

PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA LA APLICACIÓN

PRÁCTICA DEL CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES CUBANAS

Yadira Carmenate Ávila



1245

Control interno en las entidades cubanas

Yadira Carmenate Ávila



Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net

Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/index.htm>

Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

**UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS “VLADIMIR ILICH
LENIN”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL
JESÚS MENÉNDEZ**

MONOGRAFÍA

**PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA LA APLICACIÓN PRÁCTICA
DEL CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES CUBANAS.**

AUTORA: Yadira Carmentate Ávila

Licenciada en Contabilidad y Finanzas

Profesor Asistente Centro Universitario Municipal Jesús Menéndez

Licenciada en Contabilidad y Finanzas

Chaparra, 2012

PROLOGO

En la actualidad la implementación con efectividad del Control Interno es indispensable para el logro de la economía, eficiencia y eficacia en las operaciones de toda entidad, pues ellas constituyen eslabones vitales en el engranaje de todo sistema sociopolítico, pues de su resultado depende la subsistencia de todo lo que se dispone y la seguridad para adquirir lo que se necesita, hablando en términos económicos.

Sin embargo, aún se dista mucho de reconocer la importancia y la seguridad que brinda el implementar con efectividad un acertado Control Interno en nuestras entidades, y esto se evidencia en el resultado de las acciones de control que se realizan, pues siempre se detectan fisuras que debilitan la confianza que poseían los dirigentes y trabajadores en este proceso, ya que existen insuficiencias que limitan su aplicación práctica, por lo que es necesario el diseño de procedimientos para lograr con efectividad su aplicación.

Hoy, aunque en nuestro país se ha definido el Control Interno como un proceso que se extiende a todas las actividades de la entidad, efectuado por la dirección y el resto del personal, mediante un sistema de normas y procedimientos, que contribuyen a prever los riesgos internos y externos, proporcionando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas, según establece la Resolución 60 de la "Contraloría General de la República", no se cuenta con los procedimientos a seguir para la aplicación práctica del Control Interno, pues la Resolución antes referida relaciona las normas pero adolece de los procedimientos.

Por otra parte la búsqueda bibliográfica permitió concluir que metodológicamente no se han definido los procedimientos para la aplicación práctica del Control Interno bajo el enfoque de la citada Resolución, hecho que da cabida a la indecisión por parte de los dirigentes y trabajadores al definir qué acción seguir para dar cumplimiento a cada normativa.

Los procedimientos propuestos, constituyen una guía de acciones a seguir para la ejecución del Control Interno, desde el enfoque de ¿Cómo hacerlo? y ¿Cómo evaluarlo? , así como, de la documentación necesaria que sustenta y evidencia el cumplimiento de cada uno de los componentes y normativas, a tenor de lo dispuesto en la legislación vigente.

Estos contribuyen a elevar la asimilación de conocimientos y adquisición habilidades necesarias para la aplicación con efectividad del Control Interno, al brindar a los directivos y trabajadores de forma fácil, detallada y sencilla, las técnicas, métodos y medios a seguir para su aplicación; y ver en él un medio y no un fin para lograr la eficiencia, la economía y la eficacia en las entidades, aunque no cuenten con experiencia suficiente.

Este trabajo sirve además, de base para la confección de guías de supervisión y como medio de enseñanza a los profesores al impartir esta asignatura y cursos de postgrados, pues se enriquece mediante ejemplos que ilustran los argumentos teóricos expuestos, y el nivel de realismo que posee, revestirá una connotación especial al insertar al estudiante como sustituto relativamente fiel de la realidad dentro del proceso docente-educativo, al utilizarse una redacción que facilita y viabiliza su comprensión, fortaleciendo así su preparación profesional

Se recomienda adecuar a la entidad mediante la incorporación, eliminación o modificación de los aspectos proporcionados en la herramienta, buscando correspondencia con sus características, de esta forma podrá aplicarse con integralidad y objetividad, lo que impactara en el cumplimiento de sus objetivos y planes.

LA AUTORA

ÍNDICE	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1. EL Control Interno. Su evolución y desarrollo.....	5
1.2. Importancia del Control Interno	7
Conceptos fundamentales del Control Interno.....	8
1.3. El Control Interno según la Resolución 60 de la Contraloría General de la República.....	10
Características generales.....	10
Limitaciones del Control Interno.....	10
Componentes y normas.....	10
1.4 Los procedimientos en el Control Interno.....	15
CAPÍTULO II : DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONTROL INTERNO.....	16
2.1. Procedimiento metodológico utilizado para realizar la investigación.....	16
2.1.1 Caracterización del Municipio Jesús Menéndez.....	17
2.2. Procedimientos para la aplicación práctica del Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República.....	21
CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA	63

INTRODUCCIÓN

En la última década, el Control Interno ha evolucionado en las empresas y hoy en medio de una crisis económica y financiera generada en el ámbito mundial, elevar la eficiencia empresarial es una premisa, la que está supeditada al fortalecimiento del control, única forma de lograr la economía y eficacia necesaria, para la inserción en el mercado internacional y la subsistencia en un mundo cada vez más globalizado.

Para lograr este fin, el único medio es aplicar un adecuado y oportuno Control Interno, lo que minimiza afectaciones a los recursos económicos, materiales y financieros, al identificar y evaluar los riesgos existentes en las entidades y determinar las diferentes medidas a aplicar para evitar su ocurrencia, y de esta forma se desarrolla el liderazgo en todos los niveles jerárquicos fortaleciendo la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales y permitiendo a su vez garantizar su funcionamiento en óptimas condiciones.

En Cuba, el Control Interno es una de las tareas de primer orden, lo que ha derivado que se tomen medidas para su actualización constante, y ejemplo de ello es el modelo cubano de desarrollo social, donde se considera como una función inherente al proceso administrativo de toda organización, y así lo establece la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011, de la Contraloría General de República y la derogada 297 del 23 de septiembre de 2003, del Ministerio de Finanzas y Precios.

Sin embargo, aunque han transcurrido hasta hoy, más de nueve años de la puesta en vigor de la primera Resolución, actualmente ya derogada, y se han elaborado Guías de Autocontrol para la implementación del Control Interno, no todos los directivos y trabajadores de nuestras organizaciones ven en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones, es decir, el Control sigue siendo una utopía para un número significativo de entidades laborales y la causa reside en la mente de los dirigentes y trabajadores los que aún no entienden a cabalidad ¿Cómo aplicar un acertado Control Interno?, pues aunque reconocen que deben concentrar sus esfuerzos en la verificación y protección de todas las actividades que realizan dentro del negocio, como un proceso integrado a sus funciones, no saben cómo hacerlo.

El análisis bibliográfico y la información suministrada por dirigentes y trabajadores, permitió detectar, en el Municipio Jesús Menéndez, carencias en el orden teórico que limitan la implementación con eficacia del Control Interno, destacándose la de los procedimientos metodológicos en el cual se diseñe, ¿cómo lograr su aplicación y evaluación práctica?

Lo anterior significa que las personas que se desempeñan como directivos y los propios trabajadores, no consideran comprensible la redacción utilizada en la explicación de cada uno de los componentes y normativas, de la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011, de la Contraloría General de República, no contando actualmente con metodologías específicas que faciliten y viabilicen la aplicación exitosa del Control Interno, situación que cobra en la actualidad mayor relevancia si se tiene en cuenta, que cada día el desconocimiento acarrea mayor descontrol y este puede socavar hasta el régimen social, como dijera el presidente cubano Raúl Castro Ruz en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba, "La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro

del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.”

Por otra parte, el resultado obtenido en las 73 acciones de control realizadas del año 2003 al 2011 por la Unidad de Central de Auditoría Interna del Consejo de la Administración Provincial de Las Tunas, para comprobar la implementación del Control Interno en las entidades del municipio Jesús Menéndez, arroja que, el 64 por ciento del total fue evaluada de Deficiente o malo.

Lo antes descrito corrobora que en la práctica existen insuficiencias que limitan la aplicación y evaluación del Control Interno en las entidades, definido como problema científico, detectado a través del diagnóstico realizado.

Para solucionar la problemática descrita con anterioridad, se propone como objetivo diseñar procedimientos de Control Interno para la aplicación práctica en las entidades, lo que contribuirá a lograr su implementación con efectividad, minimizando la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

La investigación se basa en el Materialismo Dialéctico y toma elementos de los paradigmas investigativos cualitativo y cuantitativo, se interrelacionarán ideas, fuentes y paradigmas. El cumplimiento de las tareas exigió utilizar los siguientes métodos y técnicas de investigación:

Histórico-lógico: para determinar cómo surge y evoluciona el Control Interno en Cuba y sus antecedentes en el ámbito internacional.

Análisis-síntesis: para la sistematización del Control Interno, el procesamiento de la información, el estudio de documentos y en la elaboración de las conclusiones.

Hipotético-deductivo: en el diseño de los procedimientos metodológicos para probar la validez de la hipótesis.

Sistémico-estructural: Con su estudio se posibilita la comprensión de las etapas o pasos que conforman el procedimiento, así como su elaboración.

Análisis documental: durante el estudio de los documentos que norman el proceso de Control Interno, tales como; manuales, libros, metodologías, decretos leyes, resoluciones ministeriales, revistas, los informes y legajos de auditorías realizadas, para conocer sus particularidades, así como en el diagnóstico.

Observación simple: en el diagnóstico del estado actual del Control Interno.

Consulta a especialistas y encuestas: en el diagnóstico del estado actual para obtener información sobre el Control Interno y para comprobar la validez de la propuesta.

La significación práctica de esta investigación está dada por el diseño de procedimientos para la aplicación práctica del Control Interno, la que constituye a su vez la novedad; a partir de las necesidades de aprendizaje de los dirigentes y trabajadores lo que posibilita la adquisición de habilidades en la ejecución del Control.

La importancia del resultado de esta investigación no solo radica, en que se pone a disposición de los directivos y trabajadores una herramienta de trabajo que guíe sus acciones, sino que les permite obtener los conocimientos necesarios para cumplir con los objetivos trazados, lo que lleva implícito la necesidad de adquirir una nueva actitud o filosofía de trabajo en correspondencia con la aplicación del Sistema de Control Interno en las entidades cubanas.

De esta forma podrá aplicarse un Control Interno con la profundidad requerida y se minimizará el riesgo para la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

Independientemente de que se dispone en Cuba de una amplia bibliografía en materia de Control Interno, no se cuenta con una metodología específica que contenga en detalle el universo de procedimientos a seguir y aspectos a ser verificados en una entidad.

El tema responde a los Lineamientos Generales aprobados como parte de la actualización del modelo económico que incluye entre sus prioridades el fortalecimiento del Control, específicamente el número 4 referido a la implementación del Sistema de Control Interno en cada una de las entidades sometidas a acciones de control. Integralidad, objetividad y resultados de su aplicación en cuanto al orden, la disciplina, el control y la prevención. Impacto de sus resultados en el cumplimiento de sus objetivos y planes.

La estructura de este trabajo está conformada por dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El capítulo uno aborda el marco teórico y metodológico sobre el Control Interno, y en el segundo capítulo se diagnostica el estado actual del Control Interno en las entidades y su comprensión por parte de los principales dirigentes del Municipio Jesús Menéndez, y se diseña un sistema de procedimientos para la aplicación práctica del Control Interno.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se tienen en cuenta los referentes teóricos conceptuales de la investigación, su objeto y campo de acción tomando como base el problema científico que la ha generado, sustentado en la revisión de las diferentes fuentes consultadas, literatura especializada y de otras bibliografías, esto posibilita sentar las bases teóricas prácticas del proceso de investigación y con ello contribuir a validar la hipótesis, así como su valor para la aplicación práctica del Control Interno.

1.1. El Control Interno. Su evolución y desarrollo

Este epígrafe expone la evolución y desarrollo del Control Interno, y los aspectos a tener en cuenta para el logro de sus objetivos, asumiendo lo que establece la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República, lo que constituye a su vez el objeto de estudio de la investigación.

En la antigüedad, el Control Interno fue ejercido en las organizaciones por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales, quienes lo utilizaban dada la necesidad de dirigir y supervisar las actividades, por lo que podemos plantear que la necesidad del control está unida al nacimiento de la Contabilidad, siendo que la función contable es también una función de control.

Las evidencias de control, se encuentran en civilizaciones tan antiguas como las de China, Babilonia, Grecia y Egipto, donde los dirigentes de estas civilizaciones usaban la contabilidad para conocer el costo de la mano de obra y de los materiales usados en la construcción de estructuras de las grandes pirámides, sin embargo, no era reconocido como un elemento fundamental.

El ritmo del desarrollo de los Sistemas de Control Interno aumentó durante la Revolución Industrial, cuando las economías de los países desarrollados comenzaron la producción a mediana y gran escala de bienes. Hasta ese momento el precio de las mercancías se había fijado sobre la base de lo que el gerente pensaba era su costo, pero la mayor competencia exigió de los comerciantes adoptar sistemas de control más sofisticados e integrales que respondieran a los intereses de los dueños.

Durante todos estos años, si se trataba de lograr una comprensión del Control Interno se ponía de manifiesto que cada involucrado tenía su propia interpretación y manera de evaluarlo, y muchos de los fracasos económicos relacionados con el Control Interno, se podrían haber evitado si se hubiera investigado y mejorado, con mayor énfasis el concepto y contenido del Control Interno.

En la década del 40 del siglo XX se definió el concepto de Control Interno, por parte del **Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA)**, que comienza a reconocer su grado de significación dentro de las organizaciones, pues si el sistema de Control Interno contable es adecuado, la posibilidad de que el fraude u otros errores existan, en cualquier magnitud, es remota.

En los noventa se modifica por primera vez el concepto de Control Interno, mediante una nueva definición, en realidad un nuevo enfoque contenido en el Informe COSO el cual se considera referencia Internacional Obligada.”

Con este informe se inicia una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de Control Interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones.

Posteriormente el Comité de Criterios de Control de Canadá, producto de una profunda revisión del Informe COSO y hacen el planteamiento de un Modelo más sencillo y comprensible ante las dificultades

que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones, crean el Modelo COCO. El resultado es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el Control, el que se describe y define en forma casi idéntica a como lo hace el Modelo COSO.

El cambio importante que plantea el Modelo Canadiense consiste que, en lugar de conceptualizar el proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de veinte criterios generales que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

En nuestro país, por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de las organizaciones veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

Tal situación materializó 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, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados.

1.2. Importancia del Control Interno

El Control Interno puede contemplarse en dos direcciones: el Control Interno administrativo y el Control Interno contable, pero que a su vez los integra como un todo, de ahí su importancia.

Los controles internos administrativos: son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones no financieras de la entidad y con las directivas políticas e informes administrativos. Se refieren sólo indirectamente a los estados financieros.

Se describe de forma general como un plan de organización, procedimientos y registros que se ocupa de los procesos de decisión administrativa que da lugar a la autorización de las operaciones, trata de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

Es importante tener presente que antes de hablar de eficiencia administrativa, las entidades tienen que garantizar que no le puedan robar sus recursos, tiene que tenerlos controlados, contar con una buena contabilidad y hacer que funcione bien el sistema de Control Interno. Por tanto constituye el punto de partida para el establecimiento del Control Interno Contable.

El Control Interno contable: consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y a asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

La aplicación correcta de estos métodos y procedimientos deben prestar seguridad razonable, de que las operaciones se ejecutan según las indicaciones de la administración, se registran oportunamente, y se elaboran los estados financieros de forma correcta en correspondencia con las citadas normas o cualquier otro criterio aplicable a los mismos.

Conceptos Fundamentales de Control Interno

A continuación se refieren diferentes definiciones sobre Control Interno antes de llegar a la que prevalece en los inicios de este siglo, y la establecida en Cuba:

Holmes (1945) considera el Control Interno como "... función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la Empresa".

Por otra parte, **la asociación internacional de contadores públicos y auditores (AICPA)**, dice que "... El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas"

Cook y Winkle (2006), definieron el Control Interno como: "...el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para; proteger los activos, obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía y comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas".

Corresponde por tanto al Control Interno, por definición, prevenir el suceso de fraude y el error, responsabilidad que por consecuencia recae en la administración de la entidad.

En la actualidad ha cambiado la percepción sobre el tema ya que se considera al Control Interno como una función inherente al proceso administrativo de toda organización, con el objetivo de garantizar la eficiencia, eficacia y la transparencia de sus actuaciones; ello fundamenta la necesidad de que cada entidad se controle a sí misma, lo que ayuda a evaluar de forma sistemática todas las actividades que en ella se producen.

En nuestro país el Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado con diferentes enfoques y terminologías lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del Control Interno, sus principios y elementos.

El extinto Comité Estatal de Finanzas y precios, define el Control Interno como: "El conjunto de medidas destinadas a:

- Proteger los recursos contra los desperdicios, fraudes y el uso indebido e ineficiente.
- Promover la exactitud y la confiabilidad de los registros contables.
- Alentar y medir el cumplimiento de las disposiciones de los organismos estatales que le atañen y de la política, normas e instrucciones de sus organismos ramales, uniones y la propia entidad.
- Evaluar la eficiencia de las operaciones.
- Coadyuvar a que la información que se brinda a la administración sea correcta y veraz.

Pero no es hasta el 23 de septiembre de 2003, que el del Ministerio de Finanzas y Precios, emite la **Resolución 297**, definiendo como Control Interno "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 y el control de recursos de todo tipo, a disposición de la entidad".

Sin embargo, la responsabilidad de conseguir dichos objetivos ha sido afectada por las limitaciones inherentes a todo sistema de Control Interno, que incluyen por ejemplo, juicios erróneos en la toma de decisiones o disfunciones debidas a fallos humanos o a simples errores, confabulación de, dos o más personas para burlar los controles y limitaciones al considerar los costos y beneficios relativos de cada control a implantar, lo que implica que la dirección siempre tenga la responsabilidad de fortalecer el sistema de Control Interno.

Por lo que, el 1 de marzo del 2011 la Contraloría General de la República, dada la necesidad de seguir perfeccionando el Control Interno, establece a través de la **Resolución 60** normas y principios básicos de obligada observancia, constituyendo un modelo estándar para su aplicación.

Definiéndose como Control Interno "el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal", esta se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporcionando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas, con la que la autora está plenamente de acuerdo.

La definición citada anteriormente, es a su vez el concepto aceptado y generalizado en Cuba, y en la misma aparece de forma explícita, la importancia que tiene en su cumplimiento, la formación de valores en los colectivos laborales e instituciones académicas, dirigidos a la aplicación consciente y espontánea del Control Interno con todos los componentes, normas y principios aprobados nacionalmente, la que está en correspondencia con el informe COSO(Committee of Sponsorin Organizations), uno de los más reconocidos internacionalmente.

1.3. El Control Interno, según la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República

Para el diseño e implementación del Sistema de Control Interno deben cumplirse con los principios básicos siguientes: Legalidad, objetividad, probidad administrativa, división de funciones, fijación de responsabilidades, cargo y descargo y autocontrol.

Características Generales

El Sistema de Control Interno diseñado por las entidades debe tener las características siguientes: Integral, flexible y razonable.

Limitaciones del Control Interno.

El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originadas por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo beneficio.

Componentes y Normas

El Sistema de Control Interno según la Resolución 60 de la Contraloría General de la República, tomada como base para esta investigación, está formada por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales, estos son los siguientes:

Componente 1: Ambiente de Control

Este componente sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno.

Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

- **Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.**
- **Integridad y valores éticos.**
- **Idoneidad demostrada.**
- **Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.**
- **Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos.**

Componente: 2 Gestión y Prevención de Riesgos

Este componente establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

- **Identificación de riesgos y detención del cambio.**
- **Determinación de los objetivos de control.**
- **Prevención de riesgos.**

Componente 3: Actividades de Control

Este componente establece las políticas y disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondiente al marco de desarrollo de la actividad, así como la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Se estructura en las siguientes normas:

- **Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.**
- **Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.**
- **Acceso restringido a los recursos, activos y registros.**
- **Rotación del personal en las tareas claves.**
- **Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.**
- **Indicadores de rendimiento y de desempeño.**

Componente 4: Información y Comunicación

El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de la información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos y metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas:

- **Sistema de información, flujo y canales de comunicación.**
- **Contenido, calidad o responsabilidad.**
- **Rendición de cuentas.**

Componente 5: Supervisión y Monitoreo

Este componente está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectadas en las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas:

- **Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.**
- **Comité de prevención y control.**

1.4. Los Procedimientos en el Control Interno

Al valorar los procedimientos para la aplicación del Control Interno, se toma como referente lo dispuesto en el Reglamento de la Ley No.107 “de la Contraloría General de la República, en su capítulo X.

Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades sujetas a las acciones de control, están obligadas a mantener Sistemas de Control Interno conforme a sus características, competencia y atribuciones institucionales.

Es responsabilidad de la máxima autoridad y de los dirigentes a él subordinados obligados a establecer y actualizar en el marco de su competencia, las normas y otras disposiciones requeridas al efecto con el fin de mantener y controlar y evaluar la efectividad.

Definiendo como deberes y obligaciones de la máxima autoridad y dirigentes las siguientes:

- Velar por el adecuado desarrollo, respetando su objeto social.
- Adoptar de inmediato las medidas necesarias ante cualquier desviación.

- Analizar e implementar, de inmediato, las recomendaciones, observaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control.
 - Asegurarse de que los Sistemas de Control Interno, se correspondan con las características de la entidad.
 - Actuar con rigurosidad en los casos de corrupción.
 - Determinar si es necesario, los responsables colaterales.
 - De ocurrir un presunto hecho delictivo, poner en conocimiento de las autoridades correspondientes.
- Definiendo como deberes para diseñar, implementar, perfeccionar y verificar la efectividad del Sistema de Control Interno:

- Diseñar y proponer la estructura organizativa.
- Conocer, adecuar, aplicar, controlar y exigir el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Establecer normas técnicas y regulaciones propias para el desarrollo del trabajo.
- Definir los procesos, subprocesos y actividades en cada unidad organizativa.
- Velar porque las funciones y atribuciones de cada jefe estén aprobadas.
- Determinar, conforme a los calificadores de cargo aprobados, los deberes funcionales y la responsabilidad de cada trabajador.
- Elaborar los procedimientos para cumplir con los procesos definidos, determinar las funciones de cada puesto de trabajo, la contrapartida de cada operación y de la unidad organizativa, fijando la responsabilidad individual en correspondencia con los compromisos contraídos al acceder al cargo.
- Mantener actualizado los manuales de organización, procedimientos, contabilidad y costo.
- Identificar riesgos asociados, puntos vulnerables y objetivos de control.
- Establecer sistemas que garanticen confiabilidad y oportunidad de la información.
- Implementar mecanismos de prevención, control y monitoreo del Control Interno para su perfeccionamiento continuo.
- Evaluar la eficacia del Control Interno en el consejo de dirección.
- Delegar atribuciones mediante resolución.
- Difundir la observancia de valores éticos y morales, así como código de ética, reglamento disciplinario o de conducta.
- Evaluar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y sentido de pertenencia.

Lo anterior evidencia la carencia, en el orden teórico de los procedimientos a seguir para la aplicación práctica del Sistema de Control Interno pues, aunque se definen los deberes de la máxima autoridad y sus dirigentes, **no se detalla ¿Cómo hacerlo?**, ni los métodos a utilizar para trabajar de conjunto con los trabajadores, ni se plantea ninguna definición al respecto, por lo que la autora asume como definición propia lo siguiente:

Los procedimientos en el Control Interno son el conjunto de técnicas, métodos y medios a utilizar para diseñar, implementar, perfeccionar, supervisar y evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno, los que deben ser diseñados atendiendo a las características y necesidades de cada entidad.

Carmenate (2012)

Esta definición a criterio de la autora es acertada, debido a que generalmente la máxima autoridad y los trabajadores, no pueden obtener el conocimiento que necesitan de la legislación vigente, para la aplicación práctica del Control Interno, ni logran transmitirlo a sus subordinados, ya que esta carece de las técnicas, métodos y medios a utilizar de forma simultánea, para aplicar el Control Interno, en cada área, actividad, proceso y subproceso, permitiendo entonces, el examen, evaluación y perfección del Sistema de Control Interno.

Su objetivo es la conjugación de elementos técnicos cuya aplicación servirá de guía u orientación sistemática y ordenada, para que la máxima autoridad, los dirigentes y trabajadores, puedan allegarse de elementos informativos que, al ser examinados, le proporcionarán bases para la aplicación práctica del Control Interno.

CAPITULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CONTROL INTERNO. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA SU CONCRECIÓN.

En el presente capítulo, se ofrece el diseño de los procedimientos metodológicos a seguir por los dirigentes y trabajadores para la aplicación práctica del Control Interno, basada en los referentes teóricos considerados en el capítulo anterior, teniéndose en cuenta el objeto y campo de acción de la investigación.

Recoge además, la caracterización del municipio Jesús Menéndez, el diagnóstico realizado y el criterio de directivos y profesionales, de como la propuesta de procedimientos para la aplicación práctica del Control Interno, ha contribuido a la solución del problema planteado.

2.1 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO UTILIZADO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de esta investigación se cumplimentaron diferentes pasos que se describen a continuación, con su resultado:

Primer paso. Preparación previa.

Se realizó con la finalidad de crear una base de conocimiento general sobre el objeto y campo de investigación. Consistió en la localización de bibliografía, documentos necesarios, realización de consultas e indagaciones preliminares sobre su pertinencia. Los métodos utilizados fueron la indagación, las consultas, y el análisis documental, para el estudio de las fuentes bibliográficas.

Todo ello permitió conformar el marco teórico conceptual de la investigación, acerca de los aspectos relacionados con los antecedentes del Control Interno su evolución y desarrollo tanto en Cuba como en la provincia Las Tunas y el municipio Jesús Menéndez, abordando además las principales definiciones, conceptos y elementos del mismo, a la luz de lo establecido en la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República.

Abarcando las principales características de éste, como herramienta fundamental en la estructura organizativa de cada entidad, evidenciando la necesidad de garantizar la adaptación del mismo a las condiciones de cada una de ellas para el logro de la suficiente armonía, integración y coherencia en la actividad contable administrativa para alcanzar su correcto funcionamiento, de lo que es responsable la máxima dirección de los órganos, organismos, organizaciones y entidades mediante su trabajo y aplicación de técnicas que logren minimizar los riesgos.

Los fundamentos teóricos evidenciaron la necesidad de contar con procedimientos que expongan la metodología específica y que contengan en detalles el universo de métodos y aspectos que deben ser utilizados por los directivos para la aplicación práctica del Control Interno en una entidad, toda vez que asume el cargo, lo que responde a los Lineamientos Generales aprobados como parte de la actualización del modelo económico que incluye entre sus prioridades el fortalecimiento del Control.

Por otra parte, el análisis de documentos y la revisión de legajos de auditorías, permitió diagnosticar el estado actual del Control Interno en el municipio Jesús Menéndez y definir los procedimientos a seguir para su aplicación práctica.

2.1.1 Caracterización del Municipio Jesús Menéndez.

El municipio Jesús Menéndez es el más oriental de los municipios tuneros, con una extensión territorial de 637,4 kilómetros cuadrados, de ellos, 5,1 kilómetros cuadrados es urbano con una densidad poblacional de 3 144 habitantes por kilómetro cuadrado y 632,3 kilómetros cuadrados rurales con una densidad poblacional de 55 habitantes por kilómetro cuadrado.

Tiene actualmente una población de 54 061 habitantes y una densidad poblacional de 84 habitantes por kilómetro cuadrado, ubicado al norte de la provincia, limitando por el norte con la zona costera del litoral del mismo territorio y por el sur con los municipios de Majibacoa y Calixto García, este último de la provincia de Holguín, por el este con el municipio Gibara de la precitada provincia y por el oeste con el municipio de Puerto Padre de nuestra provincia.

El objeto social está dado en la producción de cultivos varios, las ventas y los servicios. Posee 25 entidades, de ellas 2 empresas: Comercio y Gastronomía y Agropecuaria; 6 unidades presupuestadas: Poder Popular, Salud Pública, Educación, Servicios Comunales, Cultura y Trabajo; 2 organizaciones económicas: Transporte de Pasajeros e Industrias Locales; un sector campesino, 12 establecimientos de subordinación provincial y territorial: Acopio, Unidad de Correos, Micro Brigada Social y Servicio a la Vivienda, Unidad Silvícola, Taller Textil, Pesca, Porcino, Industria Alimenticia, Mantenimiento Constructivo, Transporte Escolares, Servicios a la Población y Acueducto y Alcantarillado y 2 sucursales bancarias: la 6322 del Banco Popular de Ahorro y la 6341 del Banco de Créditos y Comercio.

Segundo paso. Diagnostico del estado actual del Control Interno en el municipio Jesús Menéndez.

La autora inicia la investigación, como Auditora "A" Asistente de la Unidad Central de Auditoría Interna del Consejo de la Administración Provincial Las Tunas, actuante en el municipio Jesús Menéndez, partiendo del método de la observación simple en la ejecución de las acciones de control, donde se ponen de manifiesto irregularidades, al comprobar el nivel de implementación del Control Interno, siendo la causa fundamental el poco dominio de los máximos dirigentes para la aplicación del Control Interno y el desconocimiento de las legislaciones vigentes, lo que determina su incapacidad para trabajar mancomunadamente con el colectivo laboral en este sentido.

Lo cual queda demostrado al realizar el análisis del resultado obtenido, consignado en los respectivos expedientes de auditoría, en las 73 acciones de control realizadas del año 2003 hasta el 2011, por la Unidad Central de Auditoría Interna radicada en el municipio Jesús Menéndez, donde se comprobó que el control contable y administrativo que ejercen las entidades sobre los recursos, en el 64 por ciento del total fue evaluado de deficiente o malo, lo que corrobora la generalización de la problemática planteada. Las acciones de control tomadas como muestra, fueron las realizadas al 89 por ciento del total de entidades existentes en el municipio.

A continuación se hace el análisis cuantitativo y cualitativo:

Tabla 2.1 Acciones de control realizadas del año 2003 al 2011			
Total Comprobadas	De ellas evaluadas		Por ciento
	Deficiente	Malo	
73	25	22	64

Fuente: Unidad Central de Auditoría Interna del CAP, municipio Jesús Menéndez.

Entre las principales irregularidades detectadas se encuentran:

- Carencia de la Planeación Estratégica, objetivos de trabajo y criterios de medida, y deficiente preparación para su utilización.
- Expedientes de acciones de control desactualizados.
- Funcionamiento inadecuado del Comité de Prevención y Control.
- Carencia de los Manuales de Organización, Procedimientos y de Contabilidad, así como desconocimiento de su uso e importancia.
- Desactualización de los principales contratos y obligaciones.
- No existe el diseño de los puestos de trabajo.
- La política para la selección, captación y capacitación del personal es inadecuada.
- Descontrol contable y administrativo que no garantiza la confiabilidad de la información, al consignar la documentación que avala las transacciones y hechos borrones, tachaduras, enmiendas y errores de cálculos.
- No se realizan acciones de supervisión y monitoreo de forma continua y puntual.
- No se realizan análisis económicos financieros con profundidad al término de cada período contable, para la toma de decisiones.
- Comprobación de diferencias sobrantes y faltantes, al realizar las acciones siguientes, arqueos al efectivo en caja y conteos físicos a las existencias almacenadas.
- Pésima identificación de los riesgos, que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad y de aquellos que pueden propiciar manifestaciones de corrupción, delitos, ilegalidades y la ocurrencia de presuntos hechos delictivos, dejando sin efectividad su Plan de Prevención.

Lo anterior conllevó a la recolección de información, a través de la consulta y conversatorios con trabajadores y dirigentes, y la aplicación de encuestas a estos, para analizar las causas y condiciones que propician la inadecuada implementación del Control Interno, comportamiento que al continuar generalizándose contribuiría a la ocurrencia de manifestaciones de corrupción, delitos e ilegalidades, así como de presuntos hechos delictivos.

Resultados de la encuesta aplicada a los directivos y trabajadores.

Tabla 2.2. Antigüedad de los Directivos y Trabajadores Encuestados			
Años de antigüedad	Total	De 0 a 2 años	De 2 a 5 años
Cantidad de Directivos	9	6	3
Cantidad de Trabajadores	27	5	22
Total	36	11	25

Fuente: Encuestas realizadas por la autora.

Según se muestra en los Anexos No 1 y No 2, se diseñó y aplicó la encuesta a los máximos dirigentes de 9 entidades y a 27 trabajadores del municipio de Jesús Menéndez, de ellas 2 de subordinación nacional y el resto municipal, las que representan el 33 por ciento de las existentes, con un periodo de ocupación de los cargos de uno a cinco años,

Al evaluar el análisis de los resultados se obtiene lo siguiente:

Pregunta No.1

La respuesta brindada por los encuestados, evidencia que el 77 por ciento considera que no ha logrado la implementación a cabalidad del Control Interno en sus entidades, y el 23 por ciento asume que está en proceso.

Pregunta No. 2

Entre las causas que más destacan los encuestados, que limitan la implementación del Control Interno se encuentran:

- El 100 por ciento no considera comprensible la redacción utilizada en la explicación de cada uno de los componentes y normativas, de la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011, de la Contraloría General de República.
- Carencia de metodologías específicas que faciliten y viabilicen los pasos a seguir para la implementación adecuada del Control Interno, es referido por 35 que representan el 97 por ciento del total.
- La Guía de Autocontrol para evaluar el Control Interno emitida por la Contraloría General de la República es muy general, es planteada por el 90 por ciento.
- No se define con la precisión suficiente la documentación que avala el cumplimiento de cada norma por componentes, para verificar con profundidad su cumplimiento, es considerada por el 95 por ciento.

Pregunta No. 3

El 100 por ciento refiere que aunque ha recibido cursos y postgrados de Control Interno, no se han incluido en estos los procedimientos para su aplicación práctica.

Pregunta No. 4

El 100 por ciento plantea que desearían conocer los procedimientos para la aplicación práctica del Control Interno, lo que evidencia la necesidad y a la vez la importancia dada por parte de los máximos dirigentes y trabajadores al Control Interno.

Comentario: De forma general, el 100 por ciento de los directivos y trabajadores encuestados, independientemente de sus años de experiencia, consideran que no se ha implementado

adecuadamente el Control Interno en sus entidades, causado por la falta de comprensión de la legislación vigente y carecer de metodologías que detallen los procedimientos a seguir para la aplicación práctica del Control Interno.

Respecto al tercer paso: Consistió en diseñar los procedimientos metodológicos que dan cumplimiento al objetivo de investigación.

Se inicia con el título, que es cada componente, su objetivo de forma breve y con un lenguaje que facilita la comprensión, y seguidamente la serie de normas que lo componen, comprendiendo los procedimientos a seguir, mediante las acciones más importantes que deben ser llevadas a cabo, así como la documentación que avala y evidencia la implementación del Control Interno, logrando una secuencia lógica y organizada.

A estos procedimientos le anteceden las siguientes generalidades.

Puede ser aplicada en cualquier entidad, por todos los dirigentes y trabajadores con independencia de su subordinación, y se asumen como referentes teóricos; la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República, libros de Administración de Stoner, Toros Rios y coautores (2004), entre otros.

2.2. Procedimientos para la aplicación práctica del Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República”.

Los procedimientos propuestos para la aplicación práctica del Control Interno, se han diseñado con el objetivo de servir de guía y a su vez de instrumento a dirigentes y trabajadores, para de una forma fácil y sencilla mediante la utilización de, técnicas, métodos y medios, que en su conjunto constituyen los procedimientos, logren ver en el Control un medio y no un fin para lograr la eficiencia, la economía y la eficacia en las entidades.

Para lograr la aplicación práctica del Control Interno, hemos diseñado una guía de acciones a seguir por los dirigentes y trabajadores, para su ejecución, desde el enfoque de ¿Cómo hacerlo?, y ¿Cómo evaluarlo?, así como de la documentación necesaria que evidencia y sustenta el cumplimiento de cada uno de los componentes y normativas que integran la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011 de la Contraloría General de la República.

Se sugiere adecuar a la entidad mediante la incorporación, eliminación o modificación de los aspectos proporcionados en la herramienta, buscando correspondencia con sus características, causa por la cual no se hace referencia a las disposiciones jurídicas vigentes a cumplir en cada procedimiento, unido a las constantes transformaciones en el entorno económico.

El máximo dirigente decidirá que procedimientos serán seguidos por él y para cuales designara un responsable.

Los trabajadores conocerán los pasos a seguir para el cabal cumplimiento de sus funciones.

Objetivo

- Brindar al directivo y a sus trabajadores de forma detallada las técnicas, métodos y medios a seguir para su aplicación práctica y para la emisión de un juicio crítico sobre su comportamiento.
- Servir de apoyo para los directivos y trabajadores que no cuenten con experiencia suficiente en la implementación del Control Interno.
- Sirve de base para la confección de guías de supervisión y programas de Auditorías.

- Auxiliar a los directivos en su labor, para mejorar su conocimiento y dominio sobre la entidad y los pasos a seguir para evaluar el Control Interno, fomentar el cumplimiento de los valores éticos y morales y transmitirlo a sus trabajadores, garantizando la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Contribuir a la adquisición con facilidad de habilidades para la ejecución del Control.
- Auxiliar a los profesores para que lo impartan de forma práctica en las clases de esta asignatura y en los cursos y postgrados.

A continuación le mostramos un glosario de algunos conceptos manejados en la guía, para facilitar su comprensión y aplicación.

GLOSARIO

Código de ética. Normas que establecen y regulan el comportamiento esperado de los trabajadores de la entidad. Ayudan a elevar la sensibilidad ética y el razonamiento de cada acción desde el punto de vista de la integridad, fortalece el valor moral de los trabajadores y crea un sentido de identidad con la entidad. Establece principios con los cuales se evalúa el valor moral de una decisión, ya sea desde el punto de vista humano, legal, laboral o ambiental.

Control Interno. El proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal”, esta se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporcionando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Misión. La Misión de una organización es una descripción del propósito, objetivo supremo o la razón de ser que justifica la existencia de la organización. Esta constituye un elemento de vital importancia porque la Misión orienta el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una Misión bien formulada permite guiar todas las acciones, sentimientos, valores y ofrece la imagen acertada que permite saber hacia dónde se dirige la organización así como el apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella.

Objetivos de control. Es el elemento, acción, actividad o proceso que su manifestación negativa, ya sea interna o externa, amenaza o provoca hechos no deseados que causan perjuicio, y como consecuencia propicia el incumplimiento de los objetivos y propósitos de la organización.

Procedimientos. Acción de proceder. Método de operación o serie de operaciones con que se pretende obtener un resultado. Los procedimientos en el Control Interno son el conjunto de técnicas, métodos y medios a utilizar para diseñar, implementar, perfeccionar, supervisar y evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno, los que deben ser diseñados atendiendo a las características y necesidades de cada entidad.

Riesgo. Peligro o inconveniente posible, exposición a contratiempos que puedan afectar de manera adversa el logro de metas.

Sistema de Control Interno. Son las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes:

a) Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;

- b) Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda;
- c) Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal;
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico;
- e) Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

Titulo: Componente No 1 Ambiente de Control

Objetivo: Este componente sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de toda entidad, el desarrollo de sus acciones y el resultado de su evaluación; refleja la actitud asumida por la dirección y demás trabajadores en relación con la importancia dada al Sistema de Control Interno.

De ahí, la significación que se le debe dar a la hora de conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a su actividad fundamental, es decir constituyen las actividades generales realizadas por la administración para satisfacer los objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano. Puede considerarse como la base de los demás componentes.

Para respirar un verdadero ambiente de control en su entidad, usted debe conocerla, y reconocer lo planteado por, **I Kujiro Nonaca (1991)** "Una empresa no es una máquina, sino un organismo vivo, y, como tal tiene un sentido colectivo de la identidad (...) "Cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interiorizan" (**Singe P.M1994**).

Usted debe saber ¿Cuál es el objetivo de su organización? y ¿Cómo está estructurada?, en términos de, ¿Cuál es su razón de ser? ¿Qué quiere ser?, a ¿Quién quiere servir?, y ¿Cómo es su estructura organizativa? , de esta forma una vez que tenga definido su propósito o finalidad socioeconómica, sabrá hacia donde y como debe dirigirse, recuerde la pregunta de Alicia al gato Cheshire en el cuento "Alicia en el país de las maravillas" ¿Podrías, por favor, decirme por cuál camino debo irme?, "Mucho depende de a dónde quieres ir", dijo el gato, lo que significa que "quien no tiene un propósito no debe seguir caminando porque ya llegó"

Procedimientos

Para conocer su propósito fundamental debe solicitar y leer:

- ✓ **Resolución de Constitución de la entidad.** Establece la fecha de constitución y la dirección, establecida por su organismo rector.
- ✓ **Objeto social.** Define de forma detallada cual es la actividad fundamental de la entidad, dispuesto por su organismo rector.
- ✓ **Planeación Estratégica.** Muestra la misión, visión, los escenarios, los valores compartidos y deseados, las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la organización y los criterios de medida para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la entidad que, Ahora Serán Los Suyos. De no contar la entidad con este documento en el Anexo No.3, se explica en qué consiste.
- ✓ **Estructura organizativa.** Conjunto de documentos (Organigrama, Manuales de Organización, entre otros), cuya finalidad es representar la forma en que se integra y coordina la organización, deben

describir los objetivos, funciones, autoridad, y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen una estructura tributando a su actividad fundamental.

- ✓ **Expediente de acciones de control.** Expediente contentivo de los informes que resumen, el resultado de las acciones de control y comprobaciones realizadas a la entidad por cualquier instancia, así como los planes de medidas elaborados para dar seguimiento y contrarrestar las deficiencias señaladas, es un instrumento valiosísimo para la máxima autoridad, al demostrar donde están los puntos vulnerables o debilidades de la organización, indicándole el camino a seguir.

En cuanto a su estructura, debe contener un índice único, donde se anotarán como máximo tres días hábiles posteriores a su recepción, los documentos que serán foliados, estos deben conservarse por cinco años, adicionándole luego la palabra retirado en el índice.

Una vez que tenga definido los objetivos de la entidad y conozca su estructura organizativa y las principales debilidades, entonces se dará cumplimiento a las normas de este componente, las que se detallan a continuación:

Norma. Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

Esta norma se basa en la utilización de la Planeación Estratégica, documento que se abordó anteriormente, de donde se extraerán los objetivos de trabajo, base para la elaboración del Plan de Trabajo Anual de la entidad, el que se informará a cada área; y la confección y aprobación del Plan o Presupuesto.

Procedimientos

Para el cumplimiento de esta norma es necesario:

- ✓ **Elaborar planes de trabajo, a todos los niveles,** es decir por cada trabajador que su función tribute al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En cuanto a su estructura, debe elaborarse de forma mensual e individual, consignando el nombre de la unidad organizativa, área, departamento o sección específica a que pertenece el trabajador su nombre y apellidos y cargo que desempeña, fecha de su elaboración, mes que se está planificando, y la firma y cuño del jefe inmediato como evidencia de su aprobación.

Debe detallarse en cada día laborable del mes las actividades a realizar, que deben estar en correspondencia con los objetivos de la organización, y la hora de su realización, así como la anotación en caso de existir alguna variación o inclusión de nuevas tareas, deben estar consignadas el total de las horas laborables.

En cuanto a los objetivos de trabajo, el máximo dirigente de la organización, debe de haber definido que área, sección, departamento, proceso, subproceso o actividad juega un papel fundamental en el cumplimiento de cada objetivo de trabajo, responsabilizando a cada dirigente y especialista en su cometido y estos a su vez, a sus subordinados; lo que contribuirá a evaluar su desempeño, mediante los criterios de medidas de cada objetivo.

- ✓ **Plan o presupuesto,** con la activa participación de los trabajadores se debe analizar las propuestas, y una vez que se aprueben, se comunicará rápidamente, realizando acciones de divulgación, en matutinos, reuniones sindicales y otros espacios que considere oportuno para lograr su adecuada ejecución.

Recuerde

Debe dar seguimiento al cumplimiento de cada tarea, y dejar evidencia, puede ser en el propio plan o en otro documento y divulgue el Plan o Presupuesto de su entidad, todos deben conocerlo.

Norma. Integridad y valores éticos

Para el cabal cumplimiento e implementación del Sistema de Control Interno es imprescindible la observancia de los valores éticos por parte de todos los directivos superiores, dirigentes, funcionarios y trabajadores, los que además de realizar acciones para incentivarlos, deben demostrarlo con su ejemplo personal, pues como se dice en el argot popular “una acción vale más que mil palabras”

Para lograr el éxito, es necesario que la integridad y los valores éticos no puedan, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos, mensaje que será captado por los trabajadores y seguido por el resto de los dirigentes, elevando su compromiso ético y sentido de pertenencia.

El cumplimiento de esta norma debe ser de forma cualitativa.

Procedimientos

- ✓ **Como dirigente no debe olvidar, que usted, es un líder**, que aunque (los líderes nacen, no se hacen), una vez que aceptó ocupar su cargo, tendrá la misión en el orden personal de ser, más valiente, más decidido y con mayor capacidad verbal de comunicación que el resto de sus subordinados, estas cualidades unidas al reconocimiento y demostración a cabalidad de los más genuinos valores morales, políticos, sociales, culturales y espirituales, será el secreto para que le sigan.

Para lograr lo anterior se aconseja:

1. Trabaje en grupo, para la toma de decisiones.
2. Sea receptivo, controle el ego.
3. Sea dueño del tiempo, no el de usted.
4. Inspire confianza.
5. No abuse de su autoridad.
6. Sea paciente y prudente en su trato.
7. Escuche, recuerde que tenemos dos oídos y una sola boca, es para oír el doble de lo que hablamos.
8. Distribuya adecuadamente las tareas.
9. No cambie arbitrariamente, las decisiones tomadas.
10. Sea implacable con la corrupción en todas sus manifestaciones, indisciplina, delito e ilegalidades.

Documentación que la avala:

- ✓ **Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano**, debe ser discutido con periodicidad por parte de todos los dirigentes y del conocimiento de los trabajadores, dejando evidencia documental (Firmar).
- ✓ **Código de conducta o Reglamento disciplinario interno**, será discutido en las asambleas de trabajadores y aprobado, ante su violación por desviaciones de las políticas y procedimientos establecidos por este, se aplicaran medidas que se divulgaran internamente, para que sean del conocimiento de todo el personal de la organización, pueden existir los dos o uno de ellos.
- ✓ **Reglamento Orgánico**, establece las reglas, derechos y deberes de la organización, avaladas por su organismo rector.

- ✓ **Manual de Organización y Procedimientos**, contemplan la forma en que se integra y coordina la organización, definiendo el conjunto de normas, reglamentaciones, políticas y procedimientos, realizados por la dirección y los trabajadores para el cumplimiento de sus objetivos, es la documentación de los principales procesos de la organización, que contribuirá al aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Si no está elaborado en su entidad, en el Anexo 4 se explica según **Toros Rios y coautores (2004)**.
- ✓ **Convenio colectivo de trabajo**, define derechos, deberes y obligaciones que tienen todos los miembros del colectivo laboral, el que debe ser discutido y aprobado por ellos.
- ✓ **Además es necesario que el dirigente conozca**, cual es la plantilla aprobada y cubierta, quienes son los dirigentes vinculados con las distintas actividades, fecha en que tomaron posesión del cargo y su nivel de desempeño, así como Resolución de constitución de los órganos de dirección y consultivos y sus actas como evidencia de su funcionamiento, y cuál de sus miembros posee firma autorizada; Bancos con los que se relaciona y su licencia para operar en moneda nacional u otras; principales contratos y obligaciones; el plan o presupuesto aprobado y su comportamiento en el periodo; los Estados Financieros que se elaboran, y si se hace uso de los sistemas y tecnologías de la información.
- ✓ **Cada trabajador debe sentir que**, es la parte más valiosa de la organización, y una vez que es integrante de esta, debe elevar su compromiso ético y sentido de pertenencia, pues forma parte de un cuerpo donde cada miembro es importante.

Norma. Idoneidad demostrada

Para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, se debe contar con personal idóneo, lo que se demuestra en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades asignadas a su cargo.

Procedimientos

- ✓ **Para evaluar la idoneidad**, se debe tener en cuenta lo consignado en el diseño de cada puesto de trabajo, específicamente lo relacionado con las habilidades requeridas para su buen desempeño y los conocimientos específicos que son necesarios dominar para cada cargo. De ahí, que especificar el nivel de competencia profesional requerido y la emisión de un criterio de valor para la evaluación de los recursos humanos, por parte de personal calificado, es la forma más adecuada para su comprobación.

A continuación se sugiere cómo hacerlo:

Para los trabajadores de la entidad

- ✓ **Realizar acciones de supervisión de manera continua y puntual**, es decir evaluar el cumplimiento de sus funciones diarias (puede ser a las anotaciones realizadas en los registros, u otros documentos, en la calidad de la información, etc.), lo que debe ser ejecutado por parte del jefe inmediato superior dejando evidencia documental, lo que nutrirá la evaluación de desempeño del trabajador.

Para los trabajadores de nuevo ingreso

- ✓ **El proceso de selección y aprobación**, debe ser antecedido del estudio minucioso del expediente laboral y de las investigaciones realizadas por el Comité de Expertos o Comité de Idoneidad según el que exista en la entidad, lo que evidenciará el nivel de preparación y experiencia que

posee y si está en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos para el cargo que ha de ocupar.

Una vez que se apruebe,

- ✓ **Se le acoge, orienta y adiestra en función del cargo a ocupar**, presentándole a sus nuevos colegas, se le familiariza con sus actividades facilitándole los manuales de procedimientos contentivos de la actividad que realizará y asignándole un tutor que determinará las necesidades de capacitación de ser necesario.
- ✓ **Los trabajadores**, deben asumir de buena voluntad la asignación de nuevas tareas, toda vez que la entidad lo necesite para ayudar a cumplir sus objetivos, lo que le dará la oportunidad de pulir y desarrollar sus habilidades, demostrando su talento y creatividad.
- ✓ **Los dirigentes**, deben recorrer cada área y conversar con los trabajadores haciéndoles entender que son importantes porque son una parte permanente de la organización.

Recuerde

La organización puede tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no ha informado al hombre y lo ha hecho comprender su importancia e incidencia para con el Control Interno, sólo está diseñando un sistema de Control Interno ficticio y en papeles.

Norma. Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

Esta norma se sustenta con la existencia de la estructura organizativa de forma documental, la que fue descrita al inicio de este componente y debe contener de forma gráfica un organigrama, el que contribuye a la asignación de la autoridad y responsabilidad.

Procedimientos

- ✓ **Confeccionar un esquema**, mediante figuras geométricas relacionadas con flechas, que presente a toda la organización en conjunto, dando una visión de la estructura general y funcional y sus interrelaciones básicas, en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan. Esto es un organigrama.
- ✓ **El máximo dirigente debe solicitar la cifra de la plantilla aprobada y cubierta y la caracterización del desempeño laboral de cada trabajador**, a los dirigentes, para conocer si dispone del personal necesario en número, conocimientos y experiencia, para llevar a cabo su misión, y si todas las responsabilidades han sido asignadas, para entonces, si es necesario delegar la autoridad.
- ✓ **Poseer la documentación**, que avale la creación de los órganos consultivos y de dirección y del nombramiento de sus miembros.
- ✓ **Confeccionar y actualizar**, el Plan de Seguridad y Protección Física a tenor de lo dispuesto en la legislación vigente.
- ✓ **Delegue autoridad**, para el seguimiento de las actividades y el fortalecimiento del control, para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos de regulación.

Recuerde

Se delega autoridad, no-responsabilidad.

El Manual de Organización sustenta y cumplimenta esta norma, ya que este formaliza las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, establece las atribuciones y obligaciones de los

cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales, en correspondencia con el organigrama.

Norma. Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos

Esta norma va dirigida al cumplimiento de las disposiciones legales y es esencial para la selección, capacitación y permanencia de los trabajadores, fortaleciendo la formación de valores y elevando su competencia.

Procedimientos

- ✓ Verificar el historial de los candidatos a formar parte del personal de la entidad, en cuanto a comportamiento previo o actividades que se consideren no aceptables por la entidad, en el proceso de captación, antes de su selección y aprobación.
- ✓ Informar a los trabajadores sus responsabilidades, las políticas relacionadas con su comportamiento y lo que se espera de ellos.
- ✓ Orientar la observancia de las normas éticas y morales.
- ✓ Recopilar información en relación con el cumplimiento del código de conducta u otras directrices de comportamiento, antes de la promoción o retención de los trabajadores.
- ✓ Determinar las necesidades de capacitación de cada trabajador, en conversatorio con este y su jefe inmediato, para mejorar su capacidad.
- ✓ Elaborar Plan de Capacitación, el que dará respuesta a las necesidades diagnosticadas en el punto anterior, este debe estar en contante actualización.
- ✓ Tomar acciones correctivas adecuadas, en respuesta a las desviaciones en las políticas y procedimientos aprobados.
- ✓ Conservar evidencia documental, de las reuniones del Comité de Expertos o Idoneidad, según proceda y de los Órganos de Justicia Laboral de Base.

Recuerde

Cada trabajador, tiene el derecho que se le oriente, adiestre y capacite en función del cargo que se le ha asignado.

Título: Componente No 2 Evaluación de Riesgos

Objetivo: Todo órgano, organismo, organización y entidad, enfrenta riesgos que pudieran clasificarse en dos grupos, aquellos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos contentivos en la planeación estratégica y los que pueden propiciar la ocurrencia de hechos delictivos o manifestaciones de corrupción, que a su vez se complementan, de ahí la importancia de este componente, que establece las bases para la identificación, análisis, clasificación y valuación de ser posible de los riesgos, los que permiten evaluar las principales vulnerabilidades y determinar los objetivos de control, para conformar el Plan de Prevención de Riesgos.

Procedimientos

- ✓ **Designar al Comité de Prevención y Riesgos** o a un grupo de trabajadores con experiencia y elevadas condiciones políticas y morales, como responsables de la ejecución de las acciones a cometer para el cumplimiento de cada norma y la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos.
- ✓ **Emitir resolución**, como evidencia documental y legal de la acción anterior.
- ✓ **Dejar evidencia documental**, de la realización de cada acción.

Norma. Identificación del riesgo y detección del cambio

La identificación de los riesgos es un proceso que se realiza de forma permanente, y debe integrar a todos los trabajadores de forma activa y consciente, los que deben identificarlos por cada proceso, actividad y operación que desarrollen en la entidad, de forma permanente.

Procedimientos

- ✓ Para desarrollar la actividad de la identificación de riesgos existen herramientas, algunas de las cuales te relacionamos a continuación: Cuestionarios, Organigramas, Diagramas de flujo, Estados financieros, Manuales, Inspecciones, Entrevistas, Contratos, Proyectos, Inventarios.
- ✓ **En cada área realizar la identificación de los riesgos**, determinando cada trabajador que riesgo afecta o puede afectar, las actividades u operaciones que realiza para el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Los riesgos previamente identificados deben ser clasificados por los trabajadores en:
 - Internos**, que son los provocados por la actividad específica, debido a las características específicas de su funcionamiento, es decir aquellos que son propiciados por el cumplimiento de la actividad fundamental, pueden ser modificaciones en la estructura organizativa, la composición de los recursos humanos, variación de los niveles de los procesos productivos o de servicios, la tecnología, etc.
 - Externos**, son los elementos que ocurren fuera de la organización pero que afectan el cumplimiento de sus objetivos, pueden ser factores económicos financieros, cambios en los presupuestos y planes, medioambientales, políticos, sociales, modificaciones de disposiciones legales, cambios de estrategias, tecnológicos, etc.
- ✓ **Analizar las causas** que provocaron los riesgos, los propios trabajadores expondrán por su experiencia en el desempeño de sus funciones, cuales son, lo que permitirá que estos propongan también las medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

Aunque los riesgos sean identificados, siempre existe la probabilidad de la ocurrencia de cambios y estos deben determinarse para que sean contrarrestados, de ahí, que es necesario:

- ✓ **Informar oportunamente** los cambios que han sido captados o la probabilidad de la ocurrencia de estos, esta acción debe realizarse por los trabajadores y dirigentes, de forma rápida.

De ocurrir los cambios, estos deben ser comunicados, analizados con los afectados y asumidos como una transformación en el entorno del control, que propicia nuevos riesgos.

Es necesario también, determinar la afectación económica que pudiera ejecutarse, si se materializaran los riesgos en los casos que esto procede, de ahí que se debe:

- ✓ **Cuantificar la probable pérdida** que ellos puedan ocasionar, ante su ocurrencia, por ejemplo:
 - Dentro de los riesgos medioambientales, tenemos Huracanes, si su entidad posee recursos almacenados en establecimientos, que por su estructura constructiva, no soporten este evento climatológico, o su lejanía impida su transportación oportuna, entonces cuantifique considerando el valor de sus inventarios ¿Cuánto perdería?
 - Si la producción de bienes o servicios es su actividad fundamental, y ocurren afectaciones en el escenario económico financiero, que afecten el suministro de materias primas, entonces usted cuantificaría la pérdida ocasionada por el no cumplimiento de las ventas planificadas.

Puede utilizarse como fuente de información, los registros del paso de estos eventos, que deben encontrarse en el departamento de estadística, o en los comentarios de los Estados Financieros.

Recuerde

Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones del entorno.

Norma. Determinación de los Objetivos de Control

Una vez que, por cada área se hayan identificado, analizado, clasificado y cuantificado los riesgos de ser posible, se determinan los objetivos de control.

¿Qué son los objetivos de control? La autora define:

Es el elemento, acción, actividad o proceso que su manifestación negativa, ya sea interna o externa, que amenaza o provoca hechos no deseados que causan perjuicio, y como consecuencia propicia el incumplimiento de los objetivos y propósitos de la organización. **Carmenate (2012)**

¿Cómo se determinan?, a continuación se detallan los procedimientos.

Procedimientos

- ✓ Determinar qué elemento, acción, actividad o proceso (objetivo de control), afecta de forma regular y negativa el cumplimiento de la actividad fundamental de la entidad, se reconoce, al realizar el análisis de los riesgos y las causas que los originan, estas causas fueron fijadas por los trabajadores de cada área en la norma anterior, es la causa de la afectación que se manifiesta con mayor regularidad.
- ✓ Diseñar los objetivos de control, reconocidas las causas que originan los riesgos debe planearse, qué se necesita hacer, para evitar que las amenazas o los hechos no deseados ocurran, es decir, se analiza qué puede ocurrir incorrectamente y qué me propongo para que no ocurra, esto es el diseño.
- ✓ Trazar una estrategia, es definir, qué quiero hacer, para prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregar, etc., la ocurrencia de un riesgo, entonces solo así, estaremos en condiciones de definir que técnicas de control se necesitan para llevar esta estrategia a vías de hecho.
- ✓ Determinar las técnicas de control, estas son el conjunto de actividades y mecanismos diseñados con la finalidad de prevenir, detectar y corregir errores o fraudes que pueden ocurrir en las actividades de la organización. Pueden ser una norma, un programa de computación, una cerca perimetral, un agente de seguridad y protección, una alarma, etc., lo que debe disminuir la exposición al riesgo.
- ✓ Realizar inicialmente por las personas o comité designados las acciones antes descritas, y luego analizarlas, discutir las con los trabajadores para su aprobación.
- ✓ Elaborar un reglamento por cada área, sobre lo que se necesita cumplir para evitar la ocurrencia de riesgos, el que consignara el diseño del objetivo de control, su estrategia para enfrentarlo y las técnicas de control utilizadas para minimizarlo en forma de actividades.

Recuerde

Identifica y diseña el objetivo de control, traza una estrategia para prevenirlo y detectarlo y luego determina qué técnicas de control utilizarás para minimizar los riesgos. Solo así los riesgos serán enfrentados con efectividad.

Norma. Prevención de Riesgos

Esta norma se sustenta documentalmente con la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos, el que se nutre del resultado de cada una de las acciones, realizadas al dar cumplimiento a las dos normas anteriores de este componente, el que debe ser aprobado por el órgano colegiado de dirección y evaluado periódicamente, dejando evidencia documental.

Procedimientos

- ✓ Elaborar el Plan de Prevención por áreas, secciones, departamentos y uno general de la organización, con la estructura y contenido siguiente:

Número de cada actividad o área: puede ser de forma consecutiva o por área, departamento, sección, etc.

Actividad o área: acción, relación, proceso o procedimiento, que por su exposición es susceptible a riesgos.

Riesgos: acontecimientos que pudieran afectar el logro de los objetivos y metas de la organización, deben clasificarse en interno y externo, por ejemplo violación de la disciplina laboral.

Posibles manifestaciones negativas: forma de operar que propicia un riesgo, mediante la acción u omisión con o sin intención, de normativas, legislaciones y procedimientos de control, etc., debe detallarse cómo puede ocurrir la manifestación, continuación del ejemplo anterior: Llegadas tardes, ausentismo, no controlar la permanencia de los Recursos Humanos, entre otros.

Medidas a aplicar: deben ser de carácter sorpresivo y dirigidas a eliminar o disminuir las causas y condiciones que propician la comisión de los riesgos, incluyendo acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativo, de control y autocontrol, esta última con el objetivo de medir la efectividad de las anteriores y del plan. Ejemplos: continuación del referido anteriormente, Revisión de las Tarjetas o Registros de entrada y salida de los Recursos Humanos de forma sorpresiva al inicio y terminación de la jornada laboral y de su permanencia; Divulgación de las indisciplinas acontecidas con el interés de transmitir la experiencia, sus consecuencias y necesidad de estar alertas; cambio de tareas a trabajadores que ocupan cargos claves o tienen bajo su custodia activos de valor.

Responsable: trabajador o dirigente encargado de su cumplimiento.

Ejecutante: debe ser la persona que no tenga orientado, dentro de sus funciones la ejecución de la medida a aplicar, para que la medida a aplicar no sea de carácter funcional o reproduzca orientaciones metodológicas.

Fecha de cumplimiento de las medidas: no deben ser identificadas como, diario, permanente, mensual, bimensual, trimestral, sino que permita la evaluación y cumplimiento de las medidas tomadas.

- ✓ **Actualizar**, incluyendo nuevos riesgos originados por cambios u otras causas, y analizar de forma sistemática con la activa participación de los trabajadores ante la presencia de hechos que así lo requieran.

Recuerda

“En prever está el arte de salvar”, el Plan de Prevención no es un documento frío, es un instrumento de trabajo de la dirección, para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control, ¡úsalo!, y el autocontrol se considera como una de sus medidas, para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos.

Título: Componente No 3 Actividades de Control

Objetivo: aplicar actividades de control a todas las transacciones, hechos y operaciones económicas, para comprobar la autorización para su ocurrencia y la exactitud de su registro contable, conforme a las Normas Cubanas establecidas al efecto y las específicas para el desarrollo de la actividad fundamental de cada entidad, con el propósito de lograr la fiabilidad de la información financiera y la calidad en su gestión, requerimientos indispensables para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización.

Este componente se estructura en seis normas, que se relacionan entre sí como un todo, pues al examinar minuciosamente cada transacción, hecho u operación económica, desde su origen hasta su contabilización e información, esta debe cumplir con cada una de ellas, para demostrar su legitimidad y razonabilidad.

A continuación se describen los procedimientos a seguir para alcanzar la observancia y aplicación práctica de cada norma, y seguidamente se detallan las acciones a realizar por ciclos contables, para lograr su cumplimiento.

Norma. Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles definidos de autorización.

Procedimientos

- ✓ **Coordinar adecuadamente** la interrelación del trabajo entre cada proceso, actividad y operación, estando en correspondencia con las políticas, y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades definidas para cada área, las que deben propiciar la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo, por ejemplo:

-Una vez, que se reciba y recepcione la materia prima, debe informarse oportunamente al departamento de producción, para su distribución, lo que estará en correspondencia con los niveles de ventas planificados.



-Definidos los objetivos de trabajo, la máxima autoridad deberá delimitar los responsables del cumplimiento de cada uno de ellos y estos a su vez lo harán con sus subordinados, de esta forma se coordina, ¿Cómo y Quién? , es el responsable de cada tarea.

- ✓ **Las tareas y responsabilidades asignadas**, deben estar separadas y en equilibrio, es decir la persona que inicia una transacción no debe ser la misma que la termina, (en la medida de lo racionalmente posible), por ejemplo, deben autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, personas distintas, por ejemplo, los trabajadores del almacén que manejan los inventarios no deben tener acceso a la documentación contable, y de existir la necesidad de realizar una persona más de una de estas tareas, deben implementarse controles alternativos que aseguren razonablemente el desempeño de los responsables, y dejando evidencia documental.
- ✓ **Definir la autorización por parte de la autoridad facultada**, para la ejecución de cada operación, proceso o actividad, donde el responsable con carácter obligatorio debe ofrecer evidencia documental; además se han de establecer los debidos momentos y niveles de autorización, para la comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad y autorización pertinente:

aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones; controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos- Se definen en los puestos de trabajo de las diferentes áreas las responsabilidades y autoridad de los mismos para asumir las responsabilidades

Norma. Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Procedimientos

- ✓ **Es obligatoria la elaboración de documentación y su salvaguarda**, como evidencia de la ocurrencia de las transacciones, hechos, operaciones, procesos o actividades que se realicen en la entidad, esta debe ser fiable y con calidad, es decir, sin borrones, enmiendas y tachaduras; esto incluye las actas de, asambleas con trabajadores, consejo de dirección, y otras que se realicen; registros, vales, transferencias, solicitudes, recepciones, facturas, expedientes, comprobantes de operaciones, entre otros, para que estén disponibles para su verificación.

Si la entidad determina pueden estar en formato digital o impreso, salvo aquellas que son reguladas por los órganos y organismos rectores.

- ✓ Deben registrarse y clasificarse inmediata y debidamente las transacciones y hechos, estas deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad, esto debe hacerse desde el inicio hasta el final del ciclo contable para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros, facilitando a directivos y terceros la toma de decisiones.

Norma. Acceso restringido a activos y registros

Procedimientos

- ✓ **El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes**, debe estar restringido y protegido por mecanismos de seguridad. Por ejemplo, confeccionar actas de responsabilidad sobre la utilización y custodia, otorgar acceso o permisos solo a personas autorizadas, sistemas de alarmas, pases y códigos de, y para él, acceso, solapines que identifiquen a cada trabajador, custodios, conteos periódicos a almacenes y cotejo de las existencias con los registros contables para verificar su coincidencia.

Lo anterior previene el riesgo de sustracción, despilfarro, uso indebido, y manifestaciones de corrupción, de validarse algunos de estos riesgos, deben incluirse en el Plan de Prevención.

Norma. Rotación del personal en las tareas claves

Procedimientos

- ✓ **La rotación del personal en las tareas claves**, previene la comisión de irregularidades, errores y fraudes, demuestra que nadie es imprescindible, propicia el alcance de un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo de su área, por parte de los trabajadores.
- ✓ **Identificar, ¿ cuáles son las tareas claves?**, son aquellas en la que se manipula, efectivo, documentos de valor, materias primas o materiales, registros, facturas, entre otros; Que con el ánimo de lucro el responsable de su custodia, propicia la ocurrencia de un hecho o manifestación delictiva, con o sin confabulación, o la ausencia del responsable provoca el paro del proceso contable.

- ✓ **Debe elaborarse un plan de rotación** en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado, debe incluir nombre y apellidos del trabajador, función que realiza, área y periodo en que ha de rotar.
- ✓ **Determinar la calidad de la rotación**, la dirección efectuara un análisis periódico y sistemático, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores.
- ✓ **De no contar con suficientes trabajadores**, fortalezca las acciones de supervisión o monitoreo.

Norma. Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones

- ✓ **Confeccionar un plan de seguridad informática**, que determine los niveles de acceso, claves y contraseñas a utilizar por el personal designado para el uso de las tecnologías de la información, así como el personal con acceso a las áreas en las que se encuentren ubicadas, actualización de antivirus, como medida de protección, según la legislación vigente.
- ✓ **Efectuar controles de tecnología de la información y las comunicaciones**, que integren y concilien el Plan de seguridad informática, relacionados principalmente con:
Seguridad física de los equipos de información, controles de acceso, controles sobre software, controles de proceso de datos, controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones, controles de las aplicaciones, entre otros que necesite la entidad. Los controles ayudan a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Norma. Indicadores de rendimiento y desempeño

Esta norma va dirigida a la evaluación del cumplimiento de los objetivos fijados por la organización, de forma cualitativa y cuantitativa. La información para esta evaluación puede ser obtenida al término del ciclo de operaciones, o en la rendición de cuentas del desempeño de cada directivo, funcionario o ejecutivo, de ahí la importancia de que se defina en los planes de trabajo individuales, a que objetivo de trabajo tributa su cargo.

De forma general, las normas antes referidas evidencian la unidad indisoluble de cada una de ellas, de forma lógica una da cumplimiento a la otra, por lo que toda información contable tiene que cumplir cada una de ellas para cumplir sus cualidades de oportunidad, confiabilidad, calidad, suficiencia y pertinencia. A continuación se describen los procedimientos a seguir para el cumplimiento de las citadas normas por cada ciclo contable.

Procedimientos

Documentación que debe solicitar y leer:

- ✓ **Manual de Contabilidad y Costos**, muestra de forma ordenada el sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo en cada momento del ciclo contable. Es una herramienta eficaz para dirigentes, especialista y trabajadores del área contable, ya que contribuye al cumplimiento cabal del Control Interno al proporcionar detalles de cuáles son los procedimientos a seguir para el registro y emisión de las informaciones contables. De no contar la entidad con este documento en el Anexo No. 5, se explica en qué consiste.

Los procedimientos que serán descritos a continuación, serán realizados por los trabajadores del área de contabilidad y economía, fiscalizados por el especialista del área y monitoreados de forma puntual por el Comité de Prevención o la máxima autoridad de la organización, quien deberá conocerlos, para la emisión de un criterio de valor al evaluar su funcionamiento.

Ciclo Tesorería o efectivo

Caja

Procedimientos

- ✓ Elaborar un documento que apruebe los diferentes fondos fijos con que opera la entidad y su cuantía y que relacione las tarjetas prepagadas de combustible utilizadas.
- ✓ Realizar arqueos periódicos y sorpresivos al efectivo en caja y a las tarjetas prepagadas de combustible en el Servi Cupet, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Restringir el acceso a la caja y que esta posea las medidas de seguridad para la protección del efectivo, los documentos de valor, y los registros contables.
- ✓ No custodiar recursos monetarios ajenos a la entidad en la caja.
- ✓ Controlar los documentos de valor mediante registros habilitados y actualizados y cumplir con la legislación financiera, bancaria y de otro tipo aplicable vigente, además de poseer la palabra PAGADO una vez que se reembolsen los importes contenidos en ellos.
- ✓ Los anticipos y liquidación de gastos de viaje deben ser firmados al solicitarse y liquidarse por los funcionarios autorizados, sus importes en correspondencia con los autorizados, anexando los justificantes que lo avalen, y su liquidación dentro del término establecido.
- ✓ Al elaborar los vales para pagos menores estos deben contener la totalidad de los datos del cuentapropista que prestó el servicio.
- ✓ Realizar desembolsos en efectivo sólo por los conceptos autorizados
- ✓ La combinación de la caja solo puede ser del conocimiento del cajero, responsabilidad definida mediante acta firmada por él y la autoridad facultada.
- ✓ La máxima autoridad debe poseer copia en sobre lacrado, de la combinación de la caja fuerte.
- ✓ Dejar evidencia documental del conteo al efectivo y documentos de valor en caja, por sustitución del cajero y delimitar la responsabilidad del entrante.
- ✓ Al recibir ingresos estos deben corresponderse con los documentos que lo avalan y ser depositados en los términos establecidos de acuerdo a la legislación vigente.

Banco

Procedimientos

- ✓ Elaborar la conciliación bancaria de las cuentas habilitadas
- ✓ Comprobar que los pagos sólo se lleven a cabo para las compras debidamente autorizadas por la autoridad facultada.
- ✓ Los recursos monetarios asignados solamente deben utilizarse para dar cumplimiento a las actividades de la entidad.
- ✓ Cumplir con el calendario de pagos aprobado por la autoridad facultada, en los contratos.
- ✓ Investigar el tratamiento dado a los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Los reintegros de salarios no reclamados y los indebidos deben efectuarse dentro de los términos que establece la legislación vigente.

- ✓ Las funciones relativas a las transacciones y hechos relacionadas con la caja y el banco, deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, existiendo evidencia documental de los nombres, cargos y firmas de estos y de los casos debidamente justificados que no cumplan con esta norma.

Presupuesto

Procedimientos

- ✓ Desagregar el presupuesto, controlar su ejecución y cumplimiento por áreas de responsabilidad, así como el análisis de las causas de las desviaciones.
- ✓ Analizar mensualmente en las asambleas de afiliados con los trabajadores y los órganos de dirección colectiva el comportamiento del plan o presupuesto y el plan de ahorro, identificando variaciones, tendencias o cambios significativos, sus causas y las medidas tomadas tendentes a su corrección.
- ✓ Analizar el presupuesto para el año y elaborar el plan de ahorro con los trabajadores dejando evidencia documental de esta acción.

Ciclo de Cobro

Cuentas por Cobrar a Corto Plazo

Obligaciones contraídas con clientes por la venta o prestación de servicios.

Procedimientos

- ✓ Habilitar expedientes por clientes, que contengan la totalidad de las facturas correspondientes a las operaciones de ventas efectuadas o servicios prestados por cada concepto, los que deben ser custodiados y archivados correctamente, las cobradas consignaran la fecha y el número y tipo de instrumento de pago utilizado, aunque pueden ser archivadas aparte.
- ✓ Poseer los contratos actualizados
- ✓ Contabilizar oportunamente las ventas o servicios prestados por cada concepto.
- ✓ Confeccionar oportunamente la documentación que avala las devoluciones de mercancías, reclamaciones a clientes y rebajas en ventas.
- ✓ Realizar confirmaciones de forma documental, como evidencia de las gestiones de cobro.
- ✓ Investigar en caso de ocurrir faltantes o sobrantes, y elaborar expediente antes de realizar los ajustes para su cancelación, ajustándose a lo dispuesto en la legislación vigente.

Cuentas por Cobrar diversas

Son obligaciones contraídas por terceros, proveniente de ventas eventuales de Activos Fijos Tangibles e inventarios, por conceptos no relacionados con la actividad fundamental de la organización, sanciones a trabajadores, adeudos a trabajadores por distintos conceptos, reclamaciones a suministradores.

Procedimientos

- ✓ Habilitar expedientes por clientes o deudores, que contengan la totalidad de las facturas correspondientes a las operaciones de ventas efectuadas o servicios prestados por cada concepto, los que deben ser custodiados y archivados correctamente, las pagadas consignaran la fecha y el número y tipo de instrumento de pago utilizado, aunque pueden ser archivadas aparte.

Pagos Anticipados

Pago adelantado realizado por la entidad, antes de recibir la mercancía o los servicios.

Procedimientos

- ✓ Habilitar expedientes por clientes, que contengan la totalidad de las facturas correspondientes a las operaciones de ventas o servicios que se han de realizar, los que deben ser custodiados y archivados correctamente.
- ✓ Realizar acciones para que no se exceden del término establecido en los contratos entre las partes, para evitar su envejecimiento.

De forma general

- ✓ Las funciones relativas a las transacciones y hechos relacionadas con cada operación de cobro, deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, existiendo evidencia documental de los nombres, cargos y firmas de estos y de los casos debidamente justificados que no cumplan con esta norma.
- ✓ Desglosar por edades las cuentas por cobrar a corto, largo plazos y diversas, y los pagos anticipados.

Ciclo de Pago

Cuentas por Pagar a corto plazo

Obligaciones contraídas con suministradores por la compra de mercancías o la recepción de servicios.

Procedimientos

- ✓ Habilitar expedientes por suministradores, que contengan la totalidad de las facturas las que deben anexar las recepciones, correspondientes a las operaciones de compras o servicios recibidos, los que deben ser custodiados y archivados correctamente, las pagadas consignaran la fecha y el número y tipo de instrumento de pago utilizado, aunque pueden ser archivadas aparte.
- ✓ Poseer los contratos actualizados
- ✓ Contabilizar oportunamente las compras o servicios recibidos por cada concepto.
- ✓ Confeccionar oportunamente la documentación que avala las devoluciones de mercancías, reclamaciones a clientes y rebajas en compras.
- ✓ Realizar confirmaciones de forma documental, de los importes pendientes de pago con los suministradores.
- ✓ Investigar en caso de ocurrir faltantes o sobrantes y elaborar expediente antes de realizar los ajustes para su cancelación, ajustándose a lo dispuesto en la legislación vigente.

Cobros Anticipados

Efectivo recibido por adelantado por un cliente, antes de realizar la venta o prestación de servicios.

Procedimientos

- ✓ Habilitar expedientes por clientes, que contengan la totalidad de las facturas correspondientes a las operaciones de ventas o servicios que se han de realizar, los que deben ser custodiados y archivados correctamente.
- ✓ Realizar acciones para que no se exceden del término establecido en los contratos entre las partes, para evitar su envejecimiento.

De forma general

- ✓ Desglosar por edades, proveedores y/o suministradores las cuentas por pagar a corto y largo plazos, las diversas y los cobros anticipados.
- ✓ Las funciones relativas a las transacciones y hechos relacionadas con cada operación de pago, deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, existiendo evidencia

documental de los nombres, cargos y firmas de estos y de los casos debidamente justificados que no cumplan con esta norma.

Activos Fijos Tangibles

Procedimientos

- ✓ Confeccionar plan mensual de chequeo de Activos Fijos Tangibles, que abarque el conteo del cien por ciento de los medios en el año, el que debe ser aprobado por la autoridad facultada.
- ✓ Efectuar conteo físico de los activos fijos según plan aprobado.
- ✓ Definir mediante actas de responsabilidad firmadas, los custodios de estos medios, quedando copia en el área contable o económica, como medidas de salvaguarda ante la posible pérdida. (deben relacionarse todos los medios)
- ✓ Identificar mediante códigos numéricos o alfa numéricos cada medio, que deben coincidir con la relación existente en el área contable o económica.
- ✓ Habilitar registros de depreciación mensual, definiendo los que hayan llegado al final de su vida útil.
- ✓ Registrar oportunamente las compras y movimientos de los activos fijos tangibles e intangibles, debidamente sustentado por la documentación primaria correspondiente.
- ✓ En caso de bajas confeccionar expediente que aparezca acta del destino final y el acta o dictamen técnico que así lo acredite y en el caso de los enviados a reparar comprobar su retorno a la entidad.
- ✓ Las funciones relativas a las transacciones y hechos relacionadas con los activos fijos tangibles, deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, existiendo evidencia documental de los nombres, cargos y firmas de estos y de los casos debidamente justificados que no cumplan con esta norma.
- ✓ Investigar en caso de ocurrir faltantes o sobrantes y elaborar expediente antes de realizar los ajustes para su cancelación, ajustándose a lo dispuesto en la legislación vigente.

Recuerde

Los activos fijos no se prestan.

Información Financiera y de Gestión

El análisis de la información financiera y de gestión, es esencial para la toma de decisiones, ya que facilita la formación de un juicio para evaluar el trabajo realizado y descubre los males de la empresa. Si la empresa no enfrenta sus problemas, pone en riesgo su existencia, por lo que debe:

Entregarse oportunamente, es decir en las fechas establecidas, a los órganos y organismos externos, según lo establecido en la legislación vigente.

Elaborarse notas en los estados financieros (memorias), acorde con las normas cubanas de contabilidad.

Una vez que la máxima autoridad ha recibido la información antes referida debe realizar un análisis profundo de la información contentiva en los Estados Financieros que son el producto final del sistema de contabilidad y están elaborados sobre la base de las Normas Cubanas de Contabilidad, ahora ¿Cómo lo debe hacer?, Mediante la comparación y el análisis de las razones y el porcentual.

Procedimientos

- ✓ Solicitar al especialista del área contable el cálculo e interpretación, al término del periodo contable, de las razones económicas financieras, para, analizar la disponibilidad de los recursos más líquidos que posee la entidad para enfrentar las deudas a corto y largo plazo, el capital de trabajo

con que cuenta, el ciclo de operaciones, el rendimiento de las inversiones, entre otras de importancia para la entidad.

- ✓ Observar la ascendencia del saldo de las cuentas y compararlos con el periodo anterior, para identificar si su comportamiento es en exceso o defecto, ya que no se debe tener más de lo debido ni poseer menos de lo necesario, por esto se debe diagnosticar como un mal para la entidad la demasía de las cuentas de, inventario, cuentas y documentos por Cobrar y Pagar, Activos fijos y el déficit de las cuentas de Capital, Utilidades y otras en dependencia de la entidad, realizar para esto el análisis porcentual.
- ✓ Identificados los males, se deben definir las causas y condiciones. A continuación se describen algunas de ellas, para las que se sugieren posibles soluciones, tomadas **de Toros Rios y coautores (2004)**.

Exceso de Inventarios,

Causas

- Compras antes del tiempo necesario y en cantidades excesivas.
- Comportamiento fraudulento de directivos.
- Ausencia de coordinación entre el departamento de compras, producción y ventas.

Condiciona

- Presencia de mercancías ociosas o de lento movimiento.
- Descontrol que propicia robos, desvíos de recursos.
- Incremento en los gastos de compras.
- Reducción de las utilidades.

Sugerencias

- Establecer estrategias de ventas dirigidas hacia las mercancías ociosas o de lento movimiento.
- Confeccionar un presupuesto de compras en correspondencia con el presupuesto de producción y ventas.
- Mejorar la política de compras.

Exceso de Cuentas o Documentos por Cobrar

Causas

- Deficiente gestión de cobro.
- Ventas a crédito en demasía.
- Actuaciones deshonestas de funcionarios para provecho personal.

Condiciona

- Incremento de las cuentas incobrables.
- Crecimiento de los gastos incurridos por la gestión de cobro.
- Reducción de las utilidades.

Sugerencias

- Mejorar la política de concesión de créditos y la gestión de cobro.
- Documentar las cuentas por cobrar para descontarlas en instituciones bancarias.

Exceso de Activos Fijos Tangibles

Causas

- Compras en exceso.
- Reducción de los costos de producción con mejores técnicas.

Condiciona

- Incremento de intereses al solicitar créditos para la compra de activos fijos tangibles.
- Crecimiento de los gastos por la depreciación, mantenimiento, reparación y conservación.
- Reducción de las utilidades.

Sugerencias

- Establecer políticas de ventas de aquellos activos fijos tangibles en desuso.

Déficit de Capital

Causas

- Incremento de las operaciones de la empresa.
- Incremento del financiamiento ajeno a corto plazo
- Operar con más recursos de los necesarios.
- Inadecuada organización de la entidad.

Condiciona

- Retraso en los pagos a acreedores a corto plazo.
- Incremento de los intereses condicionado por los financiamientos a largo plazo.

Sugerencias

- Retener utilidades.
- Rentar activos fijos tangibles para proporcionar recursos.

Déficit de utilidades

Causas

- Mala gestión administrativa de la organización.
- Exceso en inventarios, cuentas y documentos por cobrar, activos fijos tangibles, déficit de capital, deficiencia en las ventas, incremento del costo de venta, gastos de administración y financiamiento.

Condiciona

- Desanimo en la organización.

Sugerencia

- Materializar las descritas anteriormente

Terminado el análisis de la información financiera y de gestión, entonces estará en condiciones de realizar la discusión del informe en la junta directiva o el consejo de dirección, donde se enriquecerá el proceso de análisis y se tracen las acciones estratégicas del próximo periodo.

Ciclo de inventario

Este ciclo posee tres momentos claves, las compras, la recepción y despacho de mercancías, detallándose por separado los procedimientos a seguir:

Compras de mercancías

Procedimientos

- ✓ Las compras de mercancías solo a los proveedores autorizados y con los contratos firmados y actualizados entre las partes, de acuerdo con la legislación vigente.
- ✓ Deben aprobarse, mediante el comité de compras, dejando evidencia de las decisiones tomadas.

- ✓ Las facturas deben revisarse antes de su pago por la autoridad facultada dejando evidencia.

Recepción de mercancías

Procedimientos

- ✓ Debe ser completa, consignando los datos de uso obligatorio, oportuna, en el momento de su ocurrencia, y de forma ciega, es decir, sin acceso a la documentación contable por parte del personal del almacén, el que debe intervenir en su elaboración junto al área contable.
- ✓ Aplicar el tratamiento establecido a las mercancías no enviadas por el suministrador, (reclamaciones) se correspondencia con lo legislado.
- ✓ Cotejar diariamente las existencias de cada producto en todos los modelos de entrada, después de anotado este movimiento, con los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas.
- ✓ Contabilizar oportunamente las transacciones y hechos relacionados con las entradas de inventarios, manteniendo actualizados los registros primarios.
- ✓ La documentación referida a todas las transferencias recibidas y entregadas al y desde el almacén deben poseer la calidad establecida.
- ✓ Habilitar registros primarios adecuados, de los productos almacenados y disponibles para la producción, servicios, clientes u otras áreas.
- ✓ Las existencias físicas deben controlarse en el almacén mediante tarjetas de estiba, habilitadas por cada producto, colocadas junto a los mismos o en lugares cercanos, y cuando se trate de almacenamiento a la intemperie o de existencias con grasa, humedad, etc., estos deben conservarse en lugares apropiados o de fácil acceso.
- ✓ Los productos o mercancías en calidad de depósitos (reservas militares), se controlan mediante submayores de inventario.
- ✓ Emitir las actas de responsabilidad firmadas por las personas responsables de custodiar y salvaguardar las mercancías.
- ✓ Delimitar el personal con acceso al almacén y mostrarlo en lugar visible y/o documento.
- ✓ Controlar a través de las tarjetas de estiba y los submayores de inventario los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista.
- ✓ Crear condiciones seguras de trabajo en las áreas de almacenamiento, acordes con la legislación vigente.
- ✓ Elaborar plan de chequeo periódico de las existencias almacenadas, que abarque el conteo en el año del cien por ciento de los renglones, aprobado por la autoridad facultada.
- ✓ Efectuar conteos físicos mensuales, según el plan, de acuerdo con la legislación vigente, dejando evidencia documental.
- ✓ Elaborar plan de chequeo periódico de los útiles y herramientas en uso, que contribuya a su control eficaz, abarcando el conteo en el año del cien por ciento de los renglones, aprobado por la autoridad facultada
- ✓ Habilitar y mantener actualizado el control sobre los útiles y herramientas en uso mediante paños o controles individuales para su custodia.
- ✓ Efectuar conteos físicos mensuales de los útiles y herramientas en uso, según el plan aprobado, dejando evidencia documental.

- ✓ Investigar en caso de ocurrir faltantes o sobrantes y elaborar expediente antes de realizar los ajustes para su cancelación, ajustándose a lo dispuesto en la legislación vigente.

Despacho de mercancías

Procedimientos

- ✓ Confeccionar previamente las solicitudes, las que deben ser aprobadas por la autoridad facultada.
- ✓ Definir los nombres y apellidos y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar recursos y despachos.
- ✓ La documentación elaborada por movimiento de existencia debe estar firmado por la persona que entrega y la que recibe.
- ✓ Manipular y almacenar las mercancías, de acuerdo con las normas aplicables.
- ✓ Informar diariamente las existencias de cada producto en todos los modelos de salida del almacén, después de anotado este movimiento y que dicha existencia se coteje con los submayores de inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas.

De forma general se debe cumplir

- ✓ Las funciones relativas a las transacciones y hechos relacionadas con los inventarios, deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, existiendo evidencia documental de los nombres, cargos y firmas de estos y de los casos debidamente justificados que no cumplan con esta norma.

Combustible

Procedimientos

- ✓ Al adquirirse las tarjetas magnéticas de combustibles se registran en la cuenta pagos anticipados y deben ser custodiadas por el cajero u otro funcionario autorizado a tenor de lo dispuesto en la legislación vigente.
- ✓ Habilitar submayores de combustibles y exigir la entrega del justificante de consumo (chips) para garantizar su actualización.
- ✓ Elaborar plan de la distribución del combustible.
- ✓ Establecer un adecuado control de la entrega y utilización de las tarjetas magnéticas de combustibles.
- ✓ Las entregas deben corresponderse con los documentos que autorizan los mismos, con énfasis a las que se realizan a vehículos que no son propiedad de la entidad, donde deberá especificarse al menos los siguientes datos: número de la tarjeta, nombre y apellidos y firma de quien la recibe, área donde labora, número de chapa del vehículo, cantidad de litros y tipo de combustible.
- ✓ En caso de extravío o deterioro de alguna tarjeta magnética, comunicar a Fincimex esta situación y se aplicará responsabilidad material al responsable.
- ✓ Establecer normas de consumo para todos los equipos (prueba del litro) y revisarlas periódicamente a fin de mantenerlas actualizadas.
- ✓ Entregar el combustible en correspondencia con la tabla de kilometraje elaborada por el órgano facultado.
- ✓ De poseer equipos de transporte que no forman parte de sus activos fijos tangibles, emitir contrato firmado entre las partes, definiendo en éste cuál de las partes entregará el combustible, así como la cifra a entregar.

- ✓ La información contenida entre las cartas portes y hojas de rutas, debe estar en correspondencia en cuanto a: horario de recepción y entrega de las cargas, distancias recorridos y combustible consumido.
- ✓ El consumo de combustible debe estar en correspondencia con el parque de vehículos asignado a la entidad y su norma de consumo, lo que debe ser comprobado en la hoja de ruta.
- ✓ No entregar combustible a vehículos que no se encuentran funcionando.
- ✓ De existir vehículos compensados, deben estar autorizados por el máximo nivel de dirección de la entidad, (consejo de la administración provincial), y especificarse la utilización del combustible mediante tarjeta estatal.

Nóminas y personal

Procedimientos

- ✓ Los salarios pagados estén acorde con lo previsto en la legislación laboral vigente.
- ✓ El cálculo y registro de la nómina (incluidas las retenciones a cobrar), deben ser sean exactos de acuerdo con la legislación vigente y debidamente aprobados por la autoridad facultada.
- ✓ La información sobre los datos de la nómina debe ser restringida, sólo a los empleados y directivos autorizados.
- ✓ Habilitar controles adecuados relacionados con la notificación de vacaciones, subsidios y licencias.
- ✓ Los pagos de salarios, vacaciones y subsidios deben estar debidamente firmados por el trabajador o persona en quien este delegue cumpliendo con las formalidades exigidas por el modelo autorizo de cobro.
- ✓ De ocurrir reintegros debe aparecer en las nóminas el número y la fecha de cuando se produzca esta operación sean indebidos o no reclamados y en este último caso debe aportarse al presupuesto del estado después de decursado el término establecido en la legislación vigente.
- ✓ Las nóminas se deben revisar y aprobar antes de la extracción del efectivo para su pago, efectuando el cuadro de la sumatoria de las nóminas con el importe de los cheques que correspondan y se elaboraron para la extracción.
- ✓ Los datos relativos a los trabajadores consignados en las nóminas se deben corresponder lo consignado en la plantilla y expediente laboral.
- ✓ La contratación de los recursos humanos, debe realizarse a tenor de la legislación laboral aplicable.
- ✓ Habilitar registros adecuados para el control de la asistencia y permanencia de los recursos humanos en el puesto de trabajo.
- ✓ El personal debe rotar por los puestos claves.
- ✓ Habilitar registros para relacionar consecutivamente las medidas disciplinarias aplicadas.
- ✓ El control establecido para las formas y sistemas de pago de salarios y estimulación, deben ser los aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- ✓ Los pagos por concepto de subsidios deben ajustarse a lo establecido en la ley de seguridad social en relación con su cuantía y forma de determinar la misma.
- ✓ Observar que los trabajadores incluidos en las nóminas de vacaciones y subsidios no aparezcan también en las nóminas de salarios por el mismo período de tiempo.

- ✓ Habilitar un submayor de vacaciones por cada trabajador y que el acumulado de cada uno de ellos se encuentre por debajo del límite establecido, aportándose al presupuesto del estado dentro del término establecido lo que corresponde a trabajadores que hayan causado baja de la entidad.
- ✓ Controlar documentalmente el disfrute de vacaciones del personal no sujeto al control de asistencia.
- ✓ Actualizar los modelos registro de salario y tiempo de servicio (SNC -225) y si los datos correspondientes al último año se encuentran firmados por el trabajador.
- ✓ Los expedientes de cuadros de la entidad deben contener la documentación establecida, (autobiografía, fotos, verificaciones, evaluaciones, resolución de nombramiento, etc.) y estar actualizados.
- ✓ Las funciones relativas a las transacciones y hechos relacionadas con las nóminas y el personal, deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, existiendo evidencia documental de los nombres, cargos y firmas de estos y de los casos debidamente justificados que no cumplan con esta norma.

Tecnologías de información

Procedimientos

- ✓ Poseer documento que acredite que los sistemas contable-financieros soportados en las tecnologías de la información, están certificados por los ministerios de finanzas y precios y de informática y las comunicaciones, en los casos que proceda.
- ✓ Poseer evidencia documental de la aprobación por quien corresponda de los usuarios con acceso a los sistemas contables – financieros. Los sistemas deben tener protección mediante contraseñas, las que no pueden ser visualizadas en pantalla y definir varios niveles de acceso.
- ✓ Para los dos últimos puntos, se sugiere confeccionar un acta con los nombres y apellidos, cargos y contraseñas utilizadas, por las personas autorizadas al uso de las tecnologías, sellarlo y salvaguardarlo en el área de la caja o dirección de la entidad.

Título: Componente 4 Información y Comunicación

Objetivo: Definir un sistema de información adecuado a las características de la entidad, que permita disponer de información oportuna y fiable, lo que se logra mediante el conocimiento de los datos, reportes y documentos que se tienen que elaborar, emitir y recibir, en cada puesto de trabajo, área, sección o departamento, para sustentar el resultado de las actividades, y de esta forma, proveer información para la toma de decisiones, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias de la organización.

Norma Sistema de información, flujo y canales de comunicación.

Procedimientos

- ✓ Confeccionar en cada puesto de trabajo, área, sección o departamento, un documento que relacione el flujo de la información y los canales de comunicación, definiendo la información que se recibe (de quién), cual se elabora y emite (a quién), detallando la periodicidad, esto contribuirá al cumplimiento de los requerimientos establecidos para la información oficial contable y estadística, y al traslado de la información de forma oportuna, ágil, transparente, segura y correcta a todos los destinatarios (internos y externos).
- ✓ Diseñar un sistema de información general de la organización, en concordancia con sus características, necesidades, naturalezas y flexible a cambios, tomando como base el documento

elaborado en el primer punto, mostrando en qué sentido y niveles circula la información, ascendente, descendente, transversal y horizontal.

- ✓ Se sugiere hacerse mediante el método gráfico, elaborando un diagrama de flujo, que es el uso de simbologías o formas (el diseño de estas lo hace la entidad, quién elaborará una plantilla con todas las formas y simbologías construidas) para representar las operaciones y procesos y el recorrido de la información, utilizando flechas o conectores, para indicar la dirección del flujo, origen o destino, estas pueden cruzarse entre sí y unirse a una tercera, se escribirán anotaciones apropiadas dentro de los símbolos, y se numeraran iniciando de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, como medio de referencia, dibujando además los documentos en la columna donde se envían y la cantidad de copias poniendo en la parte inferior la cantidad. Ver Anexo No. 6
- ✓ Debe describirse en el diagrama de flujo, si el sistema de información esta total o parcialmente automatizado y si cuenta con mecanismos de retroalimentación y de seguridad para la entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información, facilitando y garantizando su transparencia, se efectúa al dar cumplimiento a los procedimientos de Tecnologías de información, expuestos anteriormente.
- ✓ Establecer canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades o las sugerencias sobre cómo mejorar la productividad, la calidad, entre otras, puede ser mediante un buzón, encuestas, u otros mecanismos.
- ✓ Escuchar con receptividad por parte de la dirección para obtener una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad y una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente.
- ✓ Comunicar de forma eficaz a los clientes, proveedores y otras personas externas la información sobre los cambios que se producen, de tal forma que terceros reconozcan las normas éticas de la entidad.

Norma Contenido, calidad y responsabilidad

Procedimientos

- ✓ Cada dato, documento, información que se reciba o comunique, debe tener definido quién es el responsable de su revisión, aprobación y actualización, antes de ser utilizados por la organización, contribuyendo al cumplimiento de las responsabilidades individuales y a la coordinación del conjunto de actividades que desarrolla la entidad para el logro de sus objetivos, tributando a que la información suministrada a cada nivel sea la necesaria y que la externa sea recibida y emitida en tiempo, de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente, la calidad requerida y de acuerdo con los plazos de entrega establecidos en el sistema de información de la entidad.
- ✓ Elaborar las notas en los Estados Financieros (Memorias), acorde con las Normas Cubanas de Contabilidad.

Norma Rendición de cuentas

Procedimientos

- ✓ Elaborar un plan que defina quién y cuándo debe rendir cuentas.
- ✓ En las actas del Consejo de Dirección, Asambleas de la Sección Sindical, matutinos, y en otros órganos consultivos, debe quedar evidencia del sistema de rendición de cuentas, diseñado por la entidad, debe incluir todos los elementos que permitan conocer la actuación de los miembros de la

organización (relaciones de trabajo y personales entre las distintas áreas) y el destino final de los recursos, garantizando el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades.

- ✓ Para una adecuada rendición de cuentas debe lograrse que cada trabajador y directivo a cada nivel, conozca sus derechos y obligaciones, cuales son los valores de la organización y estrategias, para que asuma con plena responsabilidad sus actos, informando de forma detallada el cumplimiento de sus objetivos, el destino de los recursos que le fueron confiados, la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación y conducta.

Título: Componente 5 Supervisión y Monitoreo

Objetivo: Detectar errores e irregularidades mediante la realización de actividades de control, actualizar el Plan de Prevención de Riesgo, fortalecer el Sistema de Control Interno, diseñar actividades de control según las características de cada entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos, contribuir al autocontrol y fortalecer la autoridad y el liderazgo, realizando actividades de dos formas:

Actividades continuas, que son las que se ejecutan a las operaciones, hechos, transacciones y procesos que ocurren normalmente, con la finalidad de realizar las correcciones y modificaciones necesarias antes del cierre del ciclo contable o validación de cualquier tipo de información, y que ante cualquier incumplimiento de disposiciones, de manera inmediata genera respuestas dinámicas por parte de los responsables de cada área.

Evaluaciones puntuales, son las ejecutadas por los responsables de las áreas, específicamente a aquellos procesos, operaciones y transacciones que por su importancia necesiten mayor supervisión, ya que la ocurrencia de alteraciones en estas, pondría en riesgo el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización, además se incluye las realizadas por auditorías internas y externas

Ambas fortalecen y aseguran la aplicación del Control Interno.

Norma Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno debe ser objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua, mediante el seguimiento de sus resultados.

Solo su oportuna supervisión permitirá su eficacia, ante la disminución de los recursos humanos y el aumento de las tareas y responsabilidades a realizar.

Procedimientos

- ✓ Elaborar un Plan de Acción (Plan de Autocontrol) debe incluir las tareas relacionadas, tanto con las Actividades continuas como con las Evaluaciones puntuales.
- ✓ Sugerencias: Confeccionar uno por cada área, sección o departamento de la organización, que incluya nombre del área y de su responsable, fecha y aprobación por parte de la autoridad facultada, actividad, proceso, subproceso o transacción que será supervisada, en qué momento y como se hará esta tarea, la fecha de cumplimiento y por último las observaciones, en las que se detallara la situación de la actividad, proceso, subproceso o transacción supervisada.
- ✓ Puede realizarse, mediante la revisión de registros o documentos utilizados antes del cierre contable o la emisión de cualquier información, lo llamado actividad continua, en los que se debe dejar como evidencia la media firma y fecha del responsable de la tarea, y la supervisión de carácter sorpresiva, por ejemplo: realizar arqueos al efectivo y revisión de los documentos que lo

sustentan, efectuar conteo físico por muestra de los inventarios almacenados, evaluar el procedimiento de recuento de los ingresos recaudados en efectivo, entre otros, en la que se debe confeccionar al efectuarse, un acta con los puntos a verificar, el resultado obtenido y la firma de los participantes y responsables del área, sección o departamento, convirtiéndose en una evaluación puntual.

- ✓ Es de suma importancia dejar evidencia documental sobre la realización de estas tareas, ya que la permitirá a cada jefe de cada área, sección, departamento o de la organización, la emisión de un criterio de valor para evaluar el funcionamiento del Control Interno y el desempeño de cada trabajador y dirigente, así como el cumplimiento del Código de Ética por los cuadros y funcionarios y el reglamento disciplinario aplicable a todos los trabajadores.
- ✓ Al detectar alguna deficiencia en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, los jefes de los diferentes niveles de la organización deben emprender oportunamente las acciones correctivas y preventivas pertinentes para su fortalecimiento, es decir en el caso de las preventivas, determinar las causas y condiciones que dieron origen a la ocurrencia de las deficiencias, a las que de manera sistemática, se le dará seguimiento para determinar su avance en la implementación de las acciones adoptadas.
- ✓ De existir auditor interno, la máxima autoridad puede incluir dentro de sus acciones la comprobación a profundidad de las tareas donde se detectaron irregularidades y evaluar la eficacia de esta función, lo que debe ser incluido en su plan.
- ✓ Al obtener el informe de las auditorías realizadas, se debe confeccionar un plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas, además de aceptar y aplicar las recomendaciones de los auditores internos y externos para fortalecer el Sistema de Control Interno.
- ✓ Añadir en el Plan de Prevención de Riesgos, las deficiencias detectadas tanto en las actividades continuas como en las evaluaciones puntuales, que al ser conciliadas con este, no estaban incluidas como riesgos.
- ✓ Incluir en el Expediente de acciones de Control habilitado en la entidad, el informe de los resultados de las auditorías y los planes de medidas.
- ✓ Aplicar sistemáticamente la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República, para esto se sugiere:

Determinar que preguntas proceden en su entidad, atendiendo sus características y actividad fundamental.

Separar por cada área, sección, departamento, etc., el cuestionario que le corresponda y responsabilizar al jefe inmediato para su aplicación.

Elaborar un plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas en los resultados obtenidos, el que debe ser comunicado, aprobado y evaluado por el órgano colegiado de dirección.

- ✓ Realizar encuestas a trabajadores o conversatorios con estos, para determinar el nivel alcanzado en el cumplimiento de los Objetivos, sus Criterios de medida, y el trabajo realizado con los Valores deseados y compartidos de la entidad.
- ✓ Utilizar la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República, adecuada a la entidad y a partir de los resultados obtenidos confeccionar y aplicar un plan de medidas.

Norma Comité de prevención y control

El Comité tiene un papel significativo, para asegurar un Control Interno efectivo, dado que la dirección tiene la posibilidad de eludir los sistemas de control, sin embargo el tiene la responsabilidad de ser activo y efectivo como elemento de control, el examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección (por ejemplo, iniciativas estratégicas, transacciones importantes), busca explicaciones para resultados pasados (por ejemplo, variaciones del presupuesto), y presta atención más detallada o directa a asuntos específicos, de lo que debe dejar evidencia documental.

Integrantes: Preside la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos, funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección. Seguridad y protección y el auditor interno, entre otros.

Requisitos: Poseer los conocimientos suficientes, experiencia en el negocio de la entidad y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.

Tareas a realizar:

- ✓ Celebrar reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y externos con la necesaria frecuencia y oportunidad.
- ✓ Suministrar información a los miembros del Consejo de forma suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- ✓ Supervisar los objetivos y las estrategias de la dirección, la situación financiera y los resultados operativos de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.
- ✓ Evaluar oportunamente la información más sensible, las investigaciones y los hechos significativos e inusuales, informados por parte del Consejo de Dirección.

Como último momento, se sometió a un análisis de dinámica de grupos los procedimientos propuestos (Anexo No. 7), con la finalidad de contar con un criterio de pertinencia y validación. Para ello se creó un equipo formado por: Contralora de la Sección Jesús Menéndez, Supervisora de la Contraloría General de la República, Supervisora de la Unidad Central de Auditoría Interna del Consejo de la Administración Provincial, Vicepresidenta de la Economía del Consejo de la Administración Municipal, dos Directores de subordinación municipal y uno nacional, tres Jefes de Departamento o áreas y siete trabajadores.

Se editó el procedimiento y se le pidió a cada uno de los miembros del equipo que lo analizara y valorara su posible utilización lo más inmediatamente posible, además de señalar criterios, opiniones y sugerencias.

Los criterios a tener en cuenta para ser valorados por estos compañeros fueron:

- Constituye un material de consulta sistemática, para cumplimentar un eficaz Control Interno.
- Define el papel que debe jugar cada miembro de la organización.
- Sirve de base para la confección de programas de auditoría.
- Integra las distintas funciones procesos y actividades de la empresa.
- Muestra coherencia interna de los procedimientos
- Utilidad metodológica para ser aplicado en la práctica y en la capacitación de las personas.
- Contribuye al desarrollo de habilidades y facilita la asimilación de los conocimientos relacionados con el Control Interno, por parte de los directivos y trabajadores.
- Justificación de la investigación, pues el diseño de los procedimientos de Control Interno propicia su aplicación práctica, contribuyendo a lograr la implementación con efectividad del Control Interno.

Dichos procedimientos se les entregó a los miembros con una semana de anticipación. Luego se realizó con el grupo una sesión de trabajo en equipos donde cada cual expuso su criterio e ideas y se fue valorando las coincidencias y discrepancias de los criterios expuestos en torno de los procedimientos.

Para la realización de esta dinámica de grupos, cada participante expresó su criterio individual acerca de sus consideraciones personales sobre los procedimientos y resultado de su aplicación en el cargo que ocupa. Después se pasó a expresar el resultado del consenso del grupo.

Los directivos y especialistas, acordaron generalizar la aplicación de los procedimientos propuestos.

Es decir, todos los miembros del grupo coincidieron en plantear que están de acuerdo en que los procedimientos responden al propósito por el que se elaboraron y tienen en cuenta los aspectos para su evaluación, los que deben ser divulgados para generalizar su aplicación.

Por otra, se procedió a la aplicación del material en la Unidad Presupuestada Municipal del Poder Popular Jesús Menéndez donde se obtuvieron resultados satisfactorios en el diseño, implementación y evaluación práctica del Sistema de Control Interno.

En el diseño se identificaron los distintos métodos y formas a utilizar para cumplimentar cada norma, su relación con cada componente del Control Interno y a su vez con el resto; así como los documentos necesarios para la observancia de cada componente.

Entre los aspectos negativos identificados, que fueron objeto de notables cambios se encuentra la elaboración de, planes de trabajos efectivos y medibles, manuales de procedimientos por cada área, planes de capacitación al realizar la selección y captación del personal, y la realización de análisis económicos financieros con profundidad al término de cada período contable, para la toma de decisiones.

En la implementación se reconoció la necesidad de fomentar la integridad y los valores éticos, única forma de lograr el trabajo mancomunado entre dirigentes y trabajadores, resultando un clima social de cooperación y delegación necesaria para un mejor desempeño, elevando el sentido de pertinencia y la respiración de un verdadero ambiente de control.

Se logró una acertada y realista identificación de los riesgos en cada área, estimando aquellos que pudieron cuantificarse, lo que tributó a la elaboración y actualización del Plan de Prevención de Riesgos.

Lo anterior propició un flujo efectivo de información y comunicación entre los procesos administrativos, financieros y técnicos, permitiendo captar y notificar oportunamente los cambios.

Por último, en la evaluación se planificaron y realizaron actividades de control vinculadas a cada proceso y subproceso a realizar en cada área, de forma continua y puntual, lo que contribuyó a fortalecer la autoridad y el liderazgo, modificar y corregir errores contables y medir con efectividad el desempeño laboral de los recursos humanos. Se definió con claridad el papel a jugar por el Comité de Prevención y Control.

Lo anterior cambió el estilo de trabajo de dirigentes y trabajadores, reanimando y asegurando la aplicación exitosa del Control Interno, tributando al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización.

Conclusiones del Capítulo

Los procedimientos concebidos para la aplicación práctica del Control Interno, bajo el enfoque de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República, dirigidos a dirigentes y trabajadores, se sustentan en los fundamentos teóricos tratados, asegura la utilización de determinados pasos secuenciales que se concretan en el Control Interno, asegurando el cumplimiento de las premisas y requisitos por los que se diseñaron.

Sirven de instrumento de superación profesional, y de base para implementar el control en la empresa, permitiendo la integración de las diferentes actividades que se desarrollan, aumenta la eficacia, eficiencia, economía, ejecutividad y efectividad, de la gestión empresarial, considerando otros aspectos importantes que se requieren para ello, dentro de los que tienen una incidencia notable la preparación de las personas y la adopción de una filosofía de cambio, en interés de lograr el verdadero control.

Los procedimientos propuestos, pueden ser utilizados en todas las empresas independientemente de su subordinación.

Su aplicación en la Unidad Presupuestada Municipal del Poder Popular Jesús Menéndez demostró su pertinencia, asequibilidad y utilidad.

De forma general podemos concluir que el análisis bibliográfico realizado permitió detectar carencias en el orden teórico que limitan la aplicación práctica del Control Interno, destacándose la de un sistema de procedimientos en el que se diseñe cómo aplicarlos.

El diagnóstico del nivel de implementación del Control Interno determinó las principales debilidades, lo que contribuyó a elaborar los procedimientos a seguir para el cumplimiento de cada componente y sus normativas, lo que sirve de apoyo a los dirigentes y trabajadores que no cuentan con la experiencia o comprensión suficiente para la aplicación práctica del Control Interno, facilitando la asimilación de conocimientos y la adquisición de habilidades en el ejercicio del control, lo que permite su utilización al impartir de forma didáctica esta asignatura o postgrado.

Su utilización en la Unidad Presupuestada Municipal del Poder Popular Jesús Menéndez mostró evidencia de su efectividad en la obtención de resultados satisfactorios en el diseño, implementación y evaluación práctica del Sistema de Control Interno.

BIBLIOGRAFÍA

1. Addine F.F. Compilación, Didáctica teoría y práctica. Cuba.
2. American Accounting Association S.A. / S.E. / Auditoría Tomo I / s.a / s.e /Editorial Félix Varela/2006/ Cuba.
3. Baxter P. E. Educar en valores tarea y reto de la sociedad. Cuba.
4. Baxter P. E. Cuándo y cómo educar en valores. Cuba.
5. CDR PAAES. Gestión Contable Financiera. Cujae. Cuba.
6. Contraloría General de la República. Resolución No. 60. Definiciones del Control Interno. Contenido de sus Componentes y sus Normas. Cuba, 2011.
7. Cooper and L, 1996, Serie Control Interno, auditoría y seguridad informática, "Control Interno: Las distintas responsabilidades de la Empresa. Diario Expansión". Madrid, España.
8. Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, (1997): Informe COSO "Los nuevos conceptos del Control Interno", EEUU. ISBN: 84-7978-295-1
9. Cook Y Winkle/ Auditoría Tomo I / Editorial Félix Varela/2006/ Cuba
10. Del Toro Y Otros (2003)/Diplomado de Auditoría General/CECOFIS (Centros de Estudios Contables Financieros y de Seguros)/Proyecto SEADIS/En Manual de Auto estudio, Tomo 1 y Tomo 2. /Cuba
11. Del Toro, J, C. Programa de preparación económica para cuadros. Material de consulta. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), La Habana, 2005.
12. Del Toro Rios, J, C, Herramientas para el Contador. Cuba, 2008.
13. Fernández, Wenceslao. Auditoría Empresarial. Instituto de Contabilidad y de Auditoría de Cuentas. España, 1993
14. Holmes, Arthur W. / Tomo I/Auditoría Principios y Procedimientos /Editorial UTEHA/ 1945 /México.
15. Horngreen. CH, Contabilidad I, Editora Félix Varela, 2006
16. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y Procedimientos de Auditorías de Sistema. México, 1996.
17. Instrucción No. 1 del 24 de septiembre del 2011." Del Presidente de los Consejos de Estado y Ministro. Para la planificación de los y actividades en los órganos, organismos de la administración Central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular.
18. La Auditoria y el Control Interno. [Disponible en www.google.com.] [Consultado el 20 de enero de 2012]
19. León, G. J. Propuesta de un sistema de procedimientos metodológicos en pruebas sustantivas para la ejecución de la Actividad de Auditoría. Tesis en opción al título licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Centro Universitario "Vladimir Ilich Lenin". Facultad de Ciencias Económicas. Las Tunas.2010.
20. Ley 107/09 " De la Contraloría General de la República de Cuba"
21. Marcial, M. M. Propuesta de un sistema de procedimientos metodológicos para la ejecución de la Actividad de Auditoría. Tesis en opción al título académico de Máster en Contabilidad Gerencial. Centro Universitario "Vladimir Ilich Lenin". Facultad de Ciencias Económicas. Las Tunas.2009.
22. Meigs, Walter B. Principios de Auditoria. t. I. p. 163.

23. Mendoza P. L. Cultura y valores hoy, aproximaciones a un desafío. Cuba.
24. Ministerio de Auditoría y Control. Manual del Auditor. Cuba, 2002.
25. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 235 "Normas Cubanas de Información Financiera". En Finanzas al Día. La Habana. Cuba Sección II, Vol. I, 2005.
26. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No 10. Datos de uso obligatorio del Subsistema de Activos Fijos Tangibles. Manual de Finanzas al día. La Habana. Cuba Sección I, Vol. I, Capítulo 2.2007.
27. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No 10. Datos de uso obligatorio del Subsistema de Inventarios. Manual de Finanzas al día. La Habana. Cuba Sección I, Vol. I, Capítulo 3. 2007.
28. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No 10. Datos de uso obligatorio del Subsistema de Caja y Banco. Manual de Finanzas al día. La Habana. Cuba Sección I, Vol. I, Capítulo 4. 2007.
29. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No 10. Datos de uso obligatorio del Subsistema de Nóminas. Manual de Finanzas al día. La Habana. Cuba Sección I, Vol. I, Capítulo 5. 2007.
30. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No 10. Datos de uso obligatorio del Subsistema de Registros, Submayores y otros. Manual de Finanzas al día. La Habana. Cuba Sección I, Vol. I, Capítulo 6. 2007.
31. Ministerio de Finanzas y Precios. Normas Generales de Contabilidad. Cuba.
32. Ministerio de Finanzas y Precios. Normas Cubanas de Contabilidad. Cuba, 2006.
33. Ochoa B. H. Procedimiento para determinar indicadores primarios para presupuestar gastos con enfoque de marketing en la empresa agropecuaria Jesús Menéndez. Tesis en opción al título académico de Máster en Contabilidad Gerencial. Centro Universitario "Vladimir Ilich Lenin". Facultad de Ciencias Económicas. Las Tunas.2008.
34. Quintero, O. Auditorías-monografías.com. Disponible en <Http://.www.scarritch.2.hotmail.com.> (Consultado el 7 de enero del 2012)
35. Reglamento de la Ley No. 107/09 "De la Contraloría General de la República de Cuba".
36. Resolución No. 60 del 1 de marzo del 2011. "Normas del Sistema de Control Interno" dictada por la Contralora General de la República.
37. Sánchez, R L. M. La evaluación del Control Interno. Su incidencia en el perfeccionamiento de la gestión económico financiero de la Universidad de Oriente. Libro Digital. [Disponible en 14505209.pdf bajado del ftp tunas]. [Consultado el 20 de abril de 2009]
38. Stoner, J. F. Administración. La Habana: ENPES. Vol. I, Quinta edición.
39. Stoner, J. F. Administración. La Habana: ENPES. Vol. II, Quinta edición.
40. Taylor, D, H. Auditoria, la Integración de Conceptos y Procedimientos. Limusa. México, 1991
41. Vérez, A. Auditoría. Cuba: Libros para la Educación. 1979.

ANEXO No 1 GUÍA DE ENCUESTA PARA LOS DIRIGENTES

Compañero (a)

Se está realizando una investigación, para conocer algunos aspectos relacionados con el funcionamiento del Control Interno en las entidades del municipio Jesús Menéndez, se necesita su cooperación. Esperamos la mayor sinceridad posible.

Años de experiencia como dirigente _____ trabajador _____

Nivel de subordinación Nacional _____ Local _____

1. ¿Usted considera que se ha implementado a cabalidad el Control Interno en su entidad?

Si () No () Está en proceso ()

2. ¿Cuáles son las causas que limitan la adecuada implementación del Control Interno? Explique.

3. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre el Control Interno?

Si () No ()

De ser positiva la respuesta,

Se ha incluido en el programa, ¿Cómo se realiza su aplicación práctica?

Si () No ()

4. ¿Desearía usted conocer los procedimientos para la aplicación práctica del Control Interno?

Si () No ()

ANEXO No 2 RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS DIRIGENTES

Total de dirigentes	Años de experiencia							
	Total	1	2	Total	3	4	5	Total
	9	2	4	6	2	1	-	3
Total trabajadores	27	-	5	5	3	6	13	22
Nivel de subordinación	Nacional 6				Local 21			

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 9 dirigentes de las entidades del municipio Jesús Menéndez.

PREGUNTAS	TOTAL DE ENCUESTADOS	RESPUESTAS
1	31	Si 0 No 24 En proceso 7
2	31	<p>Causas que limitan la implementación del Control Interno.</p> <p>-No se considera comprensible la redacción utilizada en la explicación de cada uno de los componentes y normativas, de la Resolución 60 del 1 de marzo del 2011, de la Contraloría General de República,.....31</p> <p>-Carencias de metodologías específicas que faciliten y viabilicen los pasos a seguir para la implementación adecuada del Control Interno,.....28</p> <p>-La Guía de Autocontrol para evaluar el Control Interno emitida por la Contraloría General de la República es muy general,.....28</p> <p>-No se define con la precisión suficiente la documentación que avala el cumplimiento de cada norma por componentes, para verificar con profundidad su cumplimiento,.....21</p>
3	31	Si 31 No 0 Respuestas positivas 31 Si 0 No 31
4	31	Si 31 No

ANEXO NO 3 BREVE EXPLICACIÓN SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos

y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin. Para ello es importante tener en cuenta algunos elementos que se describen a continuación:

Misión

Según Stoner (1984), la misión de una organización es su finalidad específica que la distingue de otra de su tipo, siendo un concepto más limitado que el propósito, pues dentro de los límites amplios del propósito, cada empresa escoge su misión que puede describirse en términos del producto y mercado o del servicio y de la clientela a quién sirve.

La misión expresa la razón más amplia que justifica la existencia de la organización debe orientar el rumbo y el comportamiento en todos los niveles. Una misión bien formulada permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe a dónde se dirige la organización, así como el apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es exponer fines concretos sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

La misión es el objetivo de la organización, expresa para qué trabajamos y responde a la pregunta ¿para qué existe la organización? Es una meta general basada en los supuestos básicos sobre los propósitos de una organización, sus valores, su ámbito de acción y su lugar en el mundo.

Entre las características de la misión se encuentran:

- Orientada hacia el exterior de la organización.
- Orientada hacia el futuro a largo plazo.
- Tener credibilidad.
- Ser simple, clara y directa.
- Contener originalidad.
- Ser única.
- Tener cierto contenido intangible y ambicioso.
- Ser revisada constantemente.

Además de estas características se debe tener presente que toda misión debe revisarse cada dos o tres años y en caso necesario actualizarla y redefinirla, ya que ninguna institución humana es eterna, todas cambian con el tiempo e incluso, aún cuando la misión pueda ser eterna los objetivos particulares pueden cambiar.

Visión

Expresa lo que deseamos que sea la organización en un futuro que proyectamos, el estado deseado de la organización en los próximos años, por ello debe generarse en el corazón pero con la mente fría y los pies en la tierra. Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada

del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño, o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de su colectivo.

La visión debe expresar:

- Una imagen de lo que se desea.
- Un estado final al que se aspira llegar.
- El reflujo de las aspiraciones y deseos.
- Una orientación para trazar estrategias.
- Un derrotero que estimula los cambios permanentes.

Requisitos para elaborar la misión.

- Debe ser formulada por los propios dirigentes de manera participativa para lograr su aceptación y apoyo.
- Debe tener un horizonte predeterminado.
- Ser simple y clara en su expresión para que todos la comprendan y se comprometan con ella.
- Ser positiva y alentadora.
- No debe expresarse en cifra.
- Se expresa en tiempo presente porque se actúa como si se hubiera logrado.
- En su elaboración se tiene que tener en cuenta los desafíos, los retos y los factores claves del entorno a los que debe enfrentarse la organización.
- Debe ser compatible con la misión, los principales focos de atención, y crear un camino a seguir en el futuro inmediato.
- Debe ser soñadora pero objetiva, perseguir un resultado ambicioso, que vale la pena alcanzar, ser motivadora en si misma por lo que debe reflejar lo que los integrantes de la organización en realidad desean.
- Debe ser evaluada al final en términos de impacto / costos.

La visión enuncia las expectativas a mediano y largo plazo, es el fundamento de la misión y de los objetivos.

La visión está centrada en el futuro, es una imagen del futuro que desea conseguir la empresa, muestra donde quiere ir. Puede suponer un cambio en el concepto de negocio de la empresa.

Escenarios

Un escenario es la descripción de los posibles entornos en que funcionara la organización durante el futuro, a mediano plazo, y que ejercerá influencia en su comportamiento. Es lo que se espera que suceda, y no lo que se desea, sobre la base de dos factores claves considerando los

implicados y tomando en cuenta las amenazas y oportunidades, en cuanto a factores políticos, económicos, jurídicos, culturales, sociológicos, demográficos y tecnológicos.

La elaboración de escenarios es compleja y requiere un elevado nivel informativo y de especialización. A cada escenario construido se le fijan probabilidades de ocurrencia. La práctica aconseja la utilización de tres versiones de escenarios: un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo) siendo el escenario medio el que mayor probabilidad de ocurrencia posee. Por lo que se define ese escenario como el de actuación para el salto al futuro y preparar opciones de contingencia para reconocer la probabilidad de ocurrencia de los otros dos y así reducir la incertidumbre en su desarrollo.

Los escenarios incluyen los factores medio ambiental, económicos, socioculturales, tecnológicos, jurídico-políticos, entre otros.

Valores

I Kujiro Nonaca (1991) “ Una empresa no es una máquina, sino un organismo vivo,y, como tal tiene un sentido colectivo de la identidad (...) una comprensión compartida de lo que es la empresa”; como la figura anterior resalta, los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones claves de una empresa. “ Cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interiorizan” (Singe P.M1994).

Los valores son aprendizajes estrategicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o , lo que es lo mismo para conseguir que nos salgan bien las cosas (Garcia, S y Dolan, S pag 63)

Podemos plantear algunos elementos que ayudaran a comprender la manifestación de valores en una empresa:

Las decisiones de una empresa conservadora no serán las mismas que las de una empresa muy agresiva, aunque ambas tengan el mismo potencial. Del mismo modo, no serán las mismas las decisiones de una empresa, si valora el medio ambiente o no lo hace, igualmente, el hecho de poseer o no un sentido ético de los negocios marcará rumbos diferentes.

El ser, y querer seguir siendo, una empresa familiar también puede ser un valor de una empresa. Este es el caso del grupo Borges, empresa catalana dedicada principalmente a la producción de aceites y frutas secas, valor que comparte con un aprecio a la tradición, la ética empresarial, ambición y profesionalismo.

Tenemos además entre otros los valores democráticos, la búsqueda de la excelencia y la perfección,. La formación, integridad, respeto a la dignidad humana.

Los valores compartidos son comportamientos estratégicos que se manifiestan en la mayoría de los miembros de la organización y los valores deseados son aquellos que la entidad desea que se logren pero aun no los tiene.

Análisis interno y externo

Una vez definida la misión, se requiere realizar el análisis de los factores internos y externos, el mismo constituye el análisis sistémico que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con fortalezas y debilidades internas, elementos que debe enfrentar la organización en el cumplimiento de la misión.

Para ello nos apoyamos en la matriz DAFO, donde hacemos una valoración de las fortalezas y debilidades internas con objetividad para poder ver la relación que tienen con las oportunidades del entorno.

Fortalezas: Se refiere a características o valores positivos intrínsecos, asociados a insumos, procesos o resultados que pueden ser utilizados para aprovechar oportunidades o protegerse de las amenazas y oportunidades o protegerse de las amenazas, estas solo tienen significado cuando las comparamos con relación a posibles competidores.

Debilidades: es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, que limita e inhibe el éxito general de una organización.

Oportunidades: Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, o los hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Amenazas: Este término es totalmente opuesto al anterior. Consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como en hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura.

Como resultado del análisis de estos factores se realiza la matriz DAFO que constituye un valioso instrumento estratégico. La lógica del procedimiento de este análisis es la interpretación de los cuadrantes, en ellos se consignaran los factores claves de ponderación, la clasificación y el resultado ponderado, para cada factor por separado el interno y el externo

Su resultado dará el punto de vista más acertado para el tipo de estrategia que se debe conformar de acuerdo tanto con el problema como la situación estratégica en general.

Las empresas de éxito siguen estrategias que ayudan a:

- Beneficiarse de sus fortalezas internas.
- Mejorar las áreas con debilidades internas.
- Aprovechar las oportunidades.
- Contrarrestar el impacto de las amenazas externas.

Estrategia Empresarial

El concepto de estrategia es tratado por diferentes autores. Uno de ellos H Mintzberg (California Management Review, 1987) la define como:

- Un plan: pues representa un curso de acción consciente internacional. Un conjunto de guías para tratar una situación.

- Una estratagema: pues representa un plan o conjunto de acciones específicas encaminadas a desbancar a un determinado oponente o competidor, es una maniobra específica.
- Una pauta / patrón: representa una pauta o modelo en una sucesión de acciones. Consistencia en el comportamiento actual o no.
- Una posición: localiza la organización del entorno.
- Una perspectiva: un modo de percibir la realidad concepto compartido, mente (y comportamiento) colectivo, una misión.
- De este concepto de estrategia podemos extraer dos grandes campos de utilidad práctica para la organización íntimamente relacionadas.
- Representa una actitud ante el entorno. Delimita una dirección ante el futuro, por lo que implica instrumentar los cambios en la organización.
- Constituye un medio para validar factibilidad de los objetivos (qué queremos lograr) a través de definir el cómo lo vamos a lograr.

La Matriz DAFO, puede constituir una de las técnicas a utilizar para generar estrategia, la forma en que nos permite relacionar el ambiente interno con el externo, da la posibilidad de que tengamos en consideración la mayoría de la interrelación de sus variables. En este sentido puede hablarse de cuatro tipos de estrategias:

Estrategia defensiva: la empresa puede atenuar las amenazas apoyándose en las fortalezas.

Estrategias ofensivas: es la posición en la que toda la empresa quisiera estar. Se intenta aprovechar al máximo las oportunidades con las fortalezas.

Estrategia de supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar con la competencia.

Estrategias de reorientación: a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. A la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

Además de hacer referencia a las estrategias a adoptar por cualquier organización para el logro de sus objetivos, pueden clasificarse en:

Estrategias generales o de empresas: son las que considera la empresa en relación con su entorno y se plantean la asignación de recursos y capacidades entre los diferentes negocios. Estas estrategias tienen como objetivo lograr la integración de las diferentes actividades de la empresa.

Estrategias competitivas o de negocios: son las acciones particulares en las unidades de negocio atendiendo las diferencias que caracterizan las mismas.

Estrategias funcionales: están dirigidas a cómo utilizar, aplicar y maximizar los recursos dentro de cada área funcional.

Estrategias operativas: se establecen a nivel de renglones o distritos donde actúa la empresa y a nivel de plantas, departamentos en área funcional.

Objetivos

Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización pretende lograr a través de su misión básica. En una organización los objetivos son de vital importancia para su éxito, pues suministran dirección, ayuda en la evaluación, relevan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planeación efectiva.

Los objetivos deben definir las siguientes características:

- Ser coherentes
- Medibles
- Estimulantes
- Razonables
- Claros
- Alcanzables

Deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

Plan de acción

Como resultado de la planeación la entidad contará entonces con un plan de acción, que permitirá eliminar las brechas entre la situación existente y la que debe existir. El mismo comprende una descripción detallada de acciones a emprender para realizar la estrategia a seguir, ello se acompañara de un calendario y de una descripción de las responsabilidades y labores de cada uno en su realización, con sus respectivos presupuestos, es decir esto deberá reflejar:

- Las acciones a realizar.
- El o los responsables de cada acción.
- Los recursos necesarios.
- Y la fecha para la realización de la acción.

Resume todo lo que hará la organización para implantar su estrategia por lo que involucra a todos sus miembros, lo que permite:

- Articular las estrategias de la organización.
- Determinar los presupuestos de recursos necesarios para las actividades a realizar.
- Combinar estrategias con el presupuesto.

- Fijar presupuestos trimestrales o en un periodo de tiempo elegido de manera detallada y precisa, que ayuden a valorar el logro del estado futuro deseado. Sin el plan de acción la estrategia queda en un plano ideal, no realizándose la misma en la práctica empresarial.

ANEXO No 4 MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS.

MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

El desarrollo de los sistemas de Control Interno, como filosofía de acción estratégica, también considera como necesario, el desarrollo de un proceso de documentación, de lo que debe hacer la unidad organizativa, de ahí que los manuales administrativos sigan jugando un papel de suma importancia en las unidades organizativas y en el logro de una mayor eficiencia en el desempeño de sus tareas.

Los Manuales Administrativos se definen como el conjunto de normas de administración, reglamentaciones, políticas y procedimientos preparados por la dirección, realizado por los y para los trabajadores de la empresa.

Manuales más comunes

MANUALES DE ORGANIZACIÓN

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

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

Es común que el Manual de Organización refleje información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, el marco jurídico de la unidad organizativa, la estructura, los objetivos, las funciones, y las líneas de comunicación y coordinación que se debe dar en una unidad organizativa, dependencia o unidad administrativa.

La información anterior se completa con organigramas que describen de forma esquemática su estructura organizativa.

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

Objetivos

La creación de los manuales de organización agrupa cinco objetivos fundamentales:

Esquematisar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización a través de organigramas.

Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Apoyar la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Servir como orientación al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.

Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para ayudar a reducir los costos de operación de la organización.

Clasificación

Tomando en cuenta las características y necesidades de una unidad organizativa que intenta definir sus funciones, los manuales de organización se pueden clasificar en: Manuales Generales de Organización y Manuales Específicos de Organización.

Los Manuales Generales de Organización: son aquellos que abarcan todas las unidades administrativas de la unidad organizativa, tiene como objetivo dar una visión integral de la organización. Su difusión está encaminada a propiciar una mayor coordinación entre el personal de la unidad organizativa ya que facilita la identificación de las funciones dentro del contexto general de la misma, y servir como instrumento de consulta al público interesado en conocer la organización de las unidades.

Los Manuales Específicos de Organización: son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección, tiene como objetivo precisar las funciones, delimitar el ámbito de operación, evitar las duplicidades, propiciar la uniformidad del trabajo, y ser un instrumento útil de orientación para el personal de nuevo ingreso a una administración determinada.

En él se describen las funciones de los órganos y, en cada caso, puestos de trabajo que la integran y que forman parte del segmento de la organización que cubre el manual. Algunos manuales de organización específicos pueden incluir un mayor grado de detalle.

Estructura

La estructura de manual de organización es convencional y los aspectos más comunes son:

Portada del manual

Se recomienda que la portada del manual contenga como mínimo:

Logotipo de la unidad organizativa.

Nombre de la unidad organizativa y / o unidades organizativas correspondientes, ubicados en la parte central utilizando letras mayúsculas.

Nombre de unidad organizativa responsable de su expedición, escrito con mayúscula o con menor tamaño.

Título y extensión del manual escrito en la parte central, empleando mayúsculas y minúsculas.

Registro de la fecha de entrada en vigor del documento, en la parte inferior central.

Hoja de identificación de firmas

Este documento contiene el nombre, cargo y firma de las personas responsables de validar la información contenida en cada hoja del manual.

Índice

Este se estructura por la relación de partes o capítulos que conforman el manual. Deberá ser designado por el área responsable de elaborar el manual y deberá estar integrado de acuerdo con el orden que presenten los puntos tratados, empezando por el nivel jerárquico más alto.

Para elaborar la tabla de índice debe tenerse en cuenta lo siguiente:

Proporcionar detalles, no solo los encabezados de las secciones, sino también incluir los conceptos o temas abordados en cada sección.

Dar referencias adecuadas a cada concepto en orden jerárquico descendente, a partir de una codificación numérica o alfanumérica para cada concepto del índice.

Usar grupos de contenido al principio de cada capítulo, que enuncien todos los temas de un determinado capítulo o sección para facilitar su uso.

Usar espacios en blanco, sangrías, mayúsculas o negritas para indicar las relaciones entre los conceptos de índice.

Introducción o presentación

Es una explicación dirigida al usuario sobre el alcance del manual, las condiciones generales de elaboración, a quien va dirigido, cómo se usará y cuál será el proceso de actualización.

La introducción debe ser breve, y no se debe describir detalladamente la evolución del manual ni la filosofía de la unidad organizativa.

Antecedentes históricos

Se refiere a la descripción de la evolución orgánica-funcional de la unidad organizativa, partiendo desde los orígenes de la misma.

Se trata de definir las disposiciones jurídico-administrativas que motivaron su creación, e incluir la información sobresaliente de su desarrollo histórico.

Marco jurídico administrativo

Para su elaboración deberá obtenerse la relación de los principales documentos jurídicos, de los cuales se deriven atribuciones que sustenten el funcionamiento de la unidad organizativa o unidades organizativas comprendidas en la misma.

Debe incluirse la misión, visión y los valores compartidos y deseados por la dirección de la organización, aprobados en su planeación estratégica a mediano plazo.

Estructura orgánica

Debe listarse de tal manera que facilite la identificación de la posición que tiene la unidad organizativa y la autoridad del dirigente en un plano general.

El listado de las áreas debe incluirse con aquellas que tienen un mayor peso o importancia en la institución. Es decir de las sustantivas a las administrativas.

Atribuciones

Las atribuciones aparecen únicamente en los manuales de organización general.

Su definición depende directamente del marco jurídico anteriormente señalado. Aquí se describen en forma textual las atribuciones conferidas a las unidades organizativas por las disposiciones jurídicas que dan base a sus actividades, la que deberá hacerse lo más completa posible.

El marco jurídico es el que sustenta la tarea general de entidad, pero generalmente son los reglamentos internos los que establecen, dentro de esta tarea general, lo que corresponde a cada unidad organizativa en particular.

Organigrama general

Su finalidad es presentar los órganos principales de la unidad organizativa y sus interrelaciones básicas.

El organigrama general es el esquema que presenta a toda la organización en conjunto, mientras que los organigramas específicos son los relativos a cada gerencia o departamento. Por otro lado, los dos tipos de organigramas dan una visión de la estructura general, y ambos se relacionan con la estructura funcional, ya que se parte de los organigramas para ir definiendo las funciones de cada uno de los puestos mencionados.

Carátula

Es una portadilla o portada secundaria cuya función es permitir la identificación de la Dirección, Subdirección o Secciones del organigrama.

Organigramas específicos

Su función es ofrecer mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o bien de áreas de la institución.

Estructura funcional

Es el punto más importante, ya que se dirige a la descripción de las actividades inherentes que permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes, cada uno de los cargos y/o unidades organizativas contenidas en la estructura orgánica.

Para lograr un manejo correcto de la información que se va a plasmar en la estructura funcional, lo primero que debe hacerse es definir los objetivos de cada unidad organizativa que conforma la estructura orgánica.

Se deberá presentar la relación detallada de las funciones que corresponden a cada uno de los puestos, que integran la unidad organizativa, de acuerdo con el nivel de detalle que se está manejando (general o específico).

Para la redacción, primero se enunciarán las funciones sustantivas que denotan la razón de ser de la unidad organizativa, después se hablará de las adjetivas o complementarias.

Se deben mencionar las relaciones de autoridad y comunicación que cada puesto tiene dentro de la estructura organizativa que lo sostiene.

Metodología para la elaboración de los Manuales de Organización.

Es común que se inicie con la elaboración de un plan de trabajo o programa de actividades ordenadas que sirvan de guía. Este programa deberá contemplar las actividades siguientes:

Diseño de instrumentos para recopilar información: Consiste en la elaboración de cuestionarios y entrevistas estructuradas, dirigidos a los trabajadores de la unidad organizativa. Los instrumentos mencionados deben contener preguntas o enunciados que lleven a obtener información acerca de: cuáles son los objetivos del área, de los puestos, funciones y/o actividades, a quién reporta el personal, las relaciones de coordinación de trabajo, etc.

La finalidad es obtener información real y actualizada que sirva de base para la correcta estructura del manual. Al elaborar los cuestionarios se debe considerar que las preguntas básicas a responder sean: ¿Qué hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Dónde lo hace?

Recopilación de la información: consiste en recabar la información necesaria para que una vez organizada, analizada y estructurada permita diseñar el manual. La fase de recopilación se desarrolla a través de dos formas:

Investigación documental: consiste en reunir todos aquellos oficiales con que cuenta la institución y que ayuden en la elaboración del manual. Es importante que este tipo de informaciones pueda extraer en el momento de empezar a desarrollar esta etapa.

Investigación de campo: en esta etapa se realiza la aplicación de instrumentos previamente diseñados.

Análisis de la información: implica procesar la información obtenida, o sea, concentrar, revisar y depurar la información que obtuvo.

Duración del desarrollo del manual: se elaborará un cronograma de trabajo para este proceso, considerando cualquiera de las herramientas de planificación y seguimiento de tareas.

Revisión y validación técnica: esta tarea se realiza a efecto de verificar que los contenidos sean los necesarios, estén contemplados o bien se correspondan con la realidad.

Primera validación: debe presentarse el manual a la primera validación, enviándolo a las personas autorizadas para efectuar esta validación. Dicha autoridad revisará que el documento contenga toda la información.

Esta información debe ser organizada, analizada y estructurada para diseñar el manual.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

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

Al igual que los Manuales de Organización, no existe un patrón ni una forma única para su elaboración, así como, tampoco existe uniformidad en su contenido, ya que estos se diseñan considerando cumplir con las necesidades y formas de trabajo específicas de las instituciones.

Aunque deben aparecer en ellos secciones o apartados, tales como: introducción, objetivo del manual y cada uno de los procedimientos y su descripción narrativa, políticas de operación, diagramas de flujo, entre otros.

Estos deben asociarse a diferentes variantes, que van desde los procedimientos de la unidad organizativa, hasta los que describen un área, proceso o procedimiento específico.

Objetivos de los Manuales de Procedimientos

- Precisar las actividades designadas a cada una de las unidades organizativas que intervienen en un proceso.
- Servir de medio de orientación e integración al personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para el desarrollo de las acciones de modernización administrativa.

Estructura y Formato

A pesar de que no existe una estructura o formato específico para un Manual de Procedimientos, éste debe reflejar de forma precisa, completa y concisa la política para el

desarrollo de cada proceso o actividad y los objetivos y procedimientos vigentes en la organización.

Para evitar un innecesario volumen de documentos, se deben incorporar referencias a las normas o documentos existentes reconocidos de los que pueda disponer el usuario.

Portada principal y Hoja de identificación de firmas

Estas dos partes del manual fueron referidas anteriormente en el Manual de Organización.

Tabla de contenido o índice

La tabla de contenido del Manual de Procedimientos debe mostrar los títulos de las secciones incorporadas y la forma de encontrarlas. Deberá existir claridad y lógica en el sistema de numeración / codificación de secciones, sub-secciones, páginas, figuras, documentos presentados, diagramas, tablas, etc.

Un elemento a tener en cuenta es el orden en que deben aparecer los procedimientos dentro del manual, si se adopta la decisión de elaborar un manual para la institución, los procedimientos deberán aparecer de acuerdo a la estructura orgánica, considerando los niveles y desagregación de puestos que se manejan.

En el caso de los manuales para un área, dirección o departamento, se presentará de acuerdo con la importancia que tienen en el área, privilegiando las funciones sustantivas ante las administrativas.

Cuando se documentan por procesos, se listan todos los procedimientos que conforman el proceso, empezando por aquel que de inicio o desencadene el proceso y poniendo al final al que lo cierre.

En el caso de un procedimiento único no hay mayores problemas, ya que es un solo procedimiento el que se describirá.

Una tabla de contenido o índice debe contener:

- Proporcionar detalles, no solo de encabezados de las secciones, sino incorporar los conceptos o temas que se incluyan en cada sección.
- Dar referencia adecuada de cada unidad o capítulo de acuerdo al orden jerárquico descendente del tipo del manual de que se trata, a partir de una codificación numérica o alfanumérica.
- Usar grupos de contenidos al principio de cada capítulo.

Páginas introductorias

- Las páginas introductorias ofrecerán información general sobre la organización acerca de la organización en cuestión y del propio manual, esta deberá incluir:
- Identificación de la edición actual, o datos de su edición, o alcance, o identificación de los contenidos modificados.

- Breve descripción de la forma en que se debe revisar y conservar el manual de gestión de la calidad, quién revisa su contenido y con qué frecuencia, quién está autorizado a introducir cambios en el manual, y quién está autorizado a aprobarlo. Esta información puede aparecer también en el elemento pertinente del sistema. Se puede incluir según convenga, un método para determinar el historial de cualquier cambio en los procedimientos.
- Breve descripción de los procedimientos documentados empleados para identificar el estado manual y controlar su distribución, si contiene o no, información.
- Evidencias de aprobación por parte de las personas autorizadas y responsables de la puesta en práctica del contenido del manual de gestión de la calidad.

Contenido

En la sección del manual se presentará una descripción de los procedimientos de la organización.

Cada procedimiento debe contener:

- Una portada que identifique el procedimiento y contenga las firmas y fecha de los designados para elaborar, revisar y aprobar el procedimiento.
- Descripción del procedimiento que incluye:
 - Políticas de operación: se describe, de ser necesario, las políticas que están vinculadas los procedimientos.
 - Objetivo: se describe el proceso del procedimiento.
 - Alcance: se define el alcance del procedimiento.
 - Siglas y/o definiciones: Se describe el significado de las siglas que se utilizan en el procedimiento y la definición de los principales términos.
 - Referencias: Se detallan los datos generales de los principales documentos que son referencias del procedimiento.
 - Anexos: se relacionan los anexos y diagramas de flujo de datos.
 - Responsabilidades: Se definen las responsabilidades.
 - Desarrollo: Se describe el procedimiento en cuestión.
 - Registros: Se detalla donde queda registrada la operación.

La metodología para la elaboración de los manuales de procedimientos

Es similar a la descrita anteriormente, se recopila la información, mediante la investigación documental o de la investigación de campo, la observación directa y el análisis de la información considerándose para este último lo siguiente:

- Identificación del puesto y la situación exacta del mismo, dentro de la estructura organizativa del área a la que pertenece.

- Estudio de las funciones o actividades principales del puesto, y la relación de este con otros.
- Análisis de trabajos similares e iguales en actividades y funciones básicas.
- Análisis de las relaciones que tiene el puesto, con elementos materiales (equipos, materiales y otros).
- Análisis de los flujos de trámites con el que el puesto está relacionado, como documentos, formas, registros y destino de los mismos.

Desarrollo y estructura del manual

Con la clasificación hecha anteriormente, se organizan y estructuran los procedimientos, dando como resultado el primer borrador del manual. Es por ello que se debe buscar apoyo en el manual de organización, si existe, con la finalidad de identificar la estructura orgánica de la unidad organizativa, para basarse en ella, para ir integrando cada uno de los procedimientos en el orden correcto.

Validación y presentación final

En esta etapa, el área responsable de elaborar los manuales, presentara la propuesta al área o persona autorizada para determinar si la información contenida en el manual (borrador) es correcta y considerada válida.

El área o persona autorizada, es el área o puesto responsable de validar el contenido de los Manuales, que pueden ser el directivo del área a la cual se le están elaborando los procedimientos, o quién coordina los procedimientos de toda la unidad organizativa, esta debe hacerse de forma conjunta entre el diseñador del manual y el titular del área de la cual se elaboran los procedimientos, para asegurar la exactitud del contenido.

Por último se realiza la validación final y registro del manual, para que sea reproducido y distribuido a todo el personal que lo requiere como apoyo para el correcto desempeño de sus actividades, y como paso final se elabora la portada, que como hoja de presentación debe tener un buen diseño.

La estructura para la confección de los manuales descrita anteriormente, no se corresponde con la dispuesta en algunas disposiciones, sin embargo su contenido y objetivo es el mismo, por lo que se sugiere que escoja el que se corresponde con las características de su entidad.

ANEXO No. 5 MANUAL DE CONTABILIDAD Y COSTOS

Un elemento indispensable, para el cumplimiento del Control Interno en el proceso contable con eficiencia, disciplina y acatamiento absoluto de la legalidad, es la documentación de sus principales procesos y operaciones, los que deben consignarse en el Manual de Contabilidad y Costo, que debe estar en correspondencia con los Manuales de Organización y Procedimientos, en cuanto a su estructura organizativa. A continuación se detalla los elementos mínimos que se deben incluir para su elaboración, los que pueden ser adecuados considerando las necesidades y formas de trabajo específicas de la organización.

Portada del manual.

Hoja de identificación de firmas, nombre, cargo y firma, de las personas responsables de validar la información en cada hoja.

Índice, proporcionar detalles y referencias, sobre cada capítulo y sección.

Introducción, debe ser breve, explicando su alcance, a quién va dirigido y cuál será el proceso de actualización.

Disposiciones, explicación de las disposiciones utilizadas y de las específicas de la organización.

Estructura y funcionamiento del área contable:

- Organización del registro de la información primaria por área, departamento, divisiones, en dependencia de la estructura organizacional de la entidad.
- Principales características del sistema contable soportado sobre tecnología de la información, si se utiliza.

- Detalle del sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo.
- Nomenclador de cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse en la entidad, de acuerdo con las actividades que desarrolla y el modo de procesamiento de la información.
- Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis.
- Diseño de los estados financieros de la entidad.
- Detalle de los procedimientos contables a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección.
- Contener el registro contable del hecho económico (ilustrar).
- Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad.
- Detallar la fecha de registro, contabilización, revisión y emisión de toda la información.

ANEXO No. 6 DIAGRAMA DE FLUJO O FLUJOGRAMA

Diagrama de flujo: Es el método más conocido para graficar cualquier proceso en la organización, sus símbolos permiten difundir su interpretación con facilidad.

A continuación le ofrecemos algunas consideraciones para su confección y dos ejemplos:

- El flujo de la información debe presentarse de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.
- Se usaran flechas para indicar la dirección del flujo, siempre que esto produzca un aumento de claridad. Cuando el flujo sea contrario al normal, entonces será obligatorio utilizar la flecha.
- Las líneas del flujo pueden cruzarse entre sí, sin que este implique una interrelación lógica.
- Dos o más líneas pueden unirse a una tercera pero no en el mismo punto.
- Dentro de los símbolos se escribirán las anotaciones apropiadas.
- Todos los símbolos en el diagrama, excepto los conectores y los indicadores de origen y destino, se numeran como medio de referencia. La numeración se inicia en el numerando de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.
- Los conectores se emplean para continuar el flujo del diagrama cuando es difícil e inadecuado realizarlo por líneas, conectando cualquier punto del diagrama con otro. Se referencia con una letra mayúscula en ambos conectores.

Ejemplos de conectores:

conector angular



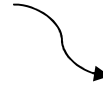
conector angular de flechas



conector angular de flecha doble

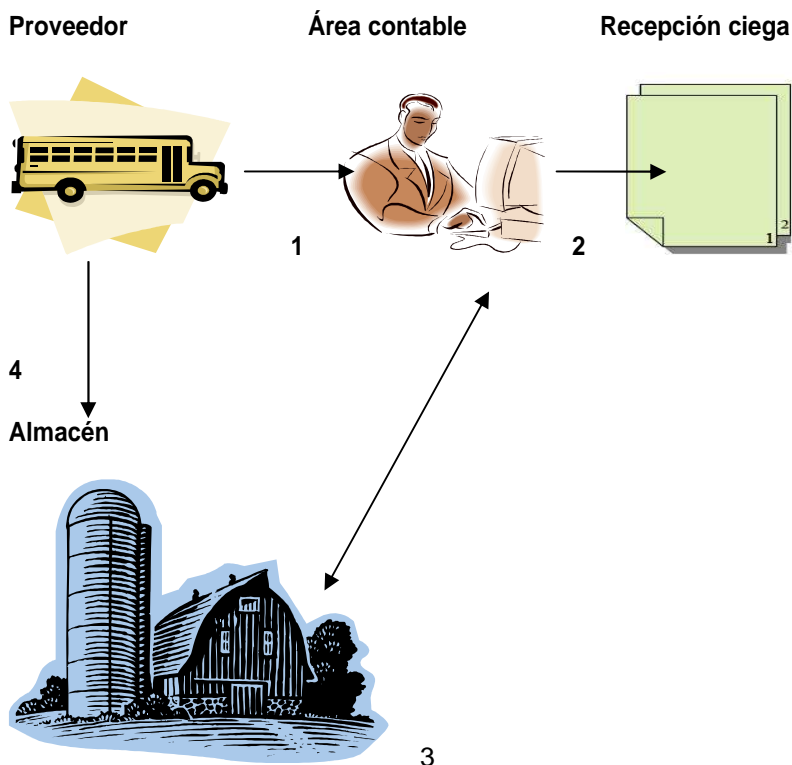


conector curvado con flecha



- Los documentos se dibujan en la columna de la unidad organizativa, sección, área o departamento que se envían.
- Las líneas discontinuas indican secuencia real del flujo. Pueden salir de cualquier símbolo.
- Un documento no puede salir de otro documento.
- Cuando se envían copias juntas de un documento, se dibuja un solo documento y en la parte inferior se pone la cantidad.
- Deben elaborarse plantillas, con el propósito de facilitar su entendimiento y uso en la elaboración de los manuales de la organización.

Ejemplo No1 Proceso de recepción de mercancías.



PLANTILLA

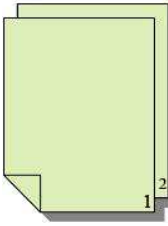


Proveedor



Área contable

Recepción ciega dos copias



Almacén



ANEXO NO. 7 DINÁMICA DE GRUPOS COMO CRITERIO DE VALIDACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.

El trabajo del grupo consiste en valorar colectivamente, mediante una dinámica de grupos, una serie de aspectos que ya han sido analizados individualmente para otorgar una valoración consensuada. Se utiliza la escala: bastante adecuado, adecuado y no adecuado.

- Utilidad en general que le observa a los procedimientos para la aplicación práctica del Control Interno.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.

- Contribución de los procedimientos al logro de la implementación del Control Interno con mayor precisión de modo que contribuya al orden, la disciplina y el control.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.

- Integración de las distintas funciones procesos y actividades de la empresa.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.

- Coherencia interna del procedimiento.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.

- Utilidad metodológica para ser aplicado en la práctica y la capacitación de las personas.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.

6. Contribución del procedimiento al desarrollo de habilidades y adquisición de conocimientos por parte de los directivos y trabajadores.

Bastante adecuado: adecuado no adecuado.