
- La organización tiene que ser objeto de planificación, gestión y control.
- La gestión tiene que ser objeto de planificación, organización, y control.
- El control tiene que ser objeto de planificación, organización y gestión.

La función del control, es la que cierra el ciclo directivo, en ella el jefe debe comprobar que las decisiones tomadas se cumplen acorde a lo regulado o realizado, para corregir eventuales desviaciones significativas, establecer el estado y las tendencias en el trabajo, generalizar experiencias positivas, evaluar y desarrollar sus ejecutores.

El control, dentro de las funciones del ciclo directivo, es uno de los menos tratados en la literatura, y proporcionalmente, de los de menos evolución. No obstante, en los últimos años se consolida la Teoría del Control de Gestión, revolucionando esta materia en cuanto a conceptos, técnicas y métodos de aplicación.

El concepto de dirección hay que verlo como una necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional), que se centra en la concepción del control como mecanismo determinante y sistemático, cuya implantación permite lograr eficiencia y eficacia en la organización.

Este enfoque defendido por la Escuela Clásica se manifiesta por la definición de Henry Fayol en su obra Administración Industrial y General, en la que señala que "...el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos", con el fin de evitar posibles desviaciones, evitando su repetición. Esta concepción simple, orientada a la excesiva formalización de los mecanismos de control se fortalece con los trabajos de (Anthony, 1990), en torno a entender el proceso de control por centros de responsabilidad y la medición de variables por medio de indicadores ligados a los aspectos claves de la organización. Este enfoque según (Amat, 1989), constituye una visión excesivamente técnica y racional del proceso de control al limitarlo al diseño de aspectos formales reduciendo la complejidad del contexto organizativo en el que opera.

Siguiendo el análisis realizado por este autor dentro del enfoque racional, el concepto de control se desarrolla al introducir cálculos matemáticos, en el tratamiento de los precios de transferencia en lo que se conoce como teoría de la agencia (Demski [1983], Baiman [1980]). La teoría de la agencia entiende al control como el establecimiento de un contrato óptimo entre los objetivos individuales (responsables de la unidad y de la organización), por medio del análisis macroeconómico del control.

Dentro de esta corriente, Amat ubica la teoría de la contingencia (Thompson [1967], y Woodward [1965]), como representación del enfoque racional, entiende al control como el ajuste de la

tecnología, la dimensión y el entorno a la eficacia de cómo se enfrenten las contingencias vividas por la organización. Del mismo modo critica tal postura al afirmar que en ellas las relaciones de las variables no están suficientemente claras, no se ha estudiado la relación control eficacia y no se ha tenido suficiente contrastación empírica.

A partir de los años 50 y 60 el paradigma psico-social entendió el control como un proceso fundamentado en la consideración de aspectos motivacionales y conductuales al momento de implantar modelos de control organizacional, estos principios fueron desarrollados por la escuela de las relaciones humanas.

Esta escuela planteó la influencia que tenía la aplicación de sistemas de control en los individuos, por lo que la participación de estos en el proceso de decisión y control, contribuirían al aumento de la motivación al relacionar los objetivos individuales con las metas organizacionales, al respecto, son fundamentales los trabajos de (Argyris, 1952); (Searfoss 1976); (Lewin, 1970); (Merchant, 1986); (Hopwood, 1972), entre otros.

La escuela del procesamiento humano de la información se centra en entender al control como la aplicación de los avances de la psicología cognoscitiva para el estudio de los elementos que inciden en el comportamiento y conducta en torno a decisiones de los empleados a la concepción del control. Estos elementos se basan en las características de la información, los procesos cognitivos y las decisiones personales, al respecto se tienen los trabajos de Libby y Lewis [1982], Prakash y Rappaport [1977], Driver y Mock, [1975].

En la década de los 70 y principios de los 80, la perspectiva del control, se enfocó a la consideración de la cultura como variable importante de los sistemas de control, al respecto (Young, 1979); (Collins, 1982); (Flamholtz, 1983); (Hosfstede, 1987), trabajaron sobre las bases de incorporar el concepto de cultura como mecanismo capaz de orientar procesos de control más efectivos, debido a que el individuo como ser social comparte valores, y creencias que pueden facilitar la efectividad de los sistemas de control de la organización.

A finales de la década del 80, la perspectiva macro social constituyó un desarrollo novedoso en la interpretación del control, ya que por un lado aceptaba el papel de la cultura en la efectividad de los procesos de control, pero por otra agregaba la fuerza del entorno socio cultural y político dada la creciente incertidumbre del sistema económico y el impacto en las organizaciones. Este modelo enfoca dos corrientes fundamentales, la "cross cultura-crossnacional" y el enfoque radical. La primera considera el entorno como una variable externa de la organización y la influencia de la cultura de cada país en los sistemas de control, Beres y Portwood [1981], Hosfstede [1983]. La corriente radical critica todo lo anterior intentando incorporar al control como resultado social y cultural dentro de una perspectiva sociopolítica de contradicciones sociales, Tinker, Merino y Neimark [1982,1986].

En la década del 90 hay una tendencia a la concepción tradicional de medición de indicadores pero apoyados en novedosos sistemas de información.

En cuanto a las definiciones acerca del control, los teóricos de la administración mencionan al Control como una de las funciones de dirección, la otra interpretación del término, es la de ver el Control como dominio o capacidad de mantener la estabilidad del crecimiento del sistema, es decir, su funcionamiento dentro de los parámetros establecidos. Robert J. Mockler realizó una definición que incluye los elementos esenciales y al respecto señala:

“El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para restablecer si hay desviaciones y medir su importancia, y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales”.

Esta definición divide el control en cuatro etapas:

- Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento.
- Medir el desempeño como todos los aspectos del control, siendo un proceso constante y repetitivo.
- Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar.
- Tomar medidas correctivas.

Para Reyes Ponce, el control es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes. (Reyes 1997). Según Robbins es el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas. (Robbins, 1998).

El control reviste, por lo analizado, una vital importancia para el éxito de toda actividad que se dirige, la que radica en que:

- Determina las causas que pueden originar desviaciones, para que no se repitan en el futuro.
- Establecimiento de medidas para corregir la actividad, para alcanzar con éxito los planes.
- Su aplicación es universal, abarcando las cosas, las personas y los actos.
- Permite la localización de los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se adoptan las medidas correctivas.
- Aporta información acerca de la ejecución de los planes sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planificación.
- Reducción de los costos y ahorro de tiempo al evitar errores.
- Racionalización de la administración y por consiguiente la productividad de todos los recursos de la Organización.

En nuestra consideración el control es indispensable en la administración, por los elementos que lo caracterizan:

- Logra aglutinar en torno a las demás funciones de dirección.
- Moviliza a los miembros de la organización en función de lograr las metas trazadas.

- Su carácter proactivo, pues permite prever riesgos futuros y adoptar medidas que reduzcan o elimine los riesgos.
- Facilita el aprendizaje de la organización.
- Garantiza el crecimiento y consolidación de la organización.

1.2. **Clasificación del control**

La literatura consultada, aporta diferentes clasificaciones al control, ateniéndose a diferentes parámetros:

1. El autor (López, 2001) se basa en parámetros de tiempo, por la secuencia de su aplicación respecto a la actividad que se dirige:
 - Control Operativo: Los que chequean actividades cuyos marcos de cumplimiento no rebasan el año.
 - Control a largo plazo: Se dirige a actividades que rebasan el marco de un año.
 - Control de enlace: Se concibe como una combinación del control operativo y del control a largo plazo.
2. La clasificación de autor (Betancourt, 1990), se basa en el nivel planificación del control:
 - Control permanente: Se refiere al intercambio diario de chequeo de tareas indicaciones y misiones.
 - Control planificado: El que se organiza, planifica, prepara e informa con antelación a su ejecución.
 - Control sorpresivo: Se organiza, planifica y prepara con anterioridad, pero se mantiene oculto para que permita obtener una fotografía exacta de cómo se está materializando una determinada actividad.
3. El autor (Stonner, 1997) en su obra *Administración*, clasifica los controles atendiendo a la detección de desviaciones, vulnerabilidades y otros:
 - Controles anteriores a la acción: Son precontroles que evitan o proveen la manifestación de desviaciones, se dirigen a la preparación y organización para ejecutar la tarea, garantizando un correcto empleo de recursos humanos, materiales y financieros.
 - Controles directivos: Se diseñan para detectar desviaciones.
 - Controles de selección: Son controles de procedimientos que indican seguir o no los mismos.
 - Controles después de la acción: Se destinan a medir resultados, determinar causas de las desviaciones y posibilitan estimular por resultado.

Otras clasificaciones que utilizan diferentes autores, son las siguientes:

- Control preliminar o recontrol: Se realiza anterior a la realización de las actividades, teniendo como ventaja el conocer el estado de preparación para la tarea a ejecutar, permitiendo corregir las dificultades.
- Control concurrente: Se realiza simultáneamente a la ejecución de las actividades y permite conocer cómo se va desarrollando.

-Control Posterior: Se ejecuta después de realizada la actividad, siendo importante para comprobar si lo acontecido concuerda con lo planteado, siendo peligroso, ya que impide corregir a tiempo, las desviaciones.

Por la forma de planificarlo se clasifican en:

- Planificado: Se planifica en sus plazos de ejecución, el que conoce tanto el controlado como el controlador, y temáticas a tratar.
- Sorpresivo: Este es de interés del nivel que lo realiza, y se mantiene oculto

Por la parte del proceso hacia la que se dirige se clasifican en:

- Hacia los resultados: Este tipo de control busca comprobar si los resultados concretos del proceso que se está midiendo, se corresponde con lo planeado al respecto, ahorra tiempo, siendo útil, para dirigirlo a las áreas de resultados claves.
- Hacia el procedimiento: Este control centra su atención en el procedimiento que lleva al resultado que se ha alcanzado, ya sea en sus partes o en su totalidad.

Por el nivel que lo aplica los controles se clasifican en:

- Los del nivel superior: Este se refiere a que realiza cualquier nivel superior a sus subordinados.
- Los del propio nivel: Estos son los llamados Control Interno.

1.3. Definición y Características del Control Interno.

El Control Interno, es el conjunto de elementos, normas y procedimientos coordinados e integrados entre sí, que adopta una entidad para lograr a través de una efectiva planificación, organización, dirección, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión y asegurar el cumplimiento de los objetivos y políticas trazadas que posibilite hasta donde sea razonable, la protección de los recursos contra el desperdicio, el fraude o el uso ineficiente, así como que aseguren la exactitud y confiabilidad de los datos contables y de las operaciones financieras de las ordenes y regulaciones, permitiendo evaluar el desempeño de todas las direcciones administrativas y funcionales de la entidad.

A través de los años, se ha desarrollado una gran diversidad de conceptos y puntos de vista relacionados con el Control Interno, materializados en proyectos de ley, reglamentos, normas profesionales y directrices, informes públicos y privados y bibliografía especializada.

Surge el Control Interno como consecuencia del desarrollo económico; así se ve como el primitivo comerciante atendía su negocio en forma personal y por tanto, no tenía necesidad de practicar un control sistemático sobre las operaciones, ya que el mismo las efectuaba, y si detectaba un error, estaba en perfectas condiciones de localizar cual era su origen, pues en su persona, se concentraban todas las funciones.

El pujante desarrollo económico, proveniente de los grandes avances tecnológicos provocó que los propietarios no pudieran continuar atendiendo de forma personal todas las actividades que su negocio al desarrollarse generaba, lo que obligó a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad derivada de los hechos operativos o de gestión y en correspondencia establecer sistemas y procedimientos que previeran o aminoraran fraudes y los errores, que protegieran el patrimonio, que dieran informaciones coherentes y que permitiera una gestión adecuada, correcta y eficiente.

El mayor énfasis dado al Control Interno, tanto por el sector público como el privado, ha aumentado la sensibilidad de la dirección, los auditores internos y externos, legisladores y organismos de control y académicos en general, hacia la necesidad de un sistema eficaz de Control Interno para dirigir y controlar las actividades de una entidad.

El Sistema de Control Interno no es un concepto nuevo. Sin embargo, tradicionalmente, este ha sido orientado a fomentar cambios en los procesos una vez que se han detectado debilidades apoyadas principalmente en información contable. En los últimos años ha cobrado mucha fuerza e importancia el tema relacionado con el Control Interno por la necesidad objetiva de controlar todos los recursos ya no solo financieros, lo cual ha posibilitado involucrar en el tema a las administraciones y a cada uno de los trabajadores de sus áreas.

Diversas han sido las definiciones de Control Interno y sus elementos, y difícil ha sido lograr un consenso entre todos los especialistas a escala mundial. Esto motivó que en el 1992 surgiera en los Estados Unidos el denominado "informe COSO", como una respuesta positiva a las inquietudes que planteaba la gran variedad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al Control Interno, publicándose el informe COSO como resultado de la tarea realizada durante más de 5 años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission National Commission on Fraudulent Financial Reporting creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations) (Comisión de Organizaciones Auspiciadoras).

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

El objetivo del informe del COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de Control Interno que permitan una definición común del Control Interno y la definición de sus componentes.

Según el informe COSO el Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.

- Confiabilidad de la información.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La definición de Control Interno anterior refleja los siguientes conceptos fundamentales:

- El Control Interno es un proceso y por lo tanto el mismo puede ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo. Además, el mismo debe estar integrado a los procesos operativos del negocio y no ser un "agregado" a los mismos.
- Todos los integrantes de la organización son responsables por el Control Interno. Ello ya no es exclusiva responsabilidad de ningún evaluador externo al proceso operativo en sí (ejemplo: Auditor Interno), como tradicionalmente se suponía.
- El Control Interno sólo puede proporcionar un grado razonable de seguridad en cuanto al logro de los objetivos fijados. La seguridad absoluta no existe en este sentido, ya que pueden tomarse decisiones erróneas o producirse acuerdos entre personas que vulneren el Sistema de Control Interno por más fuerte que éste sea.

El Sistema de Control Interno definido por el informe COSO está compuesto por cinco componentes, a saber:

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

Si un Sistema de Control Interno tiene los cinco elementos enunciados instalados y funcionando, se concluye que el mismo es eficaz.

COSO proporciona un detallado número de criterios que inciden sobre el mantenimiento de un sistema adecuado de Control Interno y define los componentes de dicho sistema, como siguen:

Entorno de control – El núcleo de un negocio es su personal y el entorno el que trabaja. Los empleados de una entidad son el motor que la impulsa y los cimientos sobre los que descansa.

Evaluación de riesgos – Todas las entidades enfrentan diversos riesgos procedentes de fuentes tanto internas como externas, los cuales deben evaluarse al nivel de la entidad y actividad, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Actividades de control – Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se realizan las acciones necesarias para afrontar los riesgos detectados respecto a alcanzar los objetivos.

Información y comunicación - Los sistemas de información y comunicación que rodean las actividades de la entidad, permiten que su personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Supervisión – Se deben monitorear los sistemas de Control Interno – un proceso que evalúa la calidad de la ejecución del sistema durante el tiempo establecido. El sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

1.4. Evolución del Control Interno en Cuba

Cuba, no ha estado ajeno a la necesidad de asumir acorde a nuestras características propias el desarrollo y formulación de sistemas de Control Interno estudiando las experiencias más avanzadas en esta temática en el mundo, acorde con los nuevos cambios introducidos en nuestra economía a partir de la década del 90 en la búsqueda de la consolidación de sistemas que garanticen la mejora de sus sistemas alcanzar los objetivos, de eliminar errores y pérdidas, de asegurar la credibilidad de la información, de disminuir la sorpresa y la improvisación.

Durante los años 2001 y 2002, el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad laboró en un equipo de trabajo para el estudio y propuesta de un marco conceptual y nuevos enfoques de los sistemas de Control Interno en el país, resultado del cual se promulga la Resolución 297 el 23 de septiembre de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios poniendo en vigor las definiciones del Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas.

Después de un profundo estudio tomando como referencia los lineamientos generales del informe del COSO y mediante la Resolución 297/2003 se instruye al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad para que establecieran el concepto de Control Interno y las consideraciones necesarias al efecto.

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

Es importante destacar que en el contexto de las FAR, antes de la promulgación de la Resolución 297/2003, se encontraban en vigor otras disposiciones tales como la Orden 91 de 14 de junio de 2002 del Viceministro primero de las FAR, “Para poner en vigor los Principios y Procedimientos Generales del Control Interno, en la Actividad Presupuestada de las FAR”, la cual es resultado de las experiencias acumuladas en esta actividad, a partir de la década del 90.

Esta orden señala que: “El Sistema de Control Interno, se puede comparar con el sistema nervioso de una persona, abarca toda la organización y sirve como un sistema de comunicación de dos vías y debe diseñarse para hacerle frente a las necesidades específicas de una entidad”.

1.5. Resolución 297/2003

La Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios emitida el 23 de septiembre del 2003 pone en vigor nuevos criterios para la elaboración de un Sistema de Control Interno adaptado a las condiciones específicas de cada entidad. Los términos “verificación” y “Control Interno” se usan para describir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización en sí, para salvaguardar el efectivo y otros activos de la entidad, así como para verificar la exactitud del registro en los libros contables. Las salvaguardas cubrirán asuntos tales como: los ingresos y salidas de dinero que se manejan por correo, los ingresos de las ventas en efectivo, la preparación y pago de nóminas y la erogación de fondos, así como el recibo y embarque de mercancías.

Obligatoriedad

- 1 - Los sistemas de Control Interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características y componentes, deben establecer sus acciones y medidas de Control Interno y estas deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.
- 2- Es de aplicación para todo el sistema empresarial del país, las unidades presupuestadas, el sistema bancario nacional y el sector cooperativo, se resumen como entidades.
- 3- Los manuales de procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las normas generales de Control Interno y sus nuevas concepciones.

Por tanto, el “**Control Interno**”, es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad **RAZONABLE** al logro de los objetivos siguientes:

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

Características generales del Control Interno.

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos. En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tenga.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- Aporta un grado de seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos de trabajo.

El Diseño de los Controles Internos

El diseño de un Sistema de Control Interno debe garantizar la integración en el mismo de los principios básicos del Control Interno, a los efectos de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Los principios del Control Interno incluyen aspectos tales como los que se relacionan a continuación:

- Estructura organizativa adecuada.
- Independencia departamental.
- Establecimiento de líneas de responsabilidad.
- Mantenimiento del manual de procedimientos contables.
- Sistema de modelos y registros para evidenciar las operaciones de la entidad.
- Controles colaterales o complementarios que refuerzan medidas de control.
- Prácticas adecuadas para ejecutar los procedimientos de control.
- Personal adecuado a las funciones de control a ejecutar.
- La auditoría interna, especialmente la auditoría interna operacional.
- Las vacaciones al personal de la entidad.

Siendo el Control Interno una función básica de la administración, su diseño e implantación y la supervisión de su funcionamiento corresponde a cada uno de los niveles de dirección de la entidad, sin que por esto disminuya la responsabilidad sobre las mismas de su nivel superior de dirección. El diseño del Sistema de Control Interno debe considerar los aspectos básicos de la producción o de la prestación de servicios que garantizan el cumplimiento en tiempo y forma de lo planificado y ejercer sobre esos aspectos el adecuado registro de sus operaciones, de forma que puedan determinarse con precisión las causas de los incumplimientos y las medidas correctivas que deben adoptarse.

Entre los aspectos fundamentales a tomar en consideración al diseñar un Sistema de Control Interno para una entidad cualquiera, deben incluirse entre otros, los siguientes:

- **Tamaño de la entidad**, definido básicamente en conceptos de diversidad de operaciones, volumen de transacciones y cantidad de trabajadores.
- **Costo del Control**, definido en los términos simples de que el costo del Control Interno siempre tiene que ser inferior al valor atribuido al daño que se pretende evitar.
- **El valor atribuido al resultado del control**, definido en función de beneficios materiales, ahorro de recursos, salarios y otros obtenidos como resultado del control, así como beneficios de cualquier tipo obtenidos como resultado de la eliminación o disminución de faltantes, desperdicios, robos, etc.

El diseño e implantación de un Sistema de Control Interno, debe estar precedido de un estudio donde se determinen en primer lugar la necesidad del sistema, justificado por pérdidas, incumplimientos, evaluaciones, planes de medidas, etc. Una vez justificada la necesidad, es vital determinar y evaluar los beneficios que producirá el control, definidos en términos de ahorros concretos, aumento de ingresos, disminución de pérdidas, etc. y entonces definir los recursos necesarios para diseñar el sistema y para operarlo y mantenerlo, de forma que se pueda comparar los beneficios atribuidos al control con los costos reales.

Además la valoración de los beneficios en muchas ocasiones es subjetiva, generalmente mientras más generales sean las medidas de control, más difícil es estimar los beneficios que producen:

- **Los riesgos existentes en cada tipo de actividad**, definidos por ejemplo en términos de operaciones con manipulación de efectivo, comercialización de productos deficitarios, productos de alto valor y poco volumen, productos en sistemas de “*sírvase usted mismo*” locales de fácil acceso, almacenes en mal estado constructivo, sistemas automatizados complejos, personal sin la calificación adecuada.
- **Características de la entidad**, definidas como complejidad de las operaciones, como es natural, a mayor complejidad de las operaciones, mayor complejidad de los controles para garantizar el cumplimiento de las normas establecidas.
- **Igualmente deben definirse los puntos de control**, es decir aquellos momentos de la producción o servicios donde se pueden ejercer funciones de control que permitan detectar desviaciones y tomar medidas correctivas a tiempo antes de concluir el proceso. Además deben considerarse las medidas de protección adecuadas para evitar pérdidas, daños, errores, actos ilegales, etc.

La forma en que se ejecuten las operaciones señaladas anteriormente definirá el diseño de los procedimientos de Control Interno necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El Control Interno comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

La implantación de las medidas de Control Interno y la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y de todos los trabajadores, que redundarán en un incremento de la eficiencia económica y en la calidad y el resultado positivo de las actividades desarrolladas por cada entidad.

Para establecer un eficaz Sistema de Control Interno, previamente ha de tomarse en cuenta la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre los cuales son fundamentales los siguientes:

- Adecuada división del trabajo, que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables; o sea, que en ningún caso una sola persona tenga el control íntegro de una operación.
- Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo, partiendo de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma.

- La anotación oportuna de todas las operaciones contables debe garantizar que todo recurso o servicio recibido o entregado, sea registrado y a la vez sirva de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó. Supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, con el fin de observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta.

Resulta conveniente además, aplicar hasta donde las condiciones concretas de cada entidad lo permitan, la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.

Los sistemas de Control Interno operan a niveles diferentes de efectividad. El Control Interno puede juzgarse efectivo en cada una de las cuatros objetivos, respectivamente, si el consejo de dirección y la administración tienen seguridad razonable sobreque:

- Comprende la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los estados financieros publicados se están preparando confiablemente.
- Se están cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.
- Comprende el control de sus recursos de todo tipo.

Puesto que el Control Interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo.

Estructura del Control Interno

El Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración.

Aunque los componentes se aplican a todas las entidades.

Los componentes son:

- **Ambiente de control.**
- **Evaluación de riesgos.**
- **Actividades de control.**
- **Información y comunicación.**
- **Supervisión o monitoreo.**

Existe sinergia e interrelación entre esos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Los sistemas de Control Interno están entrelazados con las actividades de operación de la entidad y existen por razones fundamentales de negocios. El Control Interno es más efectivo cuando los controles se construyen en la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa. Construir en los controles apoya la calidad y las iniciativas

de empoderamiento, evita costos innecesarios y permite respuestas rápidas a las condiciones cambiantes. (Anexo A).

Existe una relación directa entre los objetivos que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir y los componentes que representan lo que se requiere para cumplir dichos objetivos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivos. Por ejemplo, al examinar la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presentes y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el Control Interno sobre las operaciones es eficaz. (Anexo B).

Ambiente de control:

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Es la base para el desarrollo de todos los demás componentes del Control Interno. El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno y que son, por lo tanto, determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- 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 consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

Integridad y valores éticos.

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

Los valores éticos son esenciales para el ambiente de control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras Disposiciones Legales. Por lo que el comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden.

Competencia profesional.

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

- Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del Control Interno.
- Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.
- La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades, los métodos de contratación del personal deben asegurar que el candidato posea un nivel de preparación y experiencia ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado a la entidad debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

Atmósfera de confianza mutua.

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

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

Organigrama.

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

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en una entidad pequeña.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

Toda entidad debe complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos. El ambiente de control se fortalece en la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

Políticas y prácticas del personal.

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

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

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad. Se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento.

Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en éste se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente.

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

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

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

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

Sanción: Al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que trasmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

Comité de Control.

En cada entidad deberá constituirse un comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno titular, siempre que las condiciones lo permitan. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo.

La existencia de un comité con tal objetivo refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al ambiente de control. Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria integral, que exhiban un apropiado grado de conocimientos y experiencia, que les permita apoyar a la dirección de la entidad mediante su guía y supervisión.

Evaluación de riesgos.

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. 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 a manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquellos no son un componente del Control Interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento. A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.

- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera que se anticipen los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

Normas para la evaluación del riesgo.

Identificación del riesgo.

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en la persecución de sus objetivos, existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. De forma ilustrativa se pueden mencionar los siguientes:

Fuentes de riesgos externas:

- Desarrollos tecnológicos si no se adoptan, provocarían obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos.
- Alteraciones en el escenario económico que imparten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Fuentes de riesgos internas:

- La estructura de organización adoptada, dado la existencia de riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.
- Una vez identificados los riesgos al nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad.

Estimación del riesgo.

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

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

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

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

$$PE = F \times V$$

Donde:

PE = Pérdida esperada ó exposición, expresada en pesos y en forma anual.

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

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

Determinación de los objetivos de control.

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

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales. Y en función de esos objetivos estarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

Detección del cambio.

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

Evaluación del riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera, se requiere, un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

A modo de ejemplo se señalan algunas condiciones que deben merecer atención:

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

Actividades de control:

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

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

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

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

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

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, para ello se les deben explicar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

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

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

Normas de actividades y procedimientos de control.

Separación de tareas y responsabilidades.

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

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de la organización, al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sea detectada.

Coordinación entre áreas.

En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; si no que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

Documentación.

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

Niveles definidos de autorización.

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias, la autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante 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.

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

Acceso restringido a los recursos, activos y registros.

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

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc. Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Rotación del personal en las tareas claves.

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

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

Control del sistema de información.

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones. La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad descansa fuertemente en sus sistemas de información.

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

Control de tecnología de información.

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

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

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

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

Indicadores de desempeño.

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

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

Función de auditoría interna independiente.

La Unidad de Auditoría Interna de las entidades debe depender de la autoridad superior de los mismos y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituyen un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su Sistema de Control Interno. Al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores de la entidad con independencia de éstos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Información y Comunicación:

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquel resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

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

Supervisión o monitoreo.

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el Control Interno funciona adecuadamente, mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

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

- a) 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 aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), las auditorías internas (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

- d) 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.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren de un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

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

Las deficiencias o debilidades del Sistema de Control Interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

Los principios, componentes y objetivos del Control Interno son aplicados a cualquier entidad. El Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos se analizó a través de lo establecido en la Resolución 297/03, documento legislado en el país para el desarrollo de dicho sistema.

1.6. Conclusiones Capítulo 1

En general, el análisis hasta aquí realizado, ha permitido cumplir con el objetivo trazado al revelar de manera sintetizada los diferentes criterios y enfoques existentes en la literatura especializada cuando aborda el estudio del Control Interno; los nuevos criterios de Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas según informe COSO y la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios para su aplicación, a partir del estudio y evaluación de los elementos del Control Interno: ambiente de control, la evaluación de los riesgos, las actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo, la existencia de puntos coincidentes en las definiciones de su esencia y en la necesidad de que se comprenda a cabalidad por parte de los directivos y trabajadores, la importancia de contar con un eficaz y efectivo Sistema de Control Interno, que garantice el logro de los objetivos propuestos, donde se manifiesten en ellos la confiabilidad de la información, la eficiencia y eficacia de las operaciones, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

El propio análisis bibliográfico ha dejado al descubierto, no solo los conceptos y formas del control interno sino que, en las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel por lo que se hace necesario e indispensable un proceso de transformaciones con fuertes restricciones económicas que hagan que

el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas. Deja además clara la importancia y actualidad del Control Interno, cuyas fallas constituyen causas y condiciones que propician la ocurrencia de: violaciones de la legalidad, indisciplinas financieras, delitos y manifestaciones de corrupción.

Como conclusiones del capítulo se pueden definir las siguientes:

- 1- Las definiciones de COSO y la Resolución 297/2003, se complementan y proporcionan una amplia visión del Control Interno.
- 2- En el marco de COSO y la Resolución 297/2003, se vincula a la dirección y el resto del personal, con énfasis en los valores así como se estructura y clasifican las normas en los cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión o monitoreo, genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.
- 3- Las nuevas definiciones del Control Interno ajustada a las particularidades de la economía cubana y la instrumentación de la Resolución No.297 del Ministerio de Finanzas y Precios deberán coadyuvar al control del uso eficiente de los recursos, mediante la utilización de los mecanismos de Control Interno y que estos dependan de las comprobaciones internas. Sin embargo el éxito de la instrumentación dependerá de una voluntad administrativa real, que por supuesto deberá ser inducida y conducida por el gobierno y el estado. Las experiencias de otros países y entidades, así lo confirman.
- 4- El Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos está comprometido a implementar la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios con el objetivo de aumentar los niveles de control y evaluación de los sistemas de gestión, y dentro de ella todas sus Unidades Comerciales. Como parte de este trabajo la presente investigación está encaminada al diseño de ésta en el Equipo de Atención Territorial.

CAPITULO 2: Diseño de las Normas y Procedimientos para la Implementación de la Resolución 297/2003

2.1. Nuevos enfoques del Control Interno.

La Resolución abarca a todas las empresas, organizaciones económicas estatales, sociedades mercantiles cubanas y unidades presupuestadas, sean estas grandes, medianas o pequeñas.

Sea cual sea la definición de Control Interno que cada cual se formule, queda claro que tienen que estar presentes dos elementos esenciales que son:

- 1.- Deben existir objetivos a alcanzar.
- 2.- Deben tomarse acciones para alcanzarlos.

El Control Interno al ser un proceso integrado a las operaciones en el nuevo enfoque se concibe como un sistema de gestión, integrado a las operaciones de la entidad y no un pesado mecanismo burocrático añadido al mismo, aspecto que lo hace más efectivo, al fomentar la calidad, las iniciativas, evitar gastos innecesarios y permitir una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

De ello se deriva que el Sistema de Control Interno tenga las siguientes características:

- Tiene un enfoque de proceso.
- Tiene un enfoque de sistema
- Enfoque basado en datos y resultados.
- Enfoque de la dirección (liderazgo)
- Participación del personal.
- Enfoque en la continuidad del proceso (mejora continua).
- Aporta un grado de seguridad razonable.
- Desarrolla el autocontrol, liderazgo y fortalece la autoridad y responsabilidad.

Es importante considerar que el Control Interno es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades operacionales y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normativas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos, y en particular de aquellos que tengan responsabilidad del mando, así se ve el control dentro de cada empresa.

Se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración, y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de

técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación del personal.

Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura, misión de la organización, sin perjuicio de que cada jefe de área responda por el Control Interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en la entidad.

El Control Interno se regirá por los siguientes principios

- **Principio de la Igualdad:** Busca que el Sistema de Control Interno asegure que todas las actividades estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin privilegios otorgados a grupos especiales, regiones, personas o entidades.
- **Principio de Moralidad:** Indica que todas las operaciones deben ser realizadas acatando no solo las normas constitucionales y legales, sino también los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- **Principio de Celeridad:** Uno de los aspectos principales sujetos de control, debe ser la capacidad de respuesta oportuna, en sus relaciones con los usuarios, clientes, proveedores, trabajadores, acreedores, el gobierno y el medio social en el que se desarrolla.
- **Principio de Imparcialidad:** Busca que todos aquellos que tienen relaciones con la entidad, no se sientan tendenciosamente afectados en sus intereses o ser objeto de discriminación.
- **Principio de Transparencia:** Se fundamenta en que de las actuaciones, se debe dejar evidencia y permitir el acceso, conocimiento y la posibilidad de expresar observaciones por parte de terceros

En este sentido, es importante que en las más modernas formas de apreciar el Control Interno, se entienda la necesidad de lograr que todo el personal dentro de la entidad, se sienta parte de este, con un alto sentido de pertenencia en función de la conquista de las metas y objetivos de la entidad.

2.2. Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos.

El Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos, tiene su domicilio en calle 37 e/ 36 y 38, municipio Cienfuegos, provincia Cienfuegos. Su objeto empresarial consiste en la recaudación de moneda libremente convertible a través de la venta minorista, en la provincia de Cienfuegos.

Cuenta con una plantilla de 762 trabajadores.

El equipo, está conformado con la siguiente estructura:

- Gerencia.
- Departamento Económico.
- Departamento Comercial
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento Informática.

- Departamento Aseguramiento.
- Departamento de Calidad.
- Departamento de Transporte.
- Departamento Jurídico.
- Departamento de la Defensa.
- 27 Unidades Comerciales

Modelo de la empresa.

Las actividades que cubre el presente trabajo se basan en el modelo genérico de la empresa. El mismo se refleja en procesos que están basados por la política de calidad de la empresa.

El modelo genérico de la empresa puede utilizarse también como punto de partida para que el evaluador entienda los procesos de gestión de la entidad y las relaciones existentes entre ella y con terceros, así como la información que se genera y utiliza para ayudar a controlar esos procesos.

Política de Control Interno.

El Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos está comprometido a implementar la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios con el objetivo de aumentar los niveles de control y evaluación de los sistemas de gestión.

La estrategia de la organización se basa en la definición de responsabilidades, el otorgamiento de facultades y el incentivo de los valores morales y éticos, todos ellos en correspondencia con los principios de la sociedad socialista.

La organización se pronuncia en implementar y cumplir los requisitos para la evaluación de todos los sistemas de control, a fin de lograr que los mismos aseguren la detección de las desviaciones y permitan tomar las soluciones adecuadas.

La definición de objetivos, los análisis de riesgo y el establecimiento de las medidas de control constituyen premisas dirigidas al perfeccionamiento de los sistemas de Control Interno.

La supervisión del sistema se asegura a través de las auditorías, controles, controles integrales, análisis de las causas de las desviaciones y con la participación de todos los trabajadores de la entidad.

2.3. Cronograma para la implementación de la Resolución 297/2003

La Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios emitida el 23 de Septiembre del 2003 pone en vigor las pautas para la elaboración de un Sistema de Control Interno, siendo la aplicación de ésta de obligatorio cumplimiento por todas las personas involucradas y responsabilizadas con el funcionamiento de las entidades, ya sean empresas, unidades presupuestadas, pertenecientes al sistema bancario o al cooperativo.

Dando continuidad a los estudios y argumentos expuestos en el capítulo anterior, donde se han abordado nuevos criterios de Control Interno, el contenido de su definición, normas y componentes, el ambiente de control, la evaluación de los riesgos, las actividades de control, la supervisión y el monitoreo y la información y la comunicación en las que se pone de manifiesto la necesidad de implementar el Sistema de Control Interno.

En este sentido, en el presente capítulo se proyecta como objetivos fundamentales:

- Elaborar cronograma por etapas y contenidos de cada etapa, para la implantación de Sistema de Control Interno según lo normado en La Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios emitida el 23 de Septiembre del 2003.
- Diseño de las Normas y Procedimientos del Sistema de Control Interno, para la evaluación de sus componentes, la actividad de riesgo y de control, método de eficacia de los procesos.

El Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos, con el objetivo de aplicar de forma gradual la Resolución 297/2003 y de extender su alcance al funcionamiento general y la gestión de la dirección, así como de perfeccionar los sistemas de trabajo y lograr eficacia en los resultados se elaborara Indicación del Gerente del Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos en la que norma la creación de una comisión para garantizar la implementación del cronograma de trabajo en todas sus Unidades Comerciales (ANEXO E).

Para elaborar el cronograma el Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos, se realizarán reuniones periódicas donde se valoraran las etapas de implementación del Sistema de Control Interno, en correspondencia con la norma cubana NR – 007 del MINFAR.

Tabla No. 2.1. Cronograma de trabajo para la implementación de la Resolución 297/2003.

ETAPAS	CONTENIDO
1	Capacitación de los cuadros y demás dirigentes sobre la Resolución No 297 / 2003 del MFP y los nuevos conceptos del Control Interno, así como indicaciones y normas específicas de las FAR y TRD.
2	Capacitación del resto de los trabajadores en cuanto a la definición, componentes y normas del Control Interno.
3	Preparación del comité de control.
4	Elaborar diagnóstico, evaluar nivel alcanzado, insuficiencias y definir estructura del Sistema de Control Interno,elaborar Manual de Control Interno.
5	Aplicar el procedimiento para la evaluación del componente ambiente de control en correspondencia con las normas de la Resolución No. 297/03.
6	Aplicar el procedimiento para la evaluación del componente evaluación de los riesgos en correspondencia con las normas de la Resolución No 297/03.
7	Aplicar el procedimiento para la evaluación del componente actividades de control en correspondencia con las normas de la Resolución No 297/03.

8	Aplicar el procedimiento para la evaluación del componente información y comunicación en correspondencia con las normas de la Resolución No. 297/03.
9	Aplicar el procedimiento para la evaluación del componente supervisión en correspondencia con las normas de la Resolución No 297/03.
10	Definir la implantación del 25 % de las actividades de control para el manual de procedimientos.
11	Definir la implantación del 50 % de las actividades de control para el manual de procedimientos.
12	Definir la implantación del 75 % de las actividades de control para el manual de procedimientos.
13	Definir la implantación del 100 % de las actividades de control para el manual de procedimientos.
14	Estudio y puntualización del 25 % de los procesos y sus indicadores de control.
15	Completar el 50 % en la definición de los procesos y sus indicadores de control.
16	Completar el 75 % en la definición de los procesos y sus indicadores de control.
17	Completar el 100 % en la definición de los procesos y sus indicadores de control.
18	Auditorías al Sistema de Control Interno.
19	Evaluación final de la efectividad del Sistema de Control Interno en sus 5 componentes.
20	Implantación del Sistema de Control Interno.

El cumplimiento de las etapas del Cronograma para la Implementación de sistemas de Control Interno se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 2.2. Comportamiento del Cumplimiento del Cronograma

Etapas	12/11
20	noviembre / 11
19	octubre / 11
18	septiembre / 11
17	abril / 11
16	marzo / 11
15	febrero / 11
14	enero / 11
13	julio / 11
12	mayo / 11
11	abril / 11
10	marzo / 11

9		febrero / 11
8		febrero / 11
7		febrero / 11
6		febrero / 11
5		febrero / 11
4		febrero / 11
3		enero / 11
2		febrero / 11
1		enero / 11
Entidad		EAT Cienfuegos

Cump. Plan			%
Cump. Real			%
Atrasos			
Adelantos			

	CUMPLIDO		ATRASO		ADELANTADO
--	----------	--	--------	--	------------

2.4. Diseño de las Normas y Procedimientos del Sistema de Control Interno

Los procedimientos desarrollados para establecer, en esta investigación, el Sistema de Control Interno en El Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos han sido los siguientes:

- Elaboración de las Hojas de Evaluación de los Componentes de Control Interno.
- Elaboración de las Hojas de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control.

2.4.1. Norma para la elaboración de las hojas de evaluación de los componentes de Control Interno

Las presentes normas están encaminadas a lograr que todas las áreas funcionales puedan elaborar las hojas de evaluación de los componentes de Control Interno, los cuales son evaluados por los jefes de áreas funcionales a cualquier nivel de dirección, teniendo en cuenta las normas de cada componente que establece la Resolución No 297/2003. Definición de Control Interno. Contenido del componente y sus normas, del Ministerio de Finanzas y Precios.

Estos componentes son:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.

- Supervisión o monitoreo.

Para cada uno de los componentes se elaborará una hoja de evaluación que utilizará el modelo establecido en el “Modelo Hoja de Evaluación del Componente”. Estas se realizarán antes de ejecutar cualquier proceso productivo, tecnológico y de gestión empresarial y se utilizarán para evaluar:

- Individualmente a un elemento específico.
- Controles relacionados con categorías de control.
- Centrarse en determinados procesos o en todas las actividades.

Durante el desarrollo de la investigación, un criterio valorado por los expertos consultados, indica que la evaluación de los componentes de la Resolución No 297/2003, en ocasiones no es de fácil comprensión por el personal que no está familiarizado con los términos del control, por lo que se propone:

- Utilizar las normas para cada componente y sus elementos secundarios, los Aspectos a tener en Cuenta, detallando su estado, y valorándolo con relación al área o proceso.
- Posteriormente se realizará una breve conclusión del comportamiento por cada norma establecida, y se comentarán las respuestas necesarias para solucionar las deficiencias detectadas.
- Al final, con los resultados obtenidos de la valoración de las normas, se elaborará la evaluación final del componente para el proceso o actividad para el que se analiza, la cual debe hacerse explícita, abierta, y que permita la comprensión del personal involucrado.

El modelo Hoja de Evaluación del Componente muestra, después de concluido su análisis, por áreas funcionales:

- Diagnóstico del estado del área atendiendo a los puntos de atención.
- Acciones necesarias para erradicar las deficiencias detectadas en el diagnóstico.
- Resumen del estado actual del componente en el área.

Figura No. 2.1. Norma para la evaluación de los Componentes del Control Interno



EQUIPO DE ATENCIÓN TERRITORIAL CIENFUEGOS.

NORMA No. _____ de _____

PARA LA ELABORACIÓN DE LAS HOJAS DE EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.

GERENTE E.A.T. CIENFUEGOS

APROBADO POR:

MIGDALIA CUZA PALOMO

ELABORADO POR:			
Nombre y apellidos	Cargo	Firma	Fecha
	Gerente Adjunto		
REVISADO POR:			
Nombre y apellidos	Cargo	Firma	Fecha

Fuente: Elaboración Propia

1. OBJETIVO Y ALCANCE.

1.1 Establecer las regulaciones necesarias para la elaboración de las Hojas de Evaluación de los Componentes del Control Interno en todas las áreas funcionales del Equipo de Atención Territorial en Cienfuegos, los cuales darán un diagnóstico y las medidas para erradicar las deficiencias señaladas en el diagnóstico.

2. REFERENCIAS.

- 2.1:** Libro “Nuevos Conceptos del Control Interno” (Informe COSO) Tomo No I y II
- 2.2:** Resolución No 297 / 2003 MFP Definición de Control Interno, Contenidos de los Componentes y sus Normas.
- 2.3:** Del Control Interno. Título I, Capítulo III, de la Ley No. 107, de la Contraloría General de la República, 2009.
- 2.4:** Guía Metodológica-Evaluación del Sistema de Control Interno, Resolución No. 26/06 MAC.
- 2.5:** Indicación N°. 33 / 2009 “Para la Implementación del trabajo y organización de los Comité de Control en las Divisiones Territoriales y EAT”, del Director General de la Cadena de TRD – Caribe.
- 2.6:** Normas, procedimientos, circulares, indicaciones de TRD Caribe.
- 2.7:** Resolución N°. 248 / 2009 “Creación de los Comité de Control”, del Director General de TRD - Caribe.
- 2.8:** Procedimiento Específico para la Gestión y Monitoreo del Control Interno División Territorial Centro TRD Caribe.

3. DEFINICIONES.

- 3.1:Entidad:** Organización de cualquier tamaño, creada para un propósito concreto.
- 3.2: Control:** Comprobación, inspección, examen, vigilancia entre las previsiones y las actividades realizadas, para aprobarlas o corregirlas.
- 3.3: Componente:** Uno de los 5 elementos del Control Interno, que entra en composición de un todo.

3.4: Integridad: Honradez, honestidad y sinceridad. Deseo de hacer lo correcto.

3.5: Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

3.6: Requisito: Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.

3.7: Valores Éticos: Valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado.

3.8: Procesos: Conjunto de acciones o actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

3.9: Norma: Regla a la que debe ajustarse una actividad.

3.10: Procedimiento: Conjunto de acciones mediante el cual se implanta una política.

4. RESPONSABILIDADES.

4.1 El Gerente de Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos, es responsable de la aprobación de esta norma.

4.2 El Gerente Adjunto, es responsable de implantar y verificar mediante los controles que se realicen el cumplimiento de la presente norma en el Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos.

4.3. Los Gerentes a todos los niveles de dirección y jefes de áreas funcionales son los responsables del cumplimiento de lo que en esta norma se establece.

5. DESARROLLO.

5.1 Generalidades.

5.1.1 La presente norma está encaminada a lograr que todas las áreas funcionales puedan elaborar las hojas de evaluaciones de los componentes del Control Interno.

5.2 Los componentes del Control Interno son evaluados por los jefes de áreas funcionales a cualquier nivel de dirección, teniendo en cuentas las normas de cada componente que aparecen resaltadas en letras negras en la Resolución No 297 / 2003 definición de Control Interno. Contenido del componente y sus normas, del Ministerio de Finanzas y Precio.

Estos componentes son:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión o monitoreo.

5.3 Para cada uno de los componentes se elaborará una hoja de evaluación que utilizará el modelo establecido en la **TABLA No. 2.3. “Modelo hoja de evaluación del componente”**.

5.4 Las hojas de evaluación de los componentes se elaborarán antes de ejecutar cualquier proceso productivo, tecnológico y de gestión empresarial.

5.5 Las hojas de evaluación del componente se utilizarán para evaluar:

- Individualmente a un elemento específico.
- Controles relacionados con categorías de control.

- Centrarse en determinados procesos o en todas las actividades.

5.6 La forma en que se evalúa es:

- Utilizando las normas para cada componente y sus elementos secundarios como Aspectos a Tener en Cuenta, estos serán enunciados.
- Posteriormente se señalará el comportamiento de cada norma establecida.
- Seguidamente, se valora el Aspecto, indicándose la respuesta que requieren la deficiencias apreciadas
- Al final con los resultados generales del comportamiento y la valoración de las normas, se elaborará la evaluación del componente.

5.7 La hoja de evaluación se elabora utilizando Microsoft Word. El tipo de letra a utilizar en el texto de la hoja será Arial, con 11 puntos de altura.

5.8 Las hojas de evaluación que se realicen constituyen un proceso dinámico el cual está sujeto a sufrir cambios siempre y cuando el entorno del control cambie.

5.9 Con las respuestas que se proponen, se elaborarán planes de medidas que permitan dar una respuesta efectiva en interés de erradicar las deficiencias detectadas, o potenciar las fortalezas de cualquier sector, actividad o proceso.

6. Registros.

6.1 Las hojas de evaluación del componente constituyen registros temporales a conservarse por 1 año siempre y cuando no cambie el contenido que dio origen a la hoja de evaluación.

7. Tabla.

Tabla 2.3. "Modelo hoja de evaluación del componente".

2.4.2. Procedimiento para la elaboración de las hojas de evaluación del componente. Tabla 2.3.

El modelo se elaborará en las áreas funcionales a cualquier nivel de dirección.

(1):Nombre del componente a evaluar.

(2):Número consecutivo.

(3)Aspectos a tener en cuenta: Son las normas con sus elementos secundarios a someter a análisis para la elaboración de la hoja, según muestra la Resolución No 297/2003 y el tipo de componente a evaluar, y que guarden relación con el área funcional.

(4)Comportamiento: Se señala el estado que presenta cada Aspecto que se ha tenido en cuenta.

(5)Valoración/ Respuesta: Se hará una valoración acerca del comportamiento de los Aspectos tenidos en cuenta, con las respuestas de ser necesario.

(6) Evaluación General del Componente: Se realizara un resumen del estado en que se encuentre este componente en la entidad.

Tabla 2.3. Muestra del Modelo.

Modelo Hoja de Evaluación del Componente (1):

No	Aspectos a tener en cuenta según(Res 297/2003 MFP)	Comportamiento	Valoración/Respuesta
(2)	(3)	(4)	(5)

Evaluación General del Componente (6): _____

Fuente: Adaptado de Manual de Referencia Control Interno Geocuba Cienfuegos.

2.4.3. Norma para la elaboración de las Hojas de Evaluación y Cuantificación de Riesgos y Actividades de Control

La norma está orientada a lograr que todas las áreas funcionales puedan elaborar las hojas de evaluación y cuantificación de riesgo y actividades de control. Las mismas son elaboradas por los jefes de áreas funcionales para evaluar puntualmente cualquier actividad, proceso o servicio a desarrollar. Se confeccionará utilizando el “**Modelo Hoja de Evaluación y Cuantificación de Riesgos y Actividades de Control**”.

Estas hojas de evaluación tendrán el siguiente orden de elaboración:

1. Las hojas deben comenzar a confeccionarse, señalando el nombre de la actividad, proceso o servicio, indicando el objetivo general que se quiere lograr, y la secuencia de los momentos, por los que transita la actividad proceso o servicio de que se trate. **TABLA No. 2.4.**
2. Identificar los riesgos que dificultan o impiden alcanzar el objetivo propuesto, teniendo en cuenta tanto los factores externos como internos.
3. Definir Impacto potencial que tendrá el riesgo, de ocurrir el mismo.
4. Cuantificar los riesgos que dificultan o impiden alcanzar las metas, analizando su ocurrencia y severidad.
5. Definir las medidas de control que permitan tanto para contrarrestar los riesgos en aras del cumplimiento del objetivo, como para asegurar el cumplimiento de las mismas.
6. Por último la evaluación del riesgo, para autoevaluarse el personal el comportamiento de los mismos.

En la hoja de evaluación de riesgos y actividades de control se puede favorecer la comprensión del análisis de riesgo ligado a cada una de las actividades que ayude a identificar aquellos puntos del sistema donde debería llevarse un control o exista deficiencia y deba ser corregida.

A continuación se muestra la instrumentación de la norma:

Figura No. 2.2. Norma para la elaboración de las hojas de evaluación y cuantificación de riesgos y actividades de control



EQUIPO DE ATENCIÓN TERRITORIAL CIENFUEGOS.

NORMA No _____ de _____

PARA LA ELABORACIÓN DE LAS HOJAS DE EVALUACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL

GERENTE E.A.T. CIENFUEGOS

APROBADO POR:

MIGDALIA CUZA PALOMO

ELABORADO POR:			
Nombre y apellidos	Cargo	Firma	Fecha
	Gerente Adjunto		
REVISADO POR:			
Nombre y apellidos	Cargo	Firma	Fecha

1- Objetivo y alcance.

Establecer las exigencias para la elaboración de las hojas de evaluación y cuantificación de riesgos y medidas de control de los procesos, actividades y servicios en todas las áreas funcionales del Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos.

2. REFERENCIAS.

- 2.1: Normas, procedimientos, circulares, indicaciones de TRD Caribe.
- 2.2: Libro Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO) Tomo No I y II
- 2.3: Resolución No 297 / 2003 MFP Definición de Control Interno, Contenidos de los componentes y sus Normas.

2.4: Del Control Interno. Título I, Capítulo III, de la Ley No. 107, de la Contraloría General de la República, 2009.

2.5: Indicación N°. 33 / 2009 “Para la Implementación del trabajo y organización de los Comité de Control en las Divisiones Territoriales y EAT”, del Director General de la Cadena de TRD – Caribe.

2.6: Guía Metodológica-Evaluación del Sistema de Control Interno, Resolución No. 26/06 MAC.

2.7: Resolución N°. 248 / 2009 “Creación de los Comité de Control”, del Director General de TRD - Caribe.

2.8: Procedimiento Específico para la Gestión y Monitoreo del Control Interno División Territorial Centro TRD Caribe.

3. Términos y definiciones.

3.1. Evaluación de riesgos: Es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de objetivos.

3.2. Control: Ejercer una influencia deliberada para conseguir un objetivo predeterminado.

3.3. Actividades de control: Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección.

3.4. Criterios: Pauta a través de las cuales se puede determinar la eficacia del Sistema de Control Interno.

3.5. Deficiencias: Es un defecto detectado, potencial o real de Control Interno.

3.6. Política: Directriz emitida por la dirección sobre qué hay que hacer para efectuar el control.

3.7. Procedimiento: Conjunto de acciones mediante el cual se implanta una política.

3.8. Impacto potencial: Efecto que tendrá sobre la entidad, de materializarse el riesgo.

4. Responsabilidades.

4.1 El Gerente de Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos, es responsable de la aprobación de esta norma.

4.2 El Gerente Adjunto es el responsable de implantar y verificar mediante los controles el cumplimiento de la presente norma en Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos.

4.3. Los Gerentes a todos los niveles de dirección y jefes de áreas funcionales son los responsables del cumplimiento de lo que en esta norma se establece.

4.4. Los dirigentes y funcionarios que participen en los controles puntuales a todos los niveles de dirección responden porque el mismo se realice utilizando esta hoja de evaluación.

4.5 El Gerente Adjunto responde por comprobar que en todas las áreas funcionales se evalúen los controles por esta Hoja de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control.

5. Desarrollo.

5.1 Generalidades.

5.1.1 Esta norma está dirigida a lograr que todas las áreas funcionales puedan elaborar las hojas de evaluaciones de riesgos y actividades de control para todos los procesos y actividades en todos los niveles de evaluación.

5.2 Las Hojas de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control son elaboradas por los jefes de áreas funcionales para evaluar puntualmente cualquier actividad, proceso o servicio a desarrollar, identificado en la **Tabla No. 2.4. “Modelo de Identificación de la Actividad, Proceso, o Servicio”**.

5.3 Las Hojas de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control se confeccionaran utilizando el modelo que se establece en la **Tabla No. 2.5. “Hoja de Evaluación y Cuantificación de Riesgos y Medidas de Control”**

5.4 Estas hojas de evaluación tendrán el siguiente orden de elaboración:

1. Establecer los objetivos y clasificarlos en **O (Operativos), F (Informes financieros), C (Cumplimiento de la legislación), R (Control de los recursos)**.
2. Establecer los riesgos según el caso.
3. Indicar el impacto potencial que tendrá el riesgo.
4. Analizar y cuantificar los riesgos que dificultan o impiden alcanzar el objetivo propuesto, teniendo en cuenta tanto los factores externos como internos.
5. Definir las medidas de control que permitan contrarrestar los riesgos. La definición de las mismas debe estar dirigida, en primera instancia, a comprobar la instrumentación y cumplimiento de lo establecido y al propio tiempo comprobar si es suficiente.
6. Evaluación de las medidas de control. Se evalúa el cumplimiento de las medidas por parte del personal a modo de autocontrol y revisión de los riesgos, señalando si se cumplió el objetivo.
7. Señalar si se cumple el objetivo.

5.5 Las hojas de evaluación se elaborarán utilizando Microsoft Word. El tipo de letra a utilizar en el texto de la hoja será Arial 11, 1.5 puntos de altura.

6. Registros.

6.1 Las hojas de evaluación de riesgos y actividades de control constituyen registros temporales a conservarse por 1 año siempre y cuando el entorno que lo creó no presente cambios significativos.

7. Tablas.

Tabla 2.4. “Modelo de Identificación de la Actividad, Proceso, o Servicio”.

Tabla 2.5. “Modelo Hoja de Evaluación y Cuantificación de Riesgos y Medidas de Control”.

2.4.4. Procedimiento para la elaboración de las hojas de evaluación. Tabla 2.4. y 2.5.

Explicación del procedimiento Tabla 2.4.

(1) Actividad, Proceso, o Servicio.

(2) Objetivo General.

(3) Secuencia de los momentos, por los que transita la actividad, proceso o servicio, que facilita identificar los riesgos.

Explicación del procedimiento Tabla 2.5.

(1): Hoja de Evaluación y Cuantificación de Riesgos y Medidas de Control de la actividad que se determina.

- (2): Número de orden.
- (3): Objetivos particulares.
- (4): Clasificación en que caen los objetivos:
- **O:** Operacionales.
 - **F:** Informes financieros.
 - **C:** Cumplimiento de la legislación.
 - **R:** Control de los recursos.
- (5): Establecer los riesgos según el caso.
- (6): Definir Impacto potencial que tendrá el riesgo.
- (7): Cuantificar los riesgos.
- (8): **F** - Frecuencias, veces probables que el riesgo se concrete en el año.
- (9): **V** - Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en miles de pesos.
- (10): **PE = F x V** Pérdida esperada o exposición, en pesos y en forma anual. Es el resultado de multiplicar la columna 5 por la 6.
- (11): Medidas de control establecidas para enfrentarse a los riesgos.
- (12): Evaluación de la medida de control.
- (13): **Sí.** Se señala si la medida si se cumple.
- (14): **No.** Se señalasi la medida no se cumple.
- (15): **NP.** Se señalasi la medida no procede.
- (16): Cumplimiento del Objetivo.

En esta hoja de trabajo puede favorecer la comprensión del análisis de riesgos ligado a cada una de las actividades que ayude a identificar aquellos puntos del sistema donde debería llevarse un control.

Tabla No. 2.4. “Modelo de Identificación de la Actividad, Proceso, o Servicio”.

ACTIVIDAD, PROCESO, O SERVICIO (1): _____

OBJETIVO GENERAL (2): _____

SECUENCIA DE LOS MOMENTOS, POR LOS QUE TRANSITA LA ACTIVIDAD, PROCESO O SERVICIO (3): _____

Fuente: Adaptado de Manual de Referencia Control Interno Geocuba Cienfuegos.

Tabla No.2.5.Hoja de Evaluación y Cuantificación de Riesgos y Medidas de Control (1) _____

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgo	Impacto potencial	Cuantificación del riesgo (en MP) (7)			Medidas y controles para la reducción del riesgo	Evaluación de las medidas de control (12)			Cumplim. del objetivo
					F	V	PE		Si	No	NP	
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	(10)	(11)	(13)	(14)	(15)	(16)

Fuente: Adaptado de Manual de Referencia Control Interno Geocuba Cienfuegos.

2.5. Método de estimación y valoración del riesgo

Aquí se explica que una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o de 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 frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar, o sea, las consecuencias.
- El impacto potencial de materializarse el riesgo.

La valoración o estimación determina la prioridad en cuanto a la atención que se le preste en la gestión de su eliminación o control.

Estas Normas fueron realizados basándose en la técnica HAZOP (Hazards and Operability Analysis y la Resolución No 297 2003 MFP).

De todas las metodologías, el HAZOP es el método más completo y riguroso por lo que es generalmente la técnica preferida por las empresas.

La valoración de los riesgos puede ser cuantitativa y cualitativa. Hay riesgos que son difíciles de cuantificar, especialmente en la actividad de los recursos humanos, esto no significa que no se puedan clasificar, estimar o valorar aunque sea de forma cualitativa.

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección, debiendo partirse de la elaboración del mapa de riesgo (ANEXO C)

MÉTODO CUANTITATIVO

Su expresión matemática: $PE = F \times V$

Donde:

PE = Perdida Esperada o exposición, expresada en pesos y de forma anual.

F = Ocurrencia de que el riesgo se produzca.

V = Severidad de daños posibles.

Por Tanto:

Los valores estimados se expresan en la Tabla 2.6.

Tabla No. 2.6. Tabla con los valores estimados

Probabilidad (F)	Valor	Consecuencia posible (V)	Valor
Ocurre frecuentemente	10	Daños mayores a 100 millones de CUC	100
Muy posible	6	Daños mayores a 1 millón de CUC	40
Poco usual	3	Daños mayores de 100000 CUC	20
Ocurrencia rara	1	Daños mayores a 10000 CUC	7
Virtualmente imposible	0.1	Daños mayores a 1000 CUC	3
		Daños mayores a 100 CUC	1

Fuente: Adaptado de Manual de Referencia Control Interno Geocuba Cienfuegos.

Estimación y valoración del riesgo.

Tabla No. 2.7. Para la valoración y estimación del Riesgo.

MAGNITUD DEL RIESGO, VALOR DE R	VALORACIÓN DEL RIESGO
401	Muy alto, debe paralizarse la operación
201 a 400	Alto, corrección inmediata
71 a 200	Importante, precisa corrección
21 a 70	Posible, mantener alerta
20	Aceptable

Fuente: Adaptado de Manual de Referencia Control Interno Geocuba Cienfuegos.

Método cualitativo

F – Ocurrencia (Casi seguro, Probable, Moderada, Poco probable y Raramente)

V – Severidad (Extrema, Muy Alta, Media, Baja e Insignificante)

PE – Pérdida Esperada

Valoración de la frecuencia de ocurrencia

Tabla No. 2.8. Evaluación cualitativa de las ocurrencias

Categoría de Ocurrencia	Descripción de la Frecuencia
5 Casi seguro	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
4 Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias

3	Moderada	Debería ocurrir en algunas circunstancias
2	Poco probable	Pudiera ocurrir en algunas circunstancias
1	Raramente	Pudiera ocurrir solamente en circunstancias excepcionales

Fuente: Tomado de J. B. Madrigal, Diciembre 2004

Estimación y valoración del riesgo:

Tabla No. 2.9. Para el análisis del impacto del nivel de riesgo en la entidad.

Nivel de Riesgo					
Ocurrencia(F)	Severidad (V)				
	Extrema	Muy Alta	Media	Baja	Insignificante
Casi seguro	Severo	Severo	Muy Alto	Alto	Significativo
Probable	Severo	Muy Alto	Alto	Significativo	Moderado
Moderada	Muy Alto	Alto	Significativo	Moderado	Bajo
Poco probable	Alto	Significativo	Moderado	Bajo	Trivial
Raramente	Significativo	Moderado	Bajo	Trivial	Trivial

Fuente: Tomado de J. B. Madrigal, Diciembre 2004

Tabla No. 2.10. Evaluación cualitativa de la severidad

Categoría de Severidad	Descripción de las Consecuencias
1 Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño operacional de la función/actividad/área no sería materialmente afectado. • No se vería comprometida ninguna responsabilidad de la organización. • Los intereses de las partes interesadas no serían afectados. • La percepción pública de la organización permanecería intacta.
2 Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Ligeras inconveniencias/dificultades en el desempeño operacional de la función/actividad/área. • Algunas responsabilidades de la función/actividad/área estarían comprometidas, pero no afectarían la capacidad de la organización para cumplir con sus compromisos. • La recuperación de las consecuencias pudiera gestionarse rápidamente sin necesidad de desviar recursos de actividades claves. • Algunos efectos menores sobre los derechos de las partes interesadas. Por ejemplo, habría alternativas para las partes interesadas. • La percepción pública de la organización se alteraría ligeramente, pero no ocurrirían alteraciones ni daños significativos.

3	Media	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño operacional de la organización estaría comprometido al punto que se requeriría la revisión de los planes para afrontar las dificultades experimentadas en la función/actividad/área. • La organización experimentaría dificultades en cumplir con sus compromisos los cuales pudieran poner en peligro algunos intereses del organismo superior (grupo, ministerio, estado, etc.) • La recuperación sería gradual y requeriría planes detallados a nivel corporativo desviando recursos a partir de otras actividades claves. • Las partes interesadas experimentarían una dificultad considerable en ejercer sus derechos. • Habría una considerable reacción pública adversa que resultaría en algún perjuicio y alteración para la organización.
4	Muy Alta	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño operacional de las funciones/actividades/áreas sería severamente afectado y la organización sería incapaz de cumplir la mayor parte de sus obligaciones y responsabilidades. Los activos y recursos de la organización pudieran reducirse significativamente. • La organización no sería capaz de cumplir con la mayoría de sus compromisos eficazmente. • La recuperación de las consecuencias sería muy complicada y tomaría mucho tiempo. • Las partes interesadas no podrían ejercer sus derechos. • La reacción pública resultaría en grandes alteraciones para la organización.
5	Extrema	<ul style="list-style-type: none"> • La organización colapsaría y dejaría de funcionar. • El desempeño operacional se vería comprometido al extremo de que la organización sería incapaz de cumplir sus obligaciones y responsabilidades en las actividades claves. • Las responsabilidades de la organización estarían tan severamente comprometidas que esta no sería capaz de cumplir con sus compromisos. • La organización incurriría en enormes pérdidas financieras. • Las partes interesadas enfrentarían peligro para sus vidas. • Grandes repercusiones adversas afectarían grandes sectores del organismo superior, los clientes y el público en general.

Fuente: Tomado de J. B. Madrigal, Diciembre 2004

2.6. Método de eficacia de los procesos

Una vez diseñado las normas y procedimientos para la cuantificación y cualificación de los riesgos del Sistema de Control Interno propuesto se establece el método de eficacia de los procesos con el fin de evaluar la eficacia del proceso en cuestión.

El proceso es sencillo, y facilita ejecutarlo en las actividades del día a día, donde las acciones que se deriven, la alta dirección de la entidad, tiene la posibilidad de dirigir medidas correctivas concretas, en la búsqueda de mejoras.

Evaluación de la eficacia.

Proceso que se evalúa:

Fecha:

Área que se evalúa:

Contenido de la evaluación:

Tabla No. 2.11. Para la evaluación de los procesos

No	Aspectos a evaluar	SÍ	NO
1	2	3	4

5 - Criterios de evaluación.

5-A. Proceso eficaz ----- Si se obtienen todos los aspectos positivos.

5-B. Proceso no eficaz ----- Si se obtienen aspectos negativos, se plantean acciones de mejoras.

6 - Evaluación final: Proceso eficaz: Sí ----- NO -----

7- Realizado por:

10- Revisado por:

8- Cargo:

11- Cargo:

9 - Firma:

12- Firma:

13- Acciones de mejoras del proceso.

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. -----
6. -----
7. -----

Explicación del modelo.

(1) Número consecutivo.

(2) Aspectos a evaluar.

(3) Sí.

(4) No.

(5) Criterios de evaluación.

(5-A) Proceso eficaz.

(5-B) Proceso no eficaz.

(6) Evaluación final.

(7) Realizado por:

(8) y (11) Cargo

(9) y (12) Firma

(10) Revisado por:

(13) Acciones de mejoras del proceso.

2.7. Conclusiones del Capítulo 2.

El trabajo desarrollado en el presente capítulo permitió lograr los objetivos trazados para el mismo, realizándose el diseño de las normas y procedimientos, así como elaborarse el cronograma de trabajo para la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno que asegure la implantación la misma en diciembre del 2011, en el Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos.

El mismo, permite dotar a la entidad de los mecanismos necesarios, para contar con Sistema concatenado de Procedimientos en el orden administrativo que asegure, desarrollar su actuar sobre la base de mantener un Control Interno de acuerdo a las exigencias actuales coadyuvante al perfeccionamiento de la labor de dirección de la propia Entidad , con el rigor que se exige por la máxima dirección del país donde han cambiado de un todo las concepciones de lo que se consideraba y lo que se considera en la actualidad la concepción del término Control Interno , no limitándolo solamente a la actividad contable, sino involucrando a todos los factores de la organización empresarial de que se trate con la modalidad de Sistema Integrador, trabajado sobre la base de los riesgos.

Los jefes a todos los niveles de dirección y área funcional deben cumplir con las Normas y procedimientos para el Control Interno aquí expuestos, entendido como un proceso que proporcionará una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad.

CAPITULO 3. Aplicación de los procedimientos del Control Interno en Equipo de Atención Territorial TRD Caribe Cienfuegos

3.1. *El Control Interno en el Equipo de Atención Territorial*

En los capítulos anteriores, se han valorado los criterios que se abordan en torno al Control Interno el contenido de su definición, alcance, así como la importancia de su tratamiento, por las diferentes organizaciones estatales.

En las circunstancias actuales en que desarrolla sus actividades el equipo de Atención Territorial de TRD Caribe en Cienfuegos, y el impacto en la imagen, tanto interna como externa de sus resultados, el presente trabajo de investigación está dirigido a diseñar su Sistema de Control Interno, a partir de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

En capítulos anteriores se analizó el objeto social de la entidad y a partir de éste, se analiza su estructura, política de trabajo, estilo utilizado por la administración, metas propuestas e idoneidad de sus directivos.

Se desarrolló trabajo, dirigido a establecer diagnóstico, en el cual se procuró la participación consciente y activa de dirigentes, funcionarios, especialistas, y trabajadores en general, en torno al Control Interno, trabajo que propicio el conocimiento del desempeño de la entidad y sus partes componentes.

Una realidad observada en la entidad, es la existencia de normativas dirigidas a garantizar el Control Interno, con importantes limitaciones, sobre las normativas establecidas en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, las normativas del Ministerio de Auditoría y Control, y de la Contraloría General de la República de Cuba.

Persisten en la entidad, fenómenos que afectan los objetivos de la entidad, que no son entendidos como parte del Control Interno tales como:

- Ocurrencia de hechos delictivos, por la persistencia de Causas y Condiciones que son desconocidas por la dirección de entidad.
- Escasa capacitación del personal para el trabajo con los clientes.
- Los hechos de estafas y fraudes a los clientes.
- Desconocimiento de qué es Control Interno.

A continuación se aplican los procedimientos y métodos establecidos en el capítulo anterior para la evaluación de los componentes, actividad de control y riesgos, y el método de la eficacia.

3.2. *Evaluación y aplicación del procedimiento de los cinco componentes de Control Interno.*

En este punto, se aplica el procedimiento para la elaboración de las hojas de evaluación de los componentes el Control Interno y el diagnóstico de los componentes:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión o monitoreo.

Modelo hoja de evaluación del componente (1): AMBIENTE DE CONTROL ENTIDAD

No	Aspectos a tener en cuenta según(Res 297/2003 MFP)	Comportamiento	Valoración/Respuesta
(2)	(3)	(4)	(5)
I	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y valores éticos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Normas reguladoras (Código de ética Orden # 45 del Viceministro Primero de las FAR), Reglamento de la entidad, diferentes disposiciones de las FAR, sobre el Control, Reglamento de los cuadros del Estado y Gobierno. ○ Papel de la máxima autoridad del organismo para suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos. ○ Aceptación por los trabajadores. ○ Ejemplaridad de la Dirección. ○ Sustento del Control Interno. ○ Creación de valores en torno al control a todo el personal. 	<p>Existen, pero el conocimiento por parte del personal no es el deseado.</p> <p>Es favorable.</p> <p>Los trabajadores, saben que comportamiento, es aceptable, pero no siempre saben qué hacer, ante situaciones indebidas.</p> <p>Se manifiesta un comportamiento ético comprometido con la entidad.</p> <p>Aun se manifiestan tendencias paternalistas.</p> <p>Aún es insuficiente.</p>	<p>La norma a nivel de Entidad refleja una cultura adecuada que posibilita las actividades de control, en base a valores éticos. Los métodos y estilos de dirección son participativos siendo necesario, trabajar en equipos. Se aprecia la conformación de un andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la dirección en relación, con el control.</p> <p>Se presume de forma rutinaria, que todos saben qué hacer ante cada eventualidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación referente a los documentos rectores establecidos. 2. Recapitular como mínimo 2 veces al año los documentos normativos de la conducta de los trabajadores.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ El trato con los trabajadores y proveedores. ○ El trato con los clientes. ○ Las medidas correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas, procedimientos, y violaciones del código. ○ Comunicación de las medidas correctivas en la organización. ○ Directrices de la Dirección de la entidad sobre las situaciones y frecuencias que se necesita su intervención. ○ Documentación de las intervenciones. ○ Controles para reducir tentaciones que pudieran existir para la comisión de fraudes con productos perecederos y estafa a los clientes. 	<p>Si, se realiza de forma transparente y limpia sin ninguna mala intencionalidad.</p> <p>Se manifiestan hechos de estafa y violaciones de los derechos de los clientes.</p> <p>Se toman medidas adecuadas de acuerdo a las legislaciones vigentes establecidas.</p> <p>De ser necesario.</p> <p>No está debidamente identificado.</p> <p>Sí, ya que se basa en los documentos rectores de las diferentes actividades y se documenta a través de las auditorías y controles.</p> <p>No son los más adecuados</p>	<p>Las investigaciones de quejas de trabajadores, no han evidenciado, dificultades.</p> <p>Se manifiestan hechos aislados por parte de trabajadores, que en ocasiones no son de conocimiento de la dirección.</p> <p>Las medidas que se aplican, son las establecidas en el reglamento de la entidad. Se garantiza la documentación de las intervenciones de la dirección, pero en ocasiones no se le garantiza el debido seguimiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la divulgación de los derechos de los clientes. 2. Dar seguimiento a las circunstancias que facilitan la manifestación de los hechos. 3. Incrementar su estudio por todo el personal. 4. Consolidar el trabajo conjunto con el sindicato, y las organizaciones políticas. 5. Exigir responsabilidades, a las violaciones de los controles establecidos. 6. Es necesario, garantizar ante la aplicación de medidas correctivas, la valoración de su divulgación, con fines profilácticos. 7. Instrumentar procedimiento de control, y enviar a las U/C.
--	---	--	--

<p>II</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia Profesional. ○ Se especifica el nivel de competencia profesional requerida para cada trabajo en concreto. ○ Competencia profesional de cada cargo. 	<p>Se especifica el nivel de competencia profesional requerida.</p> <p>Aun no es totalmente competente todo el personal.</p>	<p>Es una de las actividades, fundamentales de la entidad, en las que se requiere trabajar, para elevar los niveles del capital humano, en aras de las mejoras continuas que demanda la actividad de la entidad, en lo fundamental para garantizar</p>
------------------	---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimientos y habilidades requeridas en cada puesto de trabajo. ○ Métodos de contratación que aseguran el nivel profesional y los requisitos de los trabajadores de nueva incorporación. ○ Orientación, capacitación y adiestramiento del personal de nuevo ingreso. ○ Promoción de los Recursos Humanos. 	<p>Se manifiesta insuficiencia en áreas determinadas.</p> <p>No siempre la contratación asegura los requisitos del personal de nuevo ingreso.</p> <p>Se ejecuta en lo fundamental de forma empírica.</p> <p>Insuficiente.</p>	<p>mentalidad de servicios con calidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en la confección de los profesiogramas. 2. Garantizar agilidad, en la preparación teórica práctica, del personal con poca preparación. 3. Disponer el asesoramiento por especialistas de la dirección de la entidad. 4. Garantizar la ejecución de exámenes teórico-práctico, al personal de nuevo ingreso.
III	<ul style="list-style-type: none"> ● Atmósfera de confianza mutua. ○ Existe una comunicación abierta dentro de la entidad, la cual estimula que se asegure que se tramite cualquier tema importante. <p>La confianza está basada en la seguridad, respecto a la integridad y competencia de las otras personas o grupos.</p>	<p>Se tramitan las desviaciones de los objetivos de la entidad.</p> <p>Se basa en la integridad de las personas aunque se aplica el principio de confía pero controla.</p>	<p>Existe atmósfera de confianza mutua entre todos los trabajadores de la Entidad la cual debe mejorarse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal en técnicas de Comunicación.
IV	<ul style="list-style-type: none"> ● Organigrama ○ Con la estructura aplicada es fácil realizar el control de las actividades de la Entidad. ○ La estructura aplicada atiende correctamente el cumplimiento de la misión y objetivos planteados. ○ La estructura aplicada permite la comunicación y la información entre todos los niveles superiores e inferiores, así como entre todas las actividades. 	<p>No se presentan dificultades.</p> <p>Se mantienen las actividades de perfeccionamiento.</p> <p>En ocasiones esta no fluye de forma oportuna, ni hacia las actividades que la necesitan, como herramienta de dirección y control.</p>	<p>La estructura, en la actualidad, se encuentra sujeta a cambios, siendo necesario identificar los procesos y áreas de resultados claves, por la importancia para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p> <p>La capacitación de los ejecutivos en el conocimiento de sus responsabilidades y expectativas en sus áreas de trabajo, es actividad a priorizar.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los cambios deben tener en cuenta el

	<ul style="list-style-type: none"> o Los ejecutivos conocen las responsabilidades y las expectativas de las actividades de sus áreas. o Los dirigentes tienen los conocimientos, la experiencia y formación necesaria para desempeñar sus funciones. o Los gerentes tienen tiempo suficiente para cumplir sus responsabilidades de manera eficiente. o Aprovechamiento al máximo la jornada laboral. 	<p>No en todos los casos.</p> <p>No, en la mayoría de los casos, le falta la experiencia.</p> <p>No, la utilización del tiempo de trabajo de los gerentes no siempre permite el máximo aprovechamiento ya que se utiliza mucho la operatividad.</p> <p>Se manifiestan sistemáticos hechos relacionados con el aprovechamiento de la jornada</p>	<p>perfeccionamiento de esta actividad.</p> <p>2. Desarrollar proceso de capacitación y actualización del personal ejecutivo.</p> <p>La capacitación de los ejecutivos en el conocimiento de sus responsabilidades y expectativas en sus áreas de trabajo, es actividad a priorizar.</p> <p>1. Desarrollar proceso de capacitación y actualización del personal ejecutivo.</p> <p>Se deriva de diferentes factores, tanto objetivos como subjetivos.</p> <p>1. Desarrollar estudio dirigido a establecer las causas</p> <p>2. Es necesario organizar controles, que revelen esta problemática, y aplicar las medidas correctivas, que cada caso requiera.</p>
V	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de autoridad y responsabilidad o Existencia de Manual de Organización o Reglamento o Conocimiento claro de deberes y responsabilidades, por todo el personal. o Que el personal conozca y responda a los objetivos de la entidad. o Que el personal conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a los objetivos generales. 	<p>No existe.</p> <p>No se domina con la profundidad necesaria, apreciable en la generalidad del personal de poco tiempo en la entidad.</p> <p>No siempre el personal conoce los objetivos de la entidad.</p> <p>No se domina con claridad.</p>	<p>Existe el Reglamento de la organización, el que es poco estudiado por el personal.</p> <p>El desconocimiento contribuye a errores en el funcionamiento del sistema. La falta de trabajo en equipo, afecta para el logro de los objetivos de la entidad, el cual en ocasiones es desconocido por los trabajadores</p> <p>1. Capacitar y examinar al personal en el conocimiento de deberes y responsabilidades.</p> <p>2. Incluir en la capacitación del personal, el conocimiento de los objetivos.</p> <p>3. Realizar divulgación gráfica.</p>
VI	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y Prácticas en personal. 	Existen en ocasiones afectaciones	En ocasiones se violan normas que aseguran el

	<ul style="list-style-type: none"> ○ El personal como el activo más valioso de la entidad procurándose su satisfacción personal en el trabajo que realiza. ○ Los procedimientos de selección, contratación, inducción, capacitación adiestramiento, calificación y promoción del personal ○ Conducción y tratamiento del personal de la entidad justo y equitativo. Existencia de comunicación de lo esperado en el personal en cuanto a integridad, comportamiento ético y competencia. ○ La disciplina. 	<p>en el trabajo con el personal, y la atención de sus necesidades.</p> <p>Se aprecian en ocasiones procesos en que no se valoran todos los requisitos, para ser promovidos.</p> <p>Se manifiestan irregularidades en su cumplimiento.</p> <p>No se manifiestan hechos representativos de afectaciones en este aspecto.</p> <p>No se domina con profundidad por el personal, los planes de venta, satisfacción de los clientes.</p> <p>Manifiesta un comportamiento general favorable.</p>	<p>cumplimiento de este propósito, ya que se trabaja por procedimientos formales, rutinarios, y apartados de los procedimientos establecidos, que han conducido a desviaciones de los objetivos de la entidad. Aun son insuficientes las acciones que se desarrollan con la capacitación del personal.</p> <p>Este debe contribuir de forma favorable en la formación de sentido de pertenencia del personal, y en la formación de valores, movilizadores en el logro de los objetivos de la entidad. Aun no es satisfactorio el estado de la disciplina.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar estudios socio-laborales. 2. Dar respuestas a las insatisfacciones del personal. 3. Garantizar el trabajo conjunto con las organizaciones políticas y sindicales. 4. Garantizar la intervención de todos los factores que establecen las normas. 5. Documentar el proceso desarrollado en especial las promociones del personal. 6. Continuar perfeccionando el trabajo de capacitación de personal. <p>Perfeccionar el trabajo de las comisiones de disciplina</p>
VII	<ul style="list-style-type: none"> ● Comité de Control ○ Existencia del comité de control. ○ Definición de objetivo general: vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. ○ Integración del comité de control. 	<p>Es de reciente creación. Lo tiene definido.</p> <p>Lo integra personal competente y preparado.</p>	<p>Constituye una mejora a las normas de control que han funcionado en la entidad hasta la fecha.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar sus funciones.

Evaluación del Componente AMBIENTE DE CONTROL (6): En la entidad, se conoce y aceptan conscientemente de las normas establecidas. Estas reflejan prácticas empresariales de general aceptación, así como las experiencias del control en las FAR. Existe un andamiaje para el desarrollo de las acciones de control que reflejan la actitud asumida por la dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados.

Las respuestas en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas han sido eficientes y contundentes, sobre la base de lo establecido en la legislación vigente, con asesoría jurídica garantizada. Cuando ha sido necesario, se han hecho de conocimiento a los niveles correspondientes, constituyéndose en herramienta importante de la prevención.

Se cumplen los procedimientos de selección, de los recursos humanos necesarios en la entidad, proceso que se complementa con las actividades de investigación pre-empleo ejecutadas por el Órgano de Control de las FAR, no siendo eficiente la actividad de capacitación, formación, evaluación y promoción, no estando definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.

La estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, debiendo organizarse adecuadamente los canales por los que fluye la información, atendiendo a los nuevos cambios ocurridos en la entidad

En los estilos de dirección se observa respeto, por el cumplimiento de los sistemas de control implantados. Existe en la entidad Ambiente de Control, en sentido general.

Modelo Hoja de Evaluación del Componente (1): EVALUACIÓN DE RIESGOS

No	Aspectos a tener en cuenta según(Res 297/2003 MFP)	Comportamiento	Valoración/Respuesta
(2)	(3)	(4)	(5)
I	<p>1. Procedimientos para identificación del riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> o Documentación. o Identificación de las fuentes (externas) <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones. - Comercialización. - Informatización. - Fuentes de suministro. - Condiciones económicas. - Competencia. - Eventos naturales. - Desarrollo tecnológico. - Cambios en las necesidades y expectativas de los clientes. o Alteraciones en el escenario económico. o De fuentes internas. <ul style="list-style-type: none"> o La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación. o La propia naturaleza de las actividades de la entidad. o La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos. o Asociados al objeto social. o Asociados a la actividad comercial. o Asociados a la producción de bienes y servicios. o Asociados a los Recursos Humanos. o Asociados a la actividad económica. o Asociados a la seguridad informática. o Asociados a los métodos y estilos de dirección. 	No están identificados	<p>La entidad no ha trabajado en la identificación de riesgos.</p> <p>1.Desarrollar estudio, con la participación de todo el personal de la entidad, de los procedimientos que se proponen en el presente trabajo, y trabajar en su identificación.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asociados a la Defensa y la Protección Física. ○ Matriz DAFO. 		
II	1. Procedimientos para estimar riesgo.	No se cuenta con procedimiento.	<p>Se incorporan nuevas tecnologías para la venta, sin previa capacitación del personal para la venta y servicios pos venta.</p> <p>No se cuenta con herramienta para la retroalimentación, y la gestión en el territorio de este.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en el diseño y creación de ente con posibilidades de estudio de este elemento. <p>Necesario tenerlo en cuenta, para trazar estrategias territoriales que aseguren el cumplimiento de los planes de venta.</p>
III	2. Procedimientos para la determinación de objetivos de control. <ul style="list-style-type: none"> ○ Determinación de los objetivos generales. ○ Los objetivos generales y específicos por actividades. ○ Conocimiento de los objetivos generales por los trabajadores. ○ Participación de todos los niveles de dirección en fijación de objetivos ○ Vinculación de los objetivos específicos de cada 	No se cuenta con procedimientos.	<p>La entidad, tiene definido objetivos generales de control, pero no se ha trabajado en la definición de los objetivos específicos, en todas las actividades de forma tal que todo el personal, sea parte activa del control.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en la definición de los objetivos específicos por actividades, donde se contemplen los riesgos internos y externos de cada actividad. 1. Divulgar los objetivos y estrategias en los murales de las U/C. 2. Impartir talleres al personal, por actividades.

	<p>actividad con los objetivos generales</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificación de los factores críticos de éxitos. 		
IV	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de riesgo. 	No existe.	Confeccionarlo
V	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para la detección del Cambio. 	No existe.	1. Trabajar en la elaboración 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.

Evaluación del Componente (6): En la entidad, no se cuenta con procedimientos idóneos que permitan la identificación de riesgos, su evaluación, probabilidad y frecuencia, y el impacto de estos en el cumplimiento de los objetivos, en que se tengan en cuenta:

FACTORES INTERNOS.

- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.
- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos

FACTORES EXTERNOS.

- Desarrollos tecnológicos.
- Cambios en las necesidades y expectativas de los clientes.
- Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Este estado lleva a la entidad a presentar dificultades en el logro de los objetivos.

Modelo Hoja de Evaluación del Componente (1): Actividad de Control Entidad

No	Aspectos a tener en cuenta según(Res 297/2003 MFP)	Comportamiento	Valoración/Respuesta
(2)	(3)	(4)	(5)
I	<ul style="list-style-type: none"> Política para el Control Interno en la entidad 	<p>En la práctica, se conocen elementos aislados por el personal, no estando regulada en un manual para la entidad.</p>	<p>La entidad se rige por la política de Control Interno en las FAR, con un comportamiento, que se materializa en la práctica con enfoques proactivos y acorde con la dinámica de la actividad propia de la entidad, aunque no logra conformar un sistema integrador Manual de Control Interno.</p> <ol style="list-style-type: none"> Definir la política de Control Interno de la entidad, proceder a su estudio y divulgación, a todo el personal.
II	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de riesgos 	<p>No se cuenta con esta herramienta.</p>	<p>Las actividades de control deben ejecutarse en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos.</p> <ol style="list-style-type: none"> Garantizar la elaboración e implementación del mapa de la entidad.

III	<ul style="list-style-type: none"> • Separación de tareas y responsabilidades. ○ Tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, son asignados a diferentes personas. ○ Conteos físicos, periódicos de los activos y sus conciliaciones con los registros contables. 	<p>Se cumple con efectividad en la actividad Contable y de Economía, no así en el registro de Hechos.</p> <p>Se cumplen y se siguen de forma favorable en la entidad</p>	<p>Se encuentra debidamente regulado en las disposiciones legales de la entidad.</p> <p>Existe cultura en la entidad en la ejecución de esta actividad, la permite la adopción oportuna de medidas correctivas de las desviaciones de los objetivos.</p>
IV	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre áreas. ○ Coordinación entre áreas. 	<p>No es efectiva.</p>	<p>Se manifiestan irregularidades, en la materialización de actividades tales como rotación de inventarios, gestión de ventas, tramitación de causas y condiciones favorecedoras de hecho que afectan la entidad, etc....</p>
V	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación. ○ Estructura de Control Interno. ○ Transacciones. ○ Hechos significativos. ○ Procedimientos de control. 	<p>No está documentada.</p> <p>Existe debidamente controlada.</p> <p>No se documentan, los que no están asociados a los hechos contables.</p> <p>Existen normas para cada actividad, pero no están organizadas en un Manual.</p>	<p>La estructura de Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a todo el personal en el trabajo con la documentación de control que le corresponde. 2. Instrumentar la documentación de los hechos asociados a causas y condiciones favorecedoras de hechos que afectan los objetivos de la entidad. 3. Organizar en manuales toda la actividad de control.

VI	<ul style="list-style-type: none"> ○ Niveles definidos de autorización. ○ Actos y transacciones relevantes. ○ La autorización actos y transacciones de conformidad de la dirección. ○ Documentación de las autorizaciones. 	<p>Debidamente estructurados y funcionales.</p> <p>Funciona y se concilia.</p> <p>Se trabaja con la documentación establecida.</p>	<p>Las cuestiones relacionadas con los niveles de autorización, se cumplen, y garantizan el ajuste de la entidad a su misión, la estrategia, planes y presupuestos.</p>
VII	<p>Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Registro y clasificación inmediata de las transacciones que afectan la entidad. ○ Registro y clasificación inmediata de los hechos que afectan la entidad. ○ Informes de los estados financieros, para la toma de decisiones de la dirección. 	<p>Se cumple de acuerdo al sistema contable establecido.</p> <p>Se cumple, si son hechos financieros.</p> <p>Se emplean sistemáticamente.</p>	<p>Las transacciones y los hechos que afectan a la entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados, no reducir este proceso simplemente a hechos contables.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a todo el personal en el trabajo con la documentación de control que le corresponde. 2. Instrumentar la documentación de los hechos asociados a causas y condiciones favorecedores de hechos que afectan los objetivos de la entidad.
VIII	<p>Acceso restringido a los recursos, activos y registros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Restricciones de accesos a registros, comprobantes y activos de las personas autorizadas. ○ Firmas de las actas de responsabilidad por los custodios de estos medios. ○ Actas de Responsabilidad. 	<p>Se cumple.</p> <p>Se cumple.</p> <p>Existen.</p>	<p>El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, manifestándose violaciones en cuanto al acceso a las áreas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar al personal en las limitaciones de acceso a las diferentes áreas.

IX	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal clave. 	No está prevista la rotación por puestos de trabajos.	Existen condiciones, para garantizar la preparación del personal en el dominio de diferentes áreas de trabajo, que garantice a la dirección, disponer su rotación cuando necesidades o causales lo exijan.
X	<ul style="list-style-type: none"> • Control al sistema de información. ○ Sistemas de información. ○ Seguridad de los Sistemas de Información. ○ Información cuantitativa y cualitativa. ○ Efectividad en las actividades de dirección. 	<p>Existe.</p> <p>Poseen</p> <p>No se le aporta este enfoque.</p> <p>Aportan elementos de dirección solo en las actividades contables.</p>	<p>Las decisiones de la entidad, es necesario descansarlas en los sistemas de información. Al no contarse con información referente a opinión de los clientes sobre el servicio, niveles de satisfacción, etc., no se toman decisiones al respecto, dejándose a la espontaneidad.</p> <p>1. Instrumentar sistema que aporte información cuantitativa y cualitativa.</p>
XI	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la Tecnología de Información. ○ Control de los recursos de la tecnología de información. ○ Seguridad informática. ○ Definición de actividades de control apropiadas. ○ Aplicación General. 	<p>Se cumple, con dificultades en diferentes unidades.</p> <p>Se cumple. Instrumentadas.</p> <p>Se encuentra generalizada.</p>	Se debe continuar trabajando en la revisión y perfeccionamiento de la seguridad de los medios de la tecnología de Información, valorando también las condiciones físicas de los mismos.
XII	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempeño. ○ Métodos de medición de desempeño con indicadores. ○ Conocimiento del avance hacia el cumplimiento de los objetivos. 	<p>No se cuentan.</p> <p>No se domina.</p>	<p>Es una de las problemáticas que enfrenta la entidad, ya que atendiendo a las características de las actividades que se ejecutan, no se han elaborado.</p> <p>1. Elaborar a todas las áreas funcionales los indicadores de medición de desempeño cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar y supervisar el trabajo por actividades.</p>

XIII	Auditoría Interna. <ul style="list-style-type: none"> ○ Subordinación. ○ Funciones y actividades con relación a las operaciones a examinar. ○ Práctica de análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas en los distintos sectores de la entidad. 	<p>A la dirección de la entidad.</p> <p>No guardan relación.</p> <p>Se cumplen.</p>	<p>En las acciones hacia el Control Interno de la entidad que se desarrollan, se cumplen adecuadamente.</p>
------	---	---	---

Evaluación del Componente (6): Actividad de Control

La entidad cuenta con una base sólida en el cumplimiento de este componente de Control Interno pero se manifiestan deficiencias que deben superarse para lograr que no exista un área que no posea un método, una forma de controlar su funcionamiento de manera sencilla.

Las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, son asignadas a diferentes personas. Se registran todas las transacciones significativas y resultados de los controles. Los actos y transacciones solo pueden ser autorizados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito del control. La autorización de los actos y transacciones cuentan con la conformidad de la dirección y se documentan.

Son sistemáticos la realización de conteos físicos de los activos y conciliación con los registros contables. Inciden como problemática, que no se documentan todos los hechos relevantes que afectan las actividades de control, como las causas y condiciones que favorecen la ocurrencia de delitos en las diferentes unidades comerciales, por lo que la dirección de la entidad, no cuenta con herramienta que permitan hacer frente a las necesidades cambiantes, al restringirse el Control a la actividad contable, y no a cada una de sus áreas claves de resultados en el espectro funcional de la misma.

No se cuenta con especialista de informática, para garantizar el control especializado de las operaciones que se ejecutan.

Modelo Hoja de Evaluación del Componente (1): Información y comunicación.

No	Aspectos a tener en cuenta según(Res 297/2003 MFP)	Comportamiento	Valoración/Respuesta
(2)	(3)	(4)	(5)
I	<ul style="list-style-type: none"> • Información. ○ Trabajo con la información. ○ Tramitación de los informes. ○ Vías de comunicación de la información. 	<p>Se limita a las cuestiones contables. Estos se tramitan adecuada y oportunamente. Están garantizadas para la tramitación de estas informaciones.</p>	<p>La información en la entidad, tiene un carácter eminentemente contable, estando debidamente documentado y autorizados los sistemas que se emplean, siendo certera para que el personal pueda cumplir con sus responsabilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentar sistema de información, para los eventos operacionales.
II	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. ○ Si es soporte de la información. ○ Como funciona. ○ Comportamiento en el orden interno y externo. 	<p>Soporta información contable en lo fundamental.</p> <p>Adecuadamente en la actividad contable (ascendente, descendente, horizontal, vertical).</p> <p>No se cuenta con todos los medios que la garanticen (memorias, difusión institucional, el trato con los trabajadores).</p>	<p>La comunicación en la entidad, se limita en lo esencial a las informaciones financieras, donde es fiable para el Control Interno, no contando la entidad con los medios para que influya en todas sus potencialidades en el logro de los objetivos de la misma.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en el mejoramiento de la comunicación y las relaciones de trabajo y personales. 2. Habilitar documentación de la historia de la entidad.
III	<ul style="list-style-type: none"> • Información y responsabilidad. ○ Utilidad para funcionarios y empleados. 1. Recepción, en función de cuestiones internas y externas. 2. Clasificador de las informaciones y responsables. 3. Empleo para la evaluación del desempeño. 	<p>Son útiles en la actividad contable, que es a lo que se reduce.</p> <p>Estas son identificadas, captadas, registradas estructuradas y</p>	<p>La información es útil, con la limitación, que se centra en actividades contables, no incluyendo cuestiones operacionales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentar la tramitación de informaciones operacionales, y sobre todas las áreas de resultados claves. 2. Emplearla con carácter activo y

		comunicadas oportunamente. No se cuenta. No se utiliza.	sistemático en la evaluación de desempeño.
IV	Contenido, calidad, flujo de la información y flexibilidad al cambio. <ul style="list-style-type: none"> ○ Definición de requerimientos informativos. ○ Relación con desempeño, objetivos y metas fijadas. ○ Organización del flujo informativo. ○ Términos para la tramitación de informaciones. ○ Contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. ○ Adaptación a los cambios. 	<p>En la actividad contable esencialmente.</p> <p>No se vincula adecuadamente.</p> <p>En la actividad contable.</p> <p>En la actividad contable.</p> <p>En la actividad contable.</p> <p>En la actividad contable.</p>	<p>La definición de requerimientos informativos de todas las áreas y cuestiones que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la entidad, que estas guarden relación con desempeño, objetivos y metas fijadas, que cuente con términos definidos, es una necesidad de la entidad.</p> <p>1. Definir los de requerimientos informativos de todas las áreas, garantizando organicidad en el flujo informativo, y su adaptabilidad.</p>
V	El sistema de información <ul style="list-style-type: none"> ○ Correspondencia con la estrategia y programa de operaciones de la entidad. ○ Categoría de objetivos que abarca. 	<p>En la actividad contable.</p> <p>Financieros y de cumplimiento.</p>	Es necesario organizar sistema informativo, integral, que se corresponda con la estrategia de la entidad.
VI	2. Compromiso de la dirección. <ul style="list-style-type: none"> ○ Interés y compromiso de la dirección con los sistemas de información ○ Asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz. 	<p>Está comprometida.</p> <p>Se asignan.</p>	La dirección está comprometida en asegurar y gestionar las cuestiones necesarias

VII	Comunicación, valores de la organización y estrategias. <ul style="list-style-type: none"> ○ Impacto en la difusión y sustentación de valores éticos, misión, políticas y objetivos de la entidad. 	No es suficiente	Constituye una de las problemáticas en las que es necesario trabajar y desarrollar en la entidad. <ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar fortaleciendo la educación del personal, de conjunto con el Partido, UJC, Sindicato.
VIII	Canales de comunicación. <ul style="list-style-type: none"> ○ Estructura en función de las necesidades de información interna y externa. ○ Utilidad para los trabajadores. 	No es adecuada. No son funcionales.	Aun no se llega por la dirección al trabajador en la magnitud requerida, ni se cuenta con estos para la adopción de estrategias de la entidad. <ol style="list-style-type: none"> 1. Involucrar de forma activa a todo el personal.

Evaluación del Componente (6): Información y Comunicación.

La dirección de la entidad, tiene conocimiento de la importancia del componente dentro de la actividad de Control Interno.

Los datos a informar, son identificados, captados, registrados, estructurados, y comunicados a tiempo en sentido general, siendo confiables, permitiéndole a directivos, especialistas y trabajadores, cumplir con sus obligaciones de análisis y toma de decisiones, no constituyéndose una herramienta efectiva en la prevención de riesgos, por lo que en ocasiones es necesario acudir a vías personales, para obtener o tramitar información que se necesita.

Se percibe desconocimiento de los trabajadores de medidas importantes para la entidad, como la protección contra incendios, seguridad física, seguridad social del trabajo, sin entrenamiento en los procedimientos y medidas de protección aplicables, ante eventos severos como el terrorismo.

Dentro de este componente, no se identifican mecanismos para que los empleados puedan aportar recomendaciones para el proceso de mejoras continuas de la entidad.

La supervisión del desempeño de la entidad y sus partes componentes, no opera mediante procesos de información en todas sus actividades.

No existen mecanismos para conseguir información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.

Modelo Hoja de Evaluación del Componente (1): Supervisión o Monitoreo.

No	Aspectos a tener en cuenta según(Res 297/2003 MFP)	Comportamiento	Valoración/Respuesta
(2)	(3)	(4)	(5)
I	<p>Supervisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Existencia de Plan de Autocontrol (que incluya las actividades continuas y las evaluaciones puntuales). o Integralidad de este Plan (que incluya Código de Ética, Reglamento Disciplinario). o Conciliación de las Auditorías, con los puntos vulnerables del Plan de Prevención. o Eficacia de la función de auditoría. o Constitución del Comité de Control integrado, por un dirigente del máximo nivel de la entidad. o Control a las actividades continuas. o Evaluaciones puntuales. o Documentación de los controles. o Existencia de Plan de Acción. 	<p>No se posee.</p> <p>No se posee.</p> <p>Esta actividad, no se cumple con ese enfoque.</p> <p>Es eficaz en las actividades contables.</p> <p>Está concebido con ese procedimiento.</p> <p>Se cumple con sistematicidad.</p> <p>No se ejecutan como parte de la auditoría interna.</p> <p>Se documentan los relacionados con las actividades contables.</p> <p>No se cuenta con un plan de acción.</p>	<p>Al no contarse con estructuración del Control Interno, en el propio sentido que lo define la legislación, la supervisión o monitoreo que se realiza de este no se vigila en función de que garantice la efectividad necesaria para el mejoramiento continuo de la entidad.</p> <p>La supervisión es entendida por el personal como actividad que se desarrolla “desde arriba”</p> <p>1. Preparar al personal a través de seminarios sobre el autocontrol.</p>
II	<p>Evaluación del Sistema de Control Interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Se evalúa el Sistema de Control Interno por la entidad. 	<p>No se evalúa al no concebirse como un sistema.</p>	<p>Se evalúan aspectos de Control Interno, no un sistema.</p>

III	Eficacia del Sistema (efectivo sí). <ul style="list-style-type: none"> ○ Informa sobre avance al logro de los objetivos y metas con eficiencia. ○ Confiabilidad y validez de las informaciones. ○ Alerta sobre el cumplimiento de la institucionalidad. 	<p>Informa pero no funciona, además no está concebido como un sistema.</p> <p>Las informaciones financieras son confiables.</p> <p>En la actividad contable.</p>	<p>La actividad contable se monitorea con efectividad, no así el resto de las actividades que desarrolla la entidad.</p>
IV	Auditorías del Sistema de Control Interno. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se practican. ○ Orientadas en función del nivel de riesgo y su influencia para reducirlo. 	<p>No se cuenta con auditores internos.</p> <p>No está orientado con este enfoque.</p>	<p>Las cuestiones que se chequean del Control Interno, son muy puntuales, referidas en lo esencial a aspectos contables, ejecutadas por auditores externos.</p>
V	Validación de los supuestos asumidos <ul style="list-style-type: none"> ○ Grado de generalización en la entidad. ○ Participación e implicación del personal en la formulación y logro de los objetivos. 	<p>No se involucra todo el personal.</p> <p>No participa, en su formulación.</p>	<p>El Control en la entidad, aunque no funciona como un sistema, descansa sobre bases legítimamente institucionalizadas, pero no son de pleno conocimiento de todo el personal.</p> <p>4. Incluir en los procesos de capacitación del personal.</p>
VI	Tratamiento de las deficiencias detectadas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se informan. ○ Procedimientos para informar. ○ Llega a la autoridad competente para la acción correctiva. 	<p>Se informan las deficiencias.</p> <p>Los procedimientos no están escritos.</p> <p>Hay que establecer el procedimiento</p>	<p>Las deficiencias, que no son inherentes a la actividad contable, no se asumen como riesgo, por lo que no se tramitan en base a un procedimiento que le permita a la entidad, la adopción de medidas correctivas con oportunidad de aquellas cuestiones, que también afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad.</p>

Evaluación de Componente (6): Supervisión o Monitoreo.

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

Las respuestas de la entidad ante las recomendaciones de los auditores externos para fortalecer los controles internos, en ocasiones no abarcan todas las problemáticas, que le son presentadas.

Se cumple el Código de Ética, de la entidad y regularmente se llevan a cabo actividades de control esenciales, a partir de normativas de la propia entidad, así como normativas generales de las instancias superiores.

Este componente en sentido general, es entendido como actividad externa, a ejecutar por personal fuera del proceso, actividad o servicio, requiriendo de trabajar en la educación, para la mejor comprensión del Control Interno, y en la necesidad de comprenderlo como un sistema.

Resultados

Hasta aquí el diagnóstico de la situación del Control Interno que refleja los aspectos organizativos y de dirección que inciden en la actividad de Control Interno, así como todas las deficiencias e insuficiencias presentes que influyen en la buena marcha de la organización y en el cumplimiento de sus objetivos y por ende en su eficiencia y eficacia. El diagnóstico refleja los aspectos insuficientes o no contemplados para dar respuesta 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, las normativas del Ministerio de Auditoría y Control, y de la Contraloría General de la República de Cuba.

En la evaluación de los componentes del Control Interno, se tuvo en cuenta los criterios de especialistas de economía, de dirección, Cuadros, Recursos Humanos, Informática, Comerciales, Seguridad y Protección, Calidad, Jurídicos, Auditores, y trabajadores en general, que participaron y contribuyeron con sus conocimientos y experiencias en la realización de esta investigación.

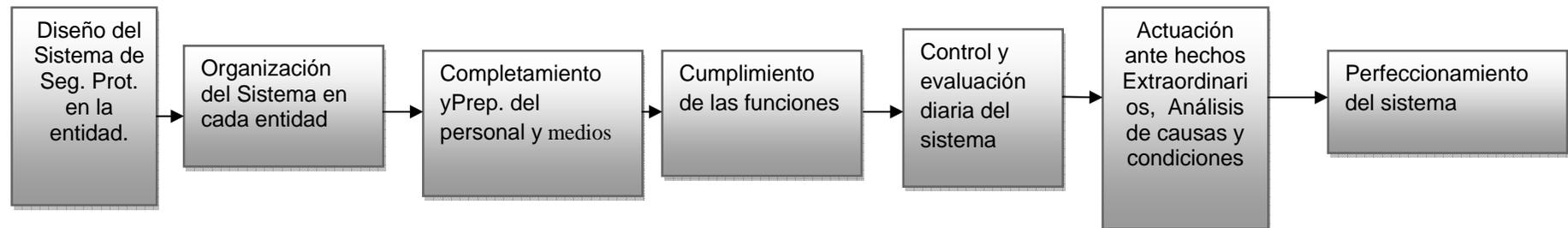
3.3. Evaluación del procedimiento de las hojas de evaluación y cuantificación de riesgos y medidas de control

El procedimiento para la elaboración de las Hojas de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control se diseñó a partir del mapa de procesos del Equipo de Atención Territorial TRD Caribe de Cienfuegos (ANEXO D). En el presente trabajo solo aparece el caso de la gestión de la Protección Física, a modo de ejemplo.

ACTIVIDAD, PROCESO, O SERVICIO (1): DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

OBJETIVO GENERAL (2): Lograr que el sistema de seguridad y protección esté organizado y funcione como establecen los documentos rectores, asegurando de forma eficiente reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los hechos extraordinarios en la Seguridad y Protección, y su mejoramiento continuo.

SECUENCIA DE LOS MOMENTOS, POR LOS QUE TRANSITA LA ACTIVIDAD, PROCESO O SERVICIO (3):



Hoja de Evaluación y Cuantificación de Riesgos y Medidas de Control de (1)

No	Objetivos	O, F, C, R.	Riesgo	Impacto potencial	Cuantificación del riesgo (en MP) (7)			Medidas y controles para la reducción del riesgo	Evaluación de las medidas de control (12)			Cumpl. del objetivo
					F	V	PE		Si	No	NP	
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)	(9)	(10)	(11)	(13)	(14)	(15)	(16)
1	Lograr adecuada organización y efectividad en los sistemas de seguridad y protección.	F, C	1.1 Inexistencia de Plan de Prevención de Riesgo.	Ocurrencia de delitos.	Probable	Baja	Significativo	1.1.1 Comprobar la existencia de la documentación necesaria. 1.1.2 Comprobar que se lleve el control de los diseños y planes de seguridad en las entidades, así como chequear la certificación de los mismos por personal calificado.				
			1.2 Deficiente preparación y control al personal de custodia.	Ocurrencia de hechos extraordinarios.	Probable	Baja	Significativo	1.2.1 Comprobar el cumplimiento de lo dispuesto en el decreto Ley 186/99 y en la Directiva 86/03 del Ministro FAR para la Seguridad.				
			1.3 Violaciones en el Régimen de	Ocurrencia de hechos extraordinarios.	Probable	Baja	Significativo	1.3.1 Existencia del Plan de Riesgos (causas				

			accesos a las áreas.	rios, con pérdidas para la entidad.				y condiciones), organizando el control regular del cumplimiento del mismo en los niveles adecuados.				
2	Garantizar seguridad física de todas las unidades.	F,C, O,R	2.1 Vulnerabilidades en el estado de los inmuebles y redes técnicas.	Colapso de unidades comerciales	Probable	Extremo	Muy Alto	1.4.1 Trabajar en la elaboración de Plan Contra Incendios y certificarlo.				
3	Asegurar el funcionamiento estable y eficiente de los sistemas.		3.1 Estado de los cierres, sellajes, paredes y techos.	Manifestación de hechos delictivos sin que sean detectados oportunamente.	Probable	Baja	Significativo	2.1.1 Existencia de los contratos o planes para el empleo, mantenimiento, reparación de los medios y controlar su cumplimiento.				
			3.2 Descontrol de las llaves en poder de los trabajadores.	Facilita la ejecución de delitos.	Probable	Baja	Significativo	2.2.1 Organizar las medidas, realizando controles sorpresivos.				
			3.3 Violaciones en la custodia de	Facilita su pérdida.	Probable	Media	Alto	3.3.1 Realizar levantamiento de las condiciones				

			dinero.					de cada unidad.				
								3.3.2 Completar cada una unidad con las normas establecidas				
								3.3.3 Garantizar contrato de recogida de dinero ante acumulaciones por encima de cifra limite.				
			3.4 Deficiencias en el estado de las alarmas.	Facilita la ejecución de hechos, sin ser detectados	Casi seguro	Baja	Alto	3.4.1 Instrumentar cronograma de inspección de los sistemas				
								3.4.2 Prepara al personal en la comprobación semanal de los sistemas				
			3.5 Violaciones de la compartimentación de las claves de los sistemas de	Facilita la ejecución de hechos, sin ser detectados	Moderada	Baja	Moderado	3.5.1 Garantizar la actualización de todos los sistemas existentes				

			alarma.									
								3.5.1 Organizar la documentación compartimentada de las claves, garantizando su actualización y seguridad.				
4	Mantener un sistema de control que permita detectar fallas del sistema.	C,R	4.1 Deficientes Planes de Protección Contra Incendios.	Pérdida de unidades. Pérdidas por costo adicionales.	Probable	Extrema	Severo	4.1.1 Instrumentar la realización de controles sorpresivos a los sistemas.				
			4.2 Falta de preparación del personal, en las medidas contra incendios.	Daños al personal. Pérdidas ante la ocurrencia de incendio.	Probable	Extrema	Severo	4.2.1 Coordinar la capacitación del personal con los especialistas.				
			4.3 Insuficiencia en la realización de los controles.	Violaciones, con perdidas	Probable	Baja	Significativo	4.3.1 Garantizar la preparación del personal que participara en los controles				
								4.3.2 Elaborar metodología, para la ejecución de los controles en las unidades del territorio.				

			4.4 Deficiencias en la confección de informes, como resultado de controles.	Incorrecta tramitación y enfrentamiento de las deficiencias	Probable	Insignificante	Moderado	4.4.1 Elaborar metodología, para la elaboración de los informes sobre la actividad.				
5	Lograr integralidad en los sistemas de seguridad y protección física, con acciones de prevención de conjunto con el Órgano de Control de las FAR.	C,F, R, O	5.1 No cumplir lo establecido ante la ocurrencia de un hecho extraordinario	Permite ocultar daños y hechos acaecidos en la entidad obstaculizando o su solución, con las consiguientes pérdidas	Raramente	Baja	Trivial	5.1.1 Controlar el cumplimiento de lo dispuesto en los documentos rectores ante la ocurrencia de hechos extraordinarios.				
								5.1.2 Garantizar la preparación del personal en el cumplimiento de lo establecido ante la ocurrencia de hechos extraordinarios.				
			5.2 No se eliminan las causas y condiciones que propician los hechos extraordinarios.	Facilidades para la comisión de delitos, fraudes e ilegalidades.	Probable	Mediana	Alto	5.2.1 Instrumentar procedimiento, para el seguimiento a las causas, y condiciones, hasta su erradicación.				

			5.3 No se tiene en cuenta nuevos sistemas, que perfeccionan la seguridad y protección, no se hacen planes de perfeccionamiento.	Insuficiencias en los sistemas de protección y seguridad, así como desarrollo de vulnerabilidades	Probable	Baja	Significativo	5.3.1 Garantizar la inclusión de la Seguridad y protección en los planes de perfeccionamiento y mejoras de la entidad.				
			5.4 No son confiables las medidas implantadas y su control, para evitar el robo, desvío de recursos, y otras modalidades delictivas.	Manifestación de hechos de robo, desvío de recursos, y otras modalidades delictivas.	Probable	Baja	Significativo	5.4.1 Realizar comprobaciones sistemáticas a los sistemas, solicitando servicios de órganos especializados.				
6	Mantener un sistema de control y análisis de las causas y condiciones que permitan detectar insuficiencias, y perfeccionar el sistema.	C,F, R, O	6.1 No hay una correcta evaluación del funcionamiento del sistema.	Obsolencia del sistema de seguridad y protección.	Probable	Baja	Significativo	6.1.1 Controlar y Cumplir con el análisis y evaluación semestral del estado de la seguridad y de los hechos extraordinarios				

3.4. Validación del método de eficacia de los procesos de Control Interno

Se recomienda para comprobar el funcionamiento adecuado del procedimiento propuesto, en interés de su validación, la ejecución de la siguiente guía:

Proceso que se evalúa: Protección Física.

Fecha: _____.

Área donde se evalúa: _____.

Tabla 3.1.

No.	Aspectos a evaluar	Sí	No
1	Existencia de Plan de Prevención.		
2	Regulación del acceso a las diferentes aéreas.		
3	Divulgación de las medidas de acceso a través de solapines.		
4	Existencia de medidas efectivas para detectar delitos asociados al objeto social de la entidad (estafa, especulación, acaparamiento, daño, no preservación de los bienes del estado).		
5	Existencia de todas las medidas físicas que garanticen a protección de las unidades comerciales. (cercas, alarmas, iluminación, rejas).		
6	Efectividad de las medidas físicas con que se cuenta.		
7	Capacitación y Certificación del personal de Protección Física		
8	Preparación del personal de Protección Física.		
9	Prevista la Protección Física en los planes de mejoras de la entidad.		
10	Existencia de Controles efectivos a la Protección Física.		
11	Registro de todos los eventos asociados con la Protección Física.		
12	Existencia de la Documentación, según las normas establecidas.		

Criterios de evaluación:

Proceso eficaz: Si se obtienen todos los aspectos positivos.

Proceso no eficaz: Si se obtienen aspectos negativos, se plantean acciones de mejoras.

Evaluación final: Proceso eficaz: Si _____ No _____

Realizado por:

Cargo:

Firma:

Revisado por:

Cargo:

Firma:

Acciones de mejoras del proceso.

- 1-----

- 2-----

- 3-----

- 4-----

3.5. Conclusiones del Capítulo 3

El trabajo desarrollado en el presente capítulo permitió lograr con los objetivos trazados para el mismo, realizándose acciones para cumplimentar las disposiciones, la evaluación y aplicación del procedimiento de los componentes y la validación del método de la eficacia con la Protección Física.

La realización sistemática de controles y de su aplicación, la toma de decisiones en la empresa para erradicar las deficiencias detectadas, debe ser tareas priorizadas de cada elemento que compone la entidad, lo que redundara en la eficacia y eficiencia del trabajo, el logro de la fiabilidad de la actividad de Protección Física, el cumplimiento de las disposiciones vigentes que son de aplicación y que garanticen la preservación de los recursos materiales, financieros y humanos.

Conclusiones

La actividad empresarial en Cuba, se encuentra inmersa en la ejecución de sustanciales cambios, que le permitan despegar con la celeridad y excelencia que demandan las transformaciones que se suceden en el ámbito económico universal.

El contexto en que opera la economía cubana, en la actualidad dista mucho, de la situación de hace quince años, aspecto que ha ido incrementado la necesidad del control, visto desde la percepción del Che, Fidel y Raúl, en que parten del autocontrol, y con esta premisa imbuir a los demás en su cumplimiento.

El estudio, realizado sobre los elementos que giran alrededor de las concepciones más actualizadas del Control Interno, no garantiza efectividad, si no se concibe como sistema, diseñado acorde a las características de cada entidad, y con la más férrea voluntad de su capital humano, en especial la más alta dirección, para garantizar su funcionamiento al día a día, clave para alcanzar los objetivos propuestos sin improvisaciones.

Permite afirmar que se han alcanzado los objetivos previstos en la presente investigación al lograr el diseño del Sistema de Control Interno para el Equipo de Atención Territorial TRD Caribe en Cienfuegos, donde al analizar los componentes definidos en la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, aplicados a la entidad en la actividad de Protección Física, revela importantes vulnerabilidades inherentes a otras, generando inseguridad de las operaciones que se realizan. El diseño propuesto aportara seguridad razonable a las actividades de la entidad, a partir de su definitiva implantación.

Este Sistema favorece el desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, pues irá trazando pautas en los avances que vaya experimentando la organización en su gestión y servirá de base a las adecuaciones que por la propia naturaleza del sistema se tengan que ir implementando, ya que como todo proceso siempre estará sujeta a cambios como lo es el propio Perfeccionamiento como traje que se ajuste a la medida y a los momentos por los que atraviese la sociedad y sus retos, su avance será medible a medida que contribuya a la prevención de actividades que apoyen el fortalecimiento del trabajo administrativo, de elevación de la eficiencia y de la eficacia en la aplicación de sus postulados con la mente abierta al cambio y a las perspectivas de que el Control Interno es tarea de todos, no es un sistema contable y que en él intervienen todos los sub sistemas y factores claves de éxito de toda Empresa, ya que el papel protagónico lo juegan los trabajadores.

Recomendaciones

1. Adiestrar a todo el personal de la entidad en el estudio del contenido de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, y de este trabajo de investigación para su aplicación.
2. Garantizar la evaluación sistemática de las normas y procedimientos propuestas en el trabajo, con el fin de garantizar su actualización sistemática, en correspondencia con los cambios que se produzcan.
3. Implantar el Sistema en el resto de las entidades de la División TRD Caribe.

Bibliografía

- Agustín Reyes Ponce. (1996). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- Agustín Reyes Ponce. (1992). *Administración Moderna*.
- Aldama. (2003). *Informe de la comisión especial para el fomento de las transparencias y seguridad de los mercados de valores España* (p. 13). España.
- Auditoría Administrativa. (1998). In *Enciclopedia de la Auditoría* (Vol. 1, pp. 13-15).
- Auditoría de Gestión. (2003). .Retrievedfrom <http://www.fcee/webgestion/index.htm>.
- Auditoría de Gestión. (2002). .Retrievedfrom <http://www.improven.com>.
- Belamani, Francisco Alonso Arrastía, Rafael Cuevas Cañizares, R. A. (2001). *Perfeccionamiento Empresarial, realidades y retos*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Cómo ayudan las tecnologías en el área de gestión de capital humano. (2002). .Retrievedfrom www.improven.com.
- Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1997). Resolución Económica del V Congreso del PCC.
- Cooper Lybrand. (2002). *Los nuevos conceptos de control interno(informe COSO)*. Madrid: Díaz de Santos,S.A.
- Cooper Lybrand. (n.d.). *Los nuevos conceptos de control interno (informe COSO)*. Madrid: Díaz de Santos,S.A.
- Cooper lybrand. (1996). *Serie control interno, Auditoria y Seguridad informática," Control Interno" – las distintas responsabilidades de la empresa*. Madrid: España.
- E Franklin. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw-Hill.
- Eduardo Hevia. (1995). *Manual de Auditoria Interna: enfoque operativo de gestión*. Caracas: Única.
- El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera. (2009). .Retrievedfrom <http://www.gestiopolis.com>.
- El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. (2007). .Retrievedfrom <http://www.gestiopolis.com>.
- El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. (2008). .Retrievedfrom <http://www.monografias.com>.
- Estrella María Leiva Requesen. (2005). *Aplicación de la Resolución 297/03 del Control Interno a la Empresa GEOCUBA, y de ella su Unidad Gráfica*. Tesis de Maestría, UCF (CF).
- Fidel Castro Ruz. (1977, October 2). Discurso pronunciado en la Asamblea Provincial del Partido en Ciudad de la Habana. *Granma*, 5.

- Gilberto González Hernández. (2002). *Introducción del Control de Gestión en una Gerencia de SEPSA*. Tesis de Maestría, UCLV.
- Guillermo Gómez Cejas. (1994). *Planeación y organización de empresas*. La Habana: Facultad de Contaduría y Administración.
- Harold Taylor. (1985). *¿Cómo delegar con eficiencia?* La Habana: Ciencias Sociales.
- Humberto Serna. (2000). *Gerencia Estratégica*. Caracas: Ediciones Global S.A.
- I Ansoff. (1995). *¿Qué es la estrategia de la Empresa?* España: Orbis.
- Idalberto Chiavenato. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Informe (en línea)*. (2004). .Retrievedfrom www.cnmv.es/publicaciones/informefinal.
- Informe Cadbury*. (2004). . Reino Unido. Retrievedfrom <http://www.ecgi.org>.
- , J. B. M. (2004, Diciembre). Introducción a la Gestión de Riesgos Empresariales.
- J. W. Cook; G. M. Winkle. (1987). *Auditor*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- J.M.Amat. (2000). *Control de Gestión una perspectiva de dirección*. España: Gestión.
- Jaime Royero. (2002). *“El control de gestión”*. Venezuela: Venezuela.
- James Stoner, Edward Freeman, & Daniel R. Gilbert JR. (1996). *Administración*. México: McGraw Hill.
- James W DeLoach. (2002). *Gestión integral de riesgos empresariales: Estrategias para vincular El riesgo con la oportunidad*.
- Jesús Beltrán. (1999). *Indicadores de Gestión*. Colombia: Tras.
- José Dagoberto Pinilla Forero. (1996). *Auditoría Operacional: Factor productividad en la organizaciones*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Juan F. Pérez. (2000). *Control de la Gestión Empresarial*. España: ESIC.
- Lazcano Seres. (1996). *El Manejo de las Organizaciones y su Auditoría Interna*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lic. Aurelio López Nuñez. (2002). Control interno Análisis de Riesgos. *Revista Auditoría y control*, (5), 1-13.
- Lina Pedraza Rodríguez. (2004). *Informe Resumen de la primera etapa del proceso de reuniones de intercambio* (p. 13). La Habana.
- Lina Pedraza Rodríguez. (2003). *Informe resumen de tendencias y causas identificadas en los reportes de corrupción y en las quejas y denuncias del primer semestre del 2003* (p. 13). La Habana.
- Los Sistemas de Control Interno. (2004a). .Retrievedfromwww.gestiopolis.com.México.
- Los Sistemas de Control Interno. (2004b). .Retrievedfrom www.kpmg.com.co. Colombia.

- Los Sistemas de Control Interno. (2004c). .Retrievedfrom www.coso.org.Estados Unidos.
- Los Sistemas de Control Interno. (2004d). .Retrievedfrom www.eleconomista.cubaweb.cu.
- Los Sistemas de Control Interno. (n.d.). . Retrievedfrom <http://www.mh.gob.sv/dgp>.
- M. Godet. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Retrievedfrom <http://www.prospektiker.es>.
- M. Godet, & David Norton. (2000). *De la anticipación a la acción*. París: UNESCO.
- Ministerio de Auditoría y Control. (2006). *Resolución No. 26. Guía Metodológica-Evaluación del Sistema de Control Interno*.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2009). *Traspaso de la Empresa Cadena de Tiendas "TRD CARIBE" al Grupo de Administración Empresarial S.A. patrocinado por el MINFAR y Objeto empresarial de la Empresa Cadena de Tiendas "TRD CARIBE"*.
- Ministerio de Finanzas y precios. (2003). *Resolución No. 297. Definición de Control Interno, Contenidos de los Componentes y sus Normas* (p. 32).
- Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. (2002). *Orden 91 "Para poner en vigor los Principios y Procedimientos Generales del Control Interno, en la Actividad Presupuestada de las FAR"*.
- Ms.C. Martha Rosa López Toledo. (2009, Agosto). Reflexiones sobre el Control Interno. UCF.
- Ms.C. Martha Rosa López Toledo. (1999). *Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión en la actividad hotelera*. UCF.
- Ms.C. Roberto Sampieri Hernández, Dr. Carlos Fernández Collado, & Dra. Pilar Batista Lucio. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A.
- Nancy Austin, & Tom Peters. (1987). *Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes*. La Habana: Ciencias Sociales.
- O Amat, P Soldevila. (2000). *Contabilidad y Gestión de Costes*. España: Gestión.
- Orlando CarnotaLauzan. (1972). *Curso Básico de Administración*. Cuba: Camagüey.
- Rafael De Heredia Scasso. (1995). *Dirección Integrada de Proyecto*. Madrid: GRÁFICAS MAR-CAR, S.A.
- Ramón Poch y Torres. (1998). *Manual de control interno. Instituto de auditores-censores jurados de cuentas de España. Escuela de auditoría*. Madrid: España.
- Raúl Castro Ruz. (2010a, de abril de 5). Discurso pronunciado en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. *Granma*, 4-5.
- Raúl Castro Ruz. (2010b, de agosto de 2). Discurso pronunciado en el Tercer Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. *Granma*, 4.

Reflexiones en torno a la información necesaria para los directivos. (2002). .Retrievedfrom
www.improven.com.

Rober Kaplan, & David Norton. (2000). *“Como utilizar el cuadro de mando Integral”*. Gestión.

Rober Kaplan, R. K., & David Norton. (1999). *“Cuadro de Mando Integral”*. Barcelona: Gestión.

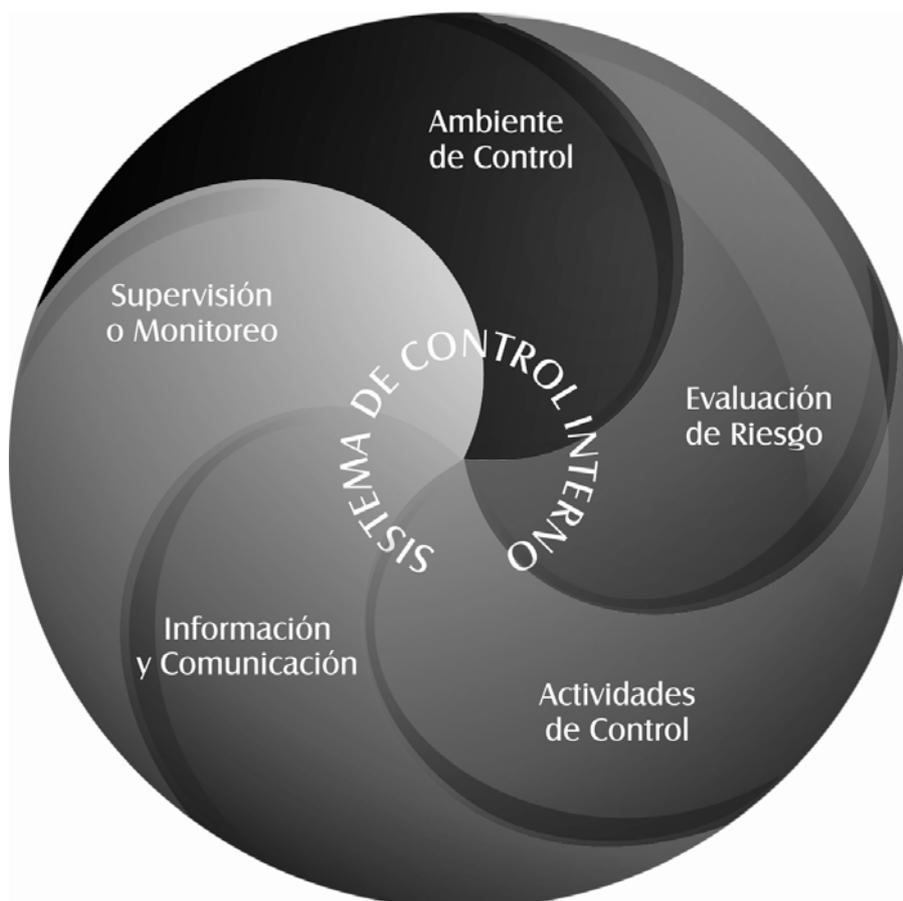
Silvio Díaz Fontes. (2002). *Curso de Control Interno para Directivos de Organismos Globales de la Economía*. La Habana: Pueblo y Educación.

Stephen P. Robbins, & David A. De Cenzo. (1996). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México: McGraw Hill.

Strategor. (1994). *“Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa”*.
Barcelona: Biblioempresa.

ANEXO A

Integración de los Componentes del Sistema de Control Interno

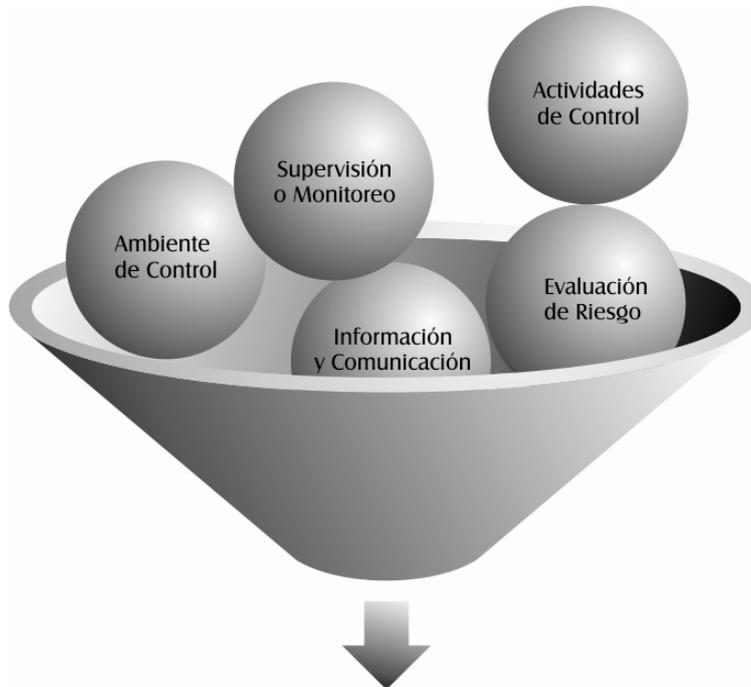


Existe sinergia e interrelación entre estos componentes, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Los sistemas de control interno están entrelazados con las actividades de operación de la entidad.

La integración de los componentes, y no su jerarquización, es la garantía, para el logro de los objetivos.

ANEXO B

Relación de los Componentes del Sistema de Control Interno con los Objetivos de la entidad.



RESULTADOS

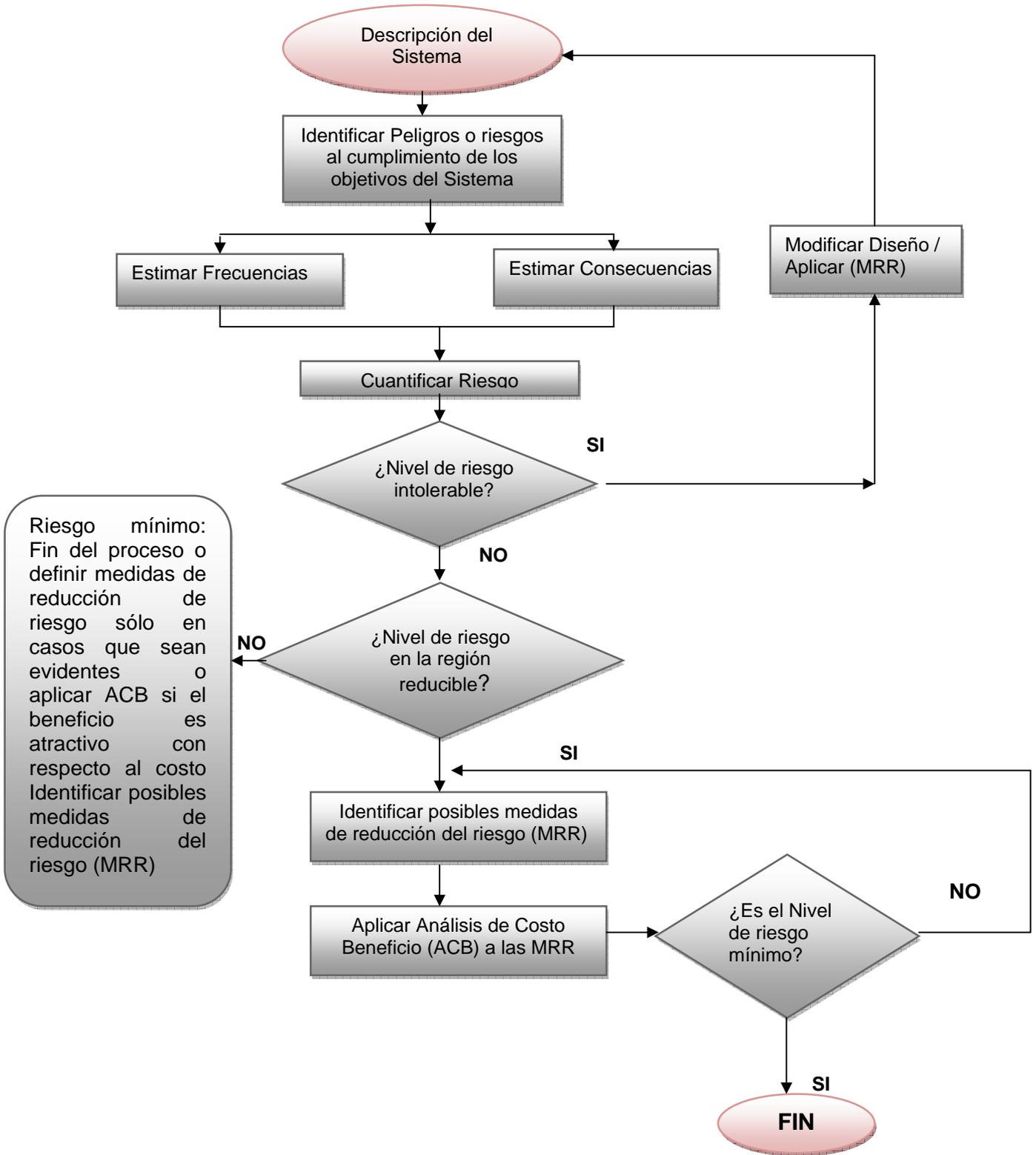
Confiabilidad de la información.

Eficiencia y eficacia de las operaciones.

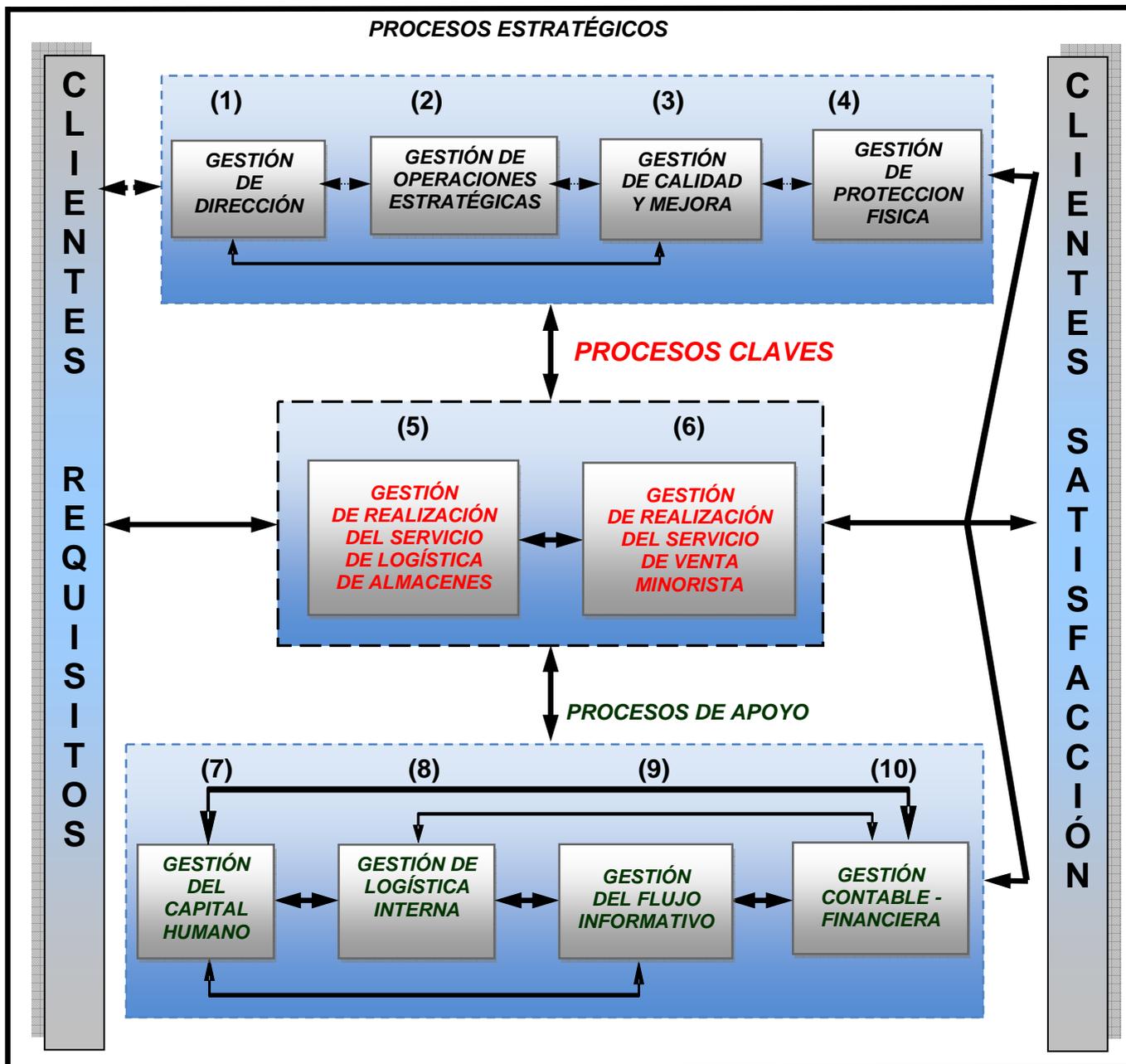
Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

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

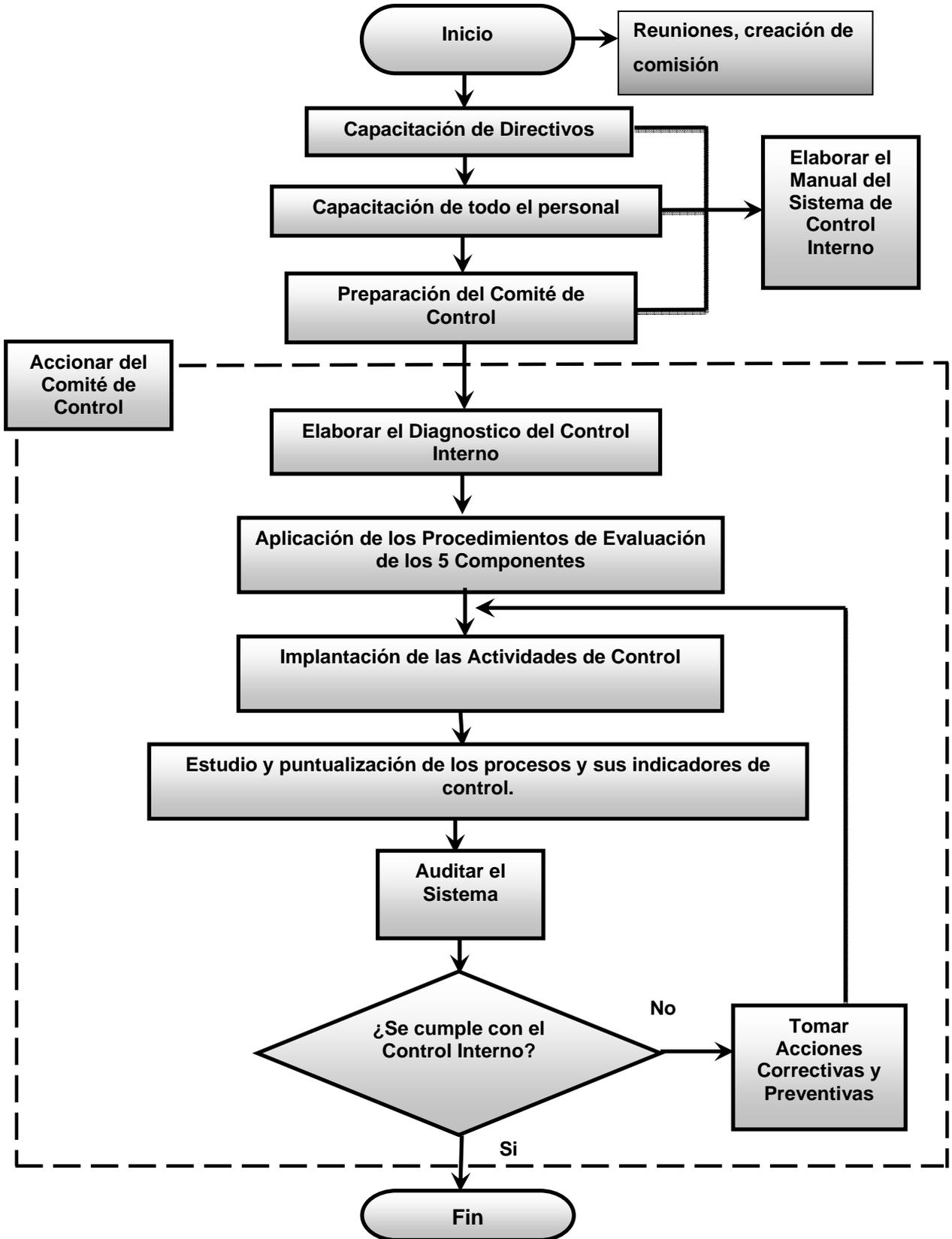
Anexo C
PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS O MAPA DE RIESGO.



Anexo D
 Mapa de Procesos Equipo de Atención Territorial TRD Cienfuegos



Anexo E
Flujograma de implementación del sistema de control Interno.



Anexo F.

Encuesta a los trabajadores.

No.	Preguntas	Sí	No	No sé	NP
1	Ud. Dirige trabajadores.				
2	Trabajan para cumplir los objetivos, la visión y la misión.				
3	Conoce la Resolución 297/2003 del MFP.				
4	Conoce Ud. Qué es Control Interno.				
5	Que tareas tiene del Control Interno.				
6	Cuentan con Ud., para las tareas de Organización y Control Interno.				
7	Conoce qué papel le corresponde dentro del Control Interno.				
8	Hay controles en la entidad				
9	Que se controla.				
10	Las cuestiones relacionadas con la Protección Física se controlan				
11	Ud. Sabe lo que es un Riesgo.				
12	Ha sido atendido cuando ha advertido de Riesgo.				
13	Qué tipo de Riesgo Ud. Ha identificado.				
14	Sabe a quién dirigirse ante un Riesgo.				
15	Han sido receptivos a la comunicación que Ud. Ha realizado.				
16	Conoce como dejar constancia documental de lo que tramita.				
16	Le interesa que haya Control.				
17	Ud. Se siente controlado, para los fines de la entidad, o que es personal				
18	Se siente comprometido con el Control				
19	Le reporta beneficios el Control				
20	Que le compete al Control Interno				
21	El trato profesional es parte del Control Interno				
22	Qué circunstancias te compulsan a violar el Control Interno				
23	Se siente bien atendido como trabajador				
24	Siente confianza con sus jefes				
25	Son atendidas sus opiniones				
26	Siente confianza en el colectivo				
27	Sus jefe tiene autoridad moral para controlarlo				
28	Quien es el encargado de controlar				
29	La supervisión del Control Interno quien la ejecuta				

Anexo G.

Entrevista a directivos y especialistas.

El presente trabajo, tiene como objetivo, proponer la implementación de Sistema de Control interno para el Equipo de Atención Territorial de TRD en Cienfuegos. Ud. Ha sido seleccionado teniendo en cuenta su experiencia en la entidad y los cargos por los que ha transitado.

1. Existe Control interno en su área de dirección o trabajo.
2. Conoce Ud. la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, sobre el Control Interno.
3. El Control Interno, esta instrumentado en base a la 297/2003.
4. Que es para Ud. el control interno.
5. Ayuda el Control Interno al logro de los objetivos de la entidad.
6. Funciona el Control Interno como Sistema Integrado.
7. Participa todo el personal como parte activa del Control.
8. Considera Ud., que la existencia de un sistema integrador de toda la actividad de Control Interno de la entidad lo ayudaría a alcanzar los objetivos de su área de trabajo.

Anexo H.
Organigrama del Equipo de Atención Territorial de TRD Caribe en Cienfuegos.

