

**REPUBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALURGICO
“ Dr. ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ”**

FACULTAD DE HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Trabajo de Diploma

Título: Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 del
Ministerio de Finanzas y Precios sobre Control Interno en la
Empresa
de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN).

Autor: Debora Elia Oliveros Jiménez

Tutores: Ing. Esther González López

Lic. Carlos Durán Muñiz

Moa-2005

“Año de la Alternativa Bolivariana para las América”

RESUMEN

Este trabajo consistió en estudiar la implementación en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN) de la Resolución 297/03 emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios en septiembre, dicha resolución establece las normas y componentes para el control financiero interno en las diferentes empresas.

Se estudió la implementación y cumplimiento de la resolución en nuestra empresa. En la implementación se partió de las normas y procedimientos vigentes. Se hizo énfasis en las diferentes acciones a tomar para eliminar las deficiencias y evitar su recurrencia. En marzo del 2005, la resolución se encontraba implementada completamente.

ABSTRACT

This work consisted of studying the implementation of Resolution 297/03 from the Ministry for Finance and Price at the Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN) in September. This resolution sets forth norms and components for the company internal financial control.

The implementation and fulfillment of the resolution in our enterprise was studied. Implementation was based on existing norms and procedures. An emphasis was made on the different actions that could be taken to eliminate deficiencies found, and how to prevent reoccurrence. On March 2005, the resolution was fully implemented.

DEDICATORIA

A mis padres que con tanto amor y dedicación me han apoyado para lograr mis sueños de ser una profesional.

Con cariño a mis abuelas, mi tía, hermanos, esposo y familia en general.

AGRADECIMIENTOS

Que llegue mi más sincero agradecimiento a todos los que con su dedicación y esfuerzo colaboraron conmigo para la realización de este Trabajo de Diploma y que sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

A mis tutores por todo su apoyo y su colaboración en toda la información necesaria para la realización del presente Trabajo.

A mis padres y mi familia en general que con tanto amor me ayudaron a lograr esta superación profesional.

A los vecinos, compañeros de trabajo, de estudio y todos aquellos que hicieron posible la realización de este sueño.

PENSAMIENTO

"El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos, y hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera infracción que se produzca, porque esta es la que conduce a todas las demás. La gente puede ser muy buena, la primera vez, pero cuando basados en la indisciplina cometen actos de sustracciones de tipo personal para reponer a los dos o tres días, después se va enlazando esto y se convierten en ladrones, en traidores y se van sumiendo cada vez más en el delito".

control.....	4
1.1 . Definiciones del control interno. Contenido de los componentes y sus normas.....	4
1.2 Definición de Control Interno.	5
1.3 Componentes y Definición del Control Interno y sus Normas	7
Capitulo II. Condiciones, Evaluación, Pasos y Cronograma para la Implantación de la Resolución 297/03 del M.F.P.....	45
2.1 Metodología para la Implementación y Aplicación de la Resolución 297/03 del Ministerio Finanzas y Precios.....	45
2.2 Diagnostico y evaluación en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel, de la Resolución 297/03 del Ministerio Finanzas y Precios.....	48
2.3 Valoración actual de la Resolución 297/03 de la Empresa hasta marzo del 2005.	58
Conclusiones.....	69
Recomendaciones	70
Bibliografía	71

Anexos

INTRODUCCIÓN

Con la caída del Campo Socialista y la antigua Unión Soviética se vio estrangulada nuestra economía al disminuir más del 89% de las importaciones que se recibían en el país, por este concepto, fue necesario trazarse estrategias con vistas a garantizar y salvaguardar las conquistas alcanzadas por la Revolución, una de las más importantes es la aprobación del Decreto Ley 179 que regula la despenalización de la Tenencia del Dólar y la introducción del

Capital extranjero dentro de algunas esferas de la Economía, fundamentalmente en el MINBAS, Turismo y otras, para continuar impulsando el desarrollo del país.

Teniendo en cuenta las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel, por lo que se hace sumamente necesario que nuestras empresas cuenten con un Sistema de Control Interno que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas.

El sistema de Control Interno proporciona a la entidad una seguridad razonable para el logro de la confiabilidad de la información, la eficiencia y eficacia de las operaciones, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, cumplimentando en este trabajo la **Hipótesis** siguiente:

La adecuada implementación de la Resolución 297/03 sobre el Control Interno, la realización de controles; será más efectiva su aplicación y la toma de decisiones para poder erradicar las deficiencias detectadas en la presente investigación.

Por la importancia que reviste la implementación de la Resolución 297/03 MFP, en el establecimiento del Control Interno en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel, nuestro trabajo tiene por **Objetivo General**:

- Diagnosticar y caracterizar en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel, las causas que proporcionen a todos los niveles de la Empresa de forma rápida y fiel la implementación en toda su extensión de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Teniendo en cuenta el carácter que reviste la Implementación adecuada y oportuna para el control interno en la Empresa nos trazamos los **Objetivos Específicos:**

- Estudio del comportamiento de los cinco componentes y sus tareas que comprenden el cronograma de Implementación de la Resolución 297/03, en las diferentes Unidades Funciones y Empresariales de Base.
- Evaluación de la Primera Etapa de la Implementación.
- Evaluación del grado de la Implementación de la Resolución 297/03 en la Empresa.

Existen tareas en la que debemos trabajar porque a la vez constituyen **Problemas no Resueltos:**

1. No se conoce de manera general en cada una de las Unidades Funcionales y Empresariales de Base en que consiste la Resolución 297/03 MFP.
2. No se le da seguimiento continuo y profundo por parte de los Directores a la Implementación de la Resolución 297/03 MFP, en la Empresa.

Con las nuevas tendencias incorporadas al sistema de Control Interno, se propone la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, lograr evaluar su comportamiento en cada una de las unidades funcionales y las UEB, trazando tareas que logren una adecuada implementación como:

1. Entrevista a los trabajadores a cerca del control interno para delimitar criterios y experiencias.
2. Capacitación del personal.

3. Estudio de la organización formal de la entidad a través de la descripción de las funciones, autoridad y responsabilidad de cada área de administración que componen su estructura.
4. Estudio del diseño de los Sistemas de información y herramientas de control establecidos.
5. Estudio de las áreas o asuntos de mayor riesgo.
6. Evaluación de la calidad del Control Interno.
7. Diseño de procedimiento.
8. Exposición del diseño a los especialistas principales y directivos de economía.
9. Mantener o modificar el diseño según los criterios recogidos.
10. Implantar el procedimiento.
11. Validar el procedimiento.

CAPITULO I

Definición, componentes y normas del control interno. Evaluación de los componentes: Actividades de control.

1.1. Definiciones del control interno. Contenido de los componentes y sus normas.

Para la realización de este capítulo he tenido en cuenta la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

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

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 hallan planteado diferentes concepciones acerca del Control Interno, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

Necesidad e importancia del tema

- El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.
- El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.
- La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad

Obligatoriedad

- Los Sistemas de Control Interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características, deben establecer sus acciones y medidas de control interno y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.
- Es de aplicación para todo el Sistema Empresarial del país, las unidades presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional y el Sector Cooperativo, en lo adelante entidades.
- Los manuales de procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.

1.2.- Definición de Control Interno

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

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

Características generales del Control Interno

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en si mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable de el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento, participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tengan.

- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo el mínimo de dirigentes o alguien designado, que se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

Limitaciones del control interno

- El concepto SEGURIDAD RAZONABLE está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por los empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dar a terceros.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también, está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

1.3. - Componentes y Definición del Control Interno y sus Normas

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

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

Estado competentes, los componentes del control son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

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

Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación

con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

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

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

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

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

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

Normas para el Ambiente de Control

Integridad y valores éticos

La mínima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan.

Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo, lo que determina en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal la dirección ya que con

su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de control interno.

Competencia profesional

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

- Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- Comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.
- Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado, a la entidad debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metodológica.

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios de este.

Atmósfera de confianza mutua

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad.

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las

personas, la cual coadyuva el flujo de información que estas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la entidad. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

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

Organigrama

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

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña.

Asignación de autoridad y responsabilidad

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

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

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes está más cerca de la operación. Una cuestión crónica de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario, pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación de la autoridad contribuye a la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la entidad. Es esencial que cada integrante de ella conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

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

supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.

Políticas y prácticas en personal

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

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

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

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metodológicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que

transmitan con rigurosidad que no se tolerará desvíos del camino trazado.

Comité de Control

En cada entidad debe constituirse un comité de control integrado, al menos, por un dirigente del mínimo nivel y el auditor interno titular, siempre que las condiciones el Ministerio de Finanzas y Precios Permitan. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

La existencia de un Comité con tal objetivo refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control.

Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria integral, que exhiban un apropiado grado de conocimientos y experiencia que les permita apoyar a la dirección de la entidad mediante su guía y supervisión

Evaluación del Ambiente de control

Conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas (Códigos de Conducta) y de ética establecidos en la entidad, que deben incluir cuestiones referidas a las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.

Comprobar que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas, sobre la base de lo establecido en la legislación vigente. Verificar que se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la entidad.

Cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación,

evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que está definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.

Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las ideas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.

Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la entidad, en lo referente al respeto por los procedimientos de control interno implantados.

Verificar que el comité de control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado.

Evaluación de Riesgos

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

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

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.

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

Normas para la evaluación de los riesgos

Identificación del riesgo

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

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

- Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:
 - Un proceso que es crítico para su supervivencia;
 - Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía;
 - Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas penas por incumplimiento;
 - Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (Ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

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

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

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarán obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población;
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzados en la estrategia y procedimientos;
- Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos técnicos inherentes, tanto en un modelo centralizado como en uno

descentralizado;

- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

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

Estimación del riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentará los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Conocidos los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de estos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

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

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

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como mínimo, se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño"; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medidos". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una

medición satisfactoria.

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

$$PE = F \times V$$

en donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

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

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

Determinación de los objetivos de control

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

Una vez que la mínima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberá establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estará adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

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

Detección del cambio

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

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

A manera de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

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

incorrectas.

Evaluación del componente Evaluación de Riesgos

Comprobar la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios (rutinarios o no) que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas, así como a nivel de empresa y de las unidades o funciones más importantes (ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc). A nivel de empresa.

FACTORES EXTERNOS

Nuevas tecnologías, productos, servicios o actividades. Cambios en las necesidades y expectativas de la población. Modificación en la legislación y las normas. Alteraciones en el escenario económico financiero del pago en el contexto internacional.

FACTORES INTERNOS

Estructura de organización existente. Calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación. Reestructuraciones internas. Sistemas de información. La propia naturaleza de las actividades de la empresa. Verificar la existencia de políticas y criterios de actuación definidos por la dirección y comunicados a los niveles correspondientes dentro de la entidad, referidos a:

Autorización de transacciones; Proceso y registro de las operaciones; Clasificación de las operaciones; Verificación y evaluación del registro contable; Salvaguarda física de los activos

Actividades de Control

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que

las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

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

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

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

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

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

Las cuestiones que se exponen a continuación muestra la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la dirección
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.

- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

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

Normas de Actividades de control

Separación de tareas y responsabilidades

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

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta

separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que nos costará dividir funciones, por lo que habrá que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

Coordinación entre áreas

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

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad. Esto supone consultas dentro y entre las entidades.

Documentación

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

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

Niveles definidos de autorización

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúan dentro del hábito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

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

Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos .

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

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

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

Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes está obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados, y periódicamente, se cotejará las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que, en la determinación del nivel de seguridad pretendido, deberá ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

Rotación del personal en las tareas claves

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

en otras funciones.

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez única, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos relacionados con el código de conducta del organismo.

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

Control del sistema de información

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

La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

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

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

Control de la tecnología de información

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

La información que necesitan las actividades de la entidad, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información, los que abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

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

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

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

garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

Indicadores de desempeño

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición

indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

Función de Auditoría Interna independiente

La unidad de auditoría interna de las entidades debe depender de la máxima autoridad de estas y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la entidad. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

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

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

Evaluación del componente Actividades de Control

Comprobar que está debidamente segregada y diferenciada (en la medida de

lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.

Verificar el registro y clasificación oportuna de las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.

- Comprobar la realización de conteos físicos, periódicos, de los activos y su conciliación con los registros contables.
- Evaluar la calidad y cumplimiento de los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado.
- Verificar que la dirección efectúe análisis, periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.

Evaluar la utilización del sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.

- Valorar el funcionamiento, utilización y respeto a los resultados de la Auditoría Interna.
- Comprobar el cumplimiento de los controles de la tecnología de información referidos a:
 - Seguridad física de los equipos de información.
 - Controles de acceso.
 - Controles sobre software.
 - Controles de las operaciones de proceso de datos.
 - Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

- Controles de las aplicaciones.

Revisar que el plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.

Información y comunicación

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de

escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

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

Normas de Información y Comunicación

Información y responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.

Una entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta una entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que no

cuenta con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

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

Contenido y flujo de la información

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

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

Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados

Calidad de la información

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios

sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad.

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

Flexibilidad al cambio

El sistema de información debe ser revisado y de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseñó orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

El sistema de información

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la entidad.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas. Aquí se explica en un sentido más amplio por alcanzar También al tratamiento de acontecimientos y hechos externos a la entidad, refiriéndose a la captación y procesamiento oportuno de

situaciones referentes a, por ejemplo:

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

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, política y objetivos de la entidad.

La entidad necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

Compromiso de la dirección

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

Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia estos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

Comunicación, valores de la organización y estrategias

El proceso de comunicación de la entidad debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de

comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

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

Canales de comunicación

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

Evaluación de Información y Comunicación

Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.

Se suministran, a los directores y jefes de departamentos, la información que

necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

La información está disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.

Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas. Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.

Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.

Supervisión o Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

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

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

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

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

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrarán, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.
- Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varían, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, están formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas

para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

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

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

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

Normas de Supervisión o Monitoreo

Evaluación del Sistema de Control Interno

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

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le

proporcionará, al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Eficacia del Sistema de Control Interno

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

- La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia
- La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros
- El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad.

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

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa

Auditorías del Sistema de Control Interno

Deben practicarse auditorías, las que informará sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera.

En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y sustentan el Sistema de Control Interno, las auditorías desempeñan un papel importante. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre

el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.

La auditoría debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado.

Validación de los supuestos asumidos

Se deben validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.

Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

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

Tratamiento de las deficiencias detectadas

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

Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier "condición" dentro del sistema que sea digna de atención.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

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

Se deben informar las deficiencias detectadas que superen un límite señalado en cuanto a su relevancia y repercusión.

Evaluación de la Supervisión y Monitoreo

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

Evaluar hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran

la información generada dentro de la organización o indican problemas.

Comparación periódica de los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

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

CAPITULO II

CONDICIONES, EVALUACIÓN, PASOS Y CRONOGRAMA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA RESOLUCIÓN 297/03 DEL M.F.P.

2.1 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN 297/03 DEL MINISTERIO FINANZAS Y PRECIO.

Este sistema de control interno, tiene como objetivo fundamental revisar y renovar las legislaciones referida a dicho control.

Es una nueva forma de revisión de cada Empresa, con la implementación se unificaran todos los conceptos de auditoría, con todas sus características y complejidades, facilitando el proceso de control, verificación, evaluación y certificación de la misma.

La responsabilidad máxima recae en el Director y los demás dirigentes de la Empresa, ya que ellos tienen la obligatoriedad de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos propios y los entregados por el Estado, con la máxima eficiencia y eficacia, esta responsabilidad también recae en los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes.

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

La Dirección y el resto del personal de la entidad tienen que velar porque se cumpla el Sistema de Control Interno, elaborado por éste, entendido como un proceso que proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información, la eficacia y eficiencia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamento y política, establecidas y control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.

CONDICIONES QUE FAVORECEN LA IMPLEMENTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN 297/03 DEL MINISTERIO FINANZAS Y PRECIO.

- Ser una empresa con el Perfeccionamiento Empresarial aprobado.
- Posee experiencia en el Método de Dirección por objetivo y planificación estratégica.
- Se ha adquirido experiencia, en la implementación y aplicación de la Resolución 13/03 y la 20/03 del Ministerio de Auditoria y Control.
- Posee experiencia, capacitación e instrucción del personal de la Empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN 297/03 DEL MINISTERIO FINANZAS Y PRECIO.

1. Lograr la implementación en el tiempo establecido para las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial.
2. Crear los Comité de Control, tanto a nivel de Empresa como en la UEB.
3. Capacitar al personal de la Empresa con la Resolución 297/03 del Ministerio Finanzas Y Precio.
4. Realizar la Supervisión y Monitoreo basados en el contenido del tabloide.
5. Evaluación de los Riesgos.

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL REGLAMENTO DEL AMBIENTE DE CONTROL.

1. Aprobación del sistema de diseño.
2. Confección Reglamento para la Evaluación del Ambiente de Control.
3. Confección de la guía según los elementos a evaluar del Ambiente de Control.
4. Cada Dirección y UEB deben cumplir las siguientes tareas:
 - Crear Comisión de Control.
 - Confección de un expediente con toda la documentación del Sistema de Control.
 - Identificación y evaluación de los riesgos.
 - Plan de Prevención elaborado y aprobado y con evidencia del cumplimiento de las medidas.
5. Comprobar en cada UEB y Dirección el cumplimiento de la tarea anterior.
6. Elaborar el cronograma para la realización de las evaluaciones de Ambiente de Control.
7. Elaborar el cronograma de rendición de cuenta de los Directores Funcionales y Directores de UEB ante la comisión de Cuadros sobre el cumplimiento dado a las actividades para la implantación del ambiente de control en sus unidades.

2.2 DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN EN LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y REPARACIONES DE LA INDUSTRIA DEL NÍQUEL, DE LA RESOLUCIÓN 297/03 DEL MINISTERIO FINANZAS Y PRECIO.

En nuestra Empresa como en todas del país, se aplicó la Resolución 297/03 del MFP. Para ello se han seguido los pasos correspondiente a las empresas en Perfeccionamiento Empresarial.

Se crearon las condiciones para establecimiento de Sistemas de Control Interno, Controles estratégicos (gerenciales), Controles operativos (autocontrol componente alto de tecnología). Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y comunicación, Supervisión o Monitoreo.

Con estas condiciones creadas, se pudieron detectar en las diferentes áreas de la Empresa ECRIN, las diferentes deficiencias, en las que predominan las siguientes:

- Falta de capacitación a los trabajadores de las Resolución 297/03 MFP.
- Con la Evaluación de Riesgo se detectó Violación de Norma, es decir, descontrol en algunos recursos, no cumplimiento de los objetivos trazados en parte.
- Se nota una pobre Supervisión y Monitoreo de control interno, el que debe realizarse por las comisiones de control.
- En algunas UEB, no se discuten la planificación de gasto es decir el presupuesto.
- Existe descontrol de materiales a pie de obra en parte de las UEB
- Hay UEB que no tienen conocimientos de modelos a llevar para diferentes informaciones.
- Poco chequeo en los materiales a pie de obra por las personas responsables a hacerlo en algunas UEB
- Poco conocimiento del modelaje de los y proceso de los AFT

Pasos para la Implementación

Pasos	Componentes	Contenido de los componentes	El componente incluye tareas relativas a:
1	Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y valores éticos • Métodos y estilos de Dirección • Estructura organizativa 	Ambiente de control <ul style="list-style-type: none"> • Los valores éticos de los cuadros, profesionales y trabajadores. • De la competencia profesional.

		<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Recursos Humanos • Manuales y procedimientos y disposiciones legales y reglamentarias 	<ul style="list-style-type: none"> • De la atmósfera • De la atmósfera de confianza mutua • Estructura organizativa • Asignación de autoridad y responsabilidad
2	Evaluación de Riegos	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la entidad • Identificación y Evaluación de Riegos • Seguimiento y Control de Riegos. 	<p><i>Evaluación de Riegos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los objetivos fundamentales de la entidad y de las áreas ➤ La identificación de los riesgos relevantes que atenten que atenten contra el logro de los subjetivos ➤ Determinación de los objetivos de control ➤ Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes
3	Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre las áreas y documentación • Niveles definidos de autorización y separación de tareas • Rotación del personal en las tareas clave • Indicadores de desempleo • Control de las Tecnologías de la información • Acceso restringido a los recursos, activos y registros 	<p><i>Actividades de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Separación de tareas y responsabilidades • Sobre la coordinación entre áreas • La documentación del sistema de control interno • Los niveles de autorización , Acceso restringido a los recursos, activos y registros • La rotación del personal en las tareas claves • Indicadores de desempeño • El control del sistema de información • La protección de la tecnología de información
4	Información y Comunicaciones	Información Comunicación	<p><i>El sistema de información aplicado en la entidad</i></p> <p>Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad</p>
5	Supervisión y Monitoreo	Supervisión y Monitoreo	<p><i>Sobre el diseño del componente de supervisión y monitoreo</i></p> <p>Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad</p>

			El Plan de Prevención La programación de comprobaciones, auditorías internas y externas al sistema de Control Interno
--	--	--	--

CRONOGRAMA DE LA IMPLEMENTACIÓN

No.	TAREA	FECHA	RESPONSABLE	CONTROLA
1.-	Creación de las Comisiones de Trabajo por cada una de las UEB y Direcciones Funcionales.	12/3/04	Directores Funcionales y Directores UEB	Director
2.-	Creación de la Comisión Central de Trabajo.	12/3/04	Miembros C/A	Director
3.-	a) Preparación sobre la temática, a cuadros funcionarios y trabajadores. b) Difundir y profundizar en la observancia de valores éticos de cuadros y dirigentes. c) Revisión del procedimiento existente para la selección y promoción del personal, a los efectos de que incluyan las responsabilidades del Sistema de Control Interno.	30/9/04 Días 15 de los meses 6,9,12. 30/6/04	Grupo Jurídico – Control Interno Téc. Gestión Trabajo Cuadros Director Humanos Rec.	Director Director Director
	d) Confección de Organigrama sobre la estructura organizativa de la Entidad.	Cumplido	Director Humanos Rec.	Director
	e) Elaboración del Manual de Organización y funciones del personal de la Entidad.	Cumplido	Director Humanos y Rec. Téc. Cuadros	Director
	f) Crear el Comité de Control de la Entidad.	30/4/04	Director Comercial	Director
	Elaborar un sistema de evaluación del ambiente de		Director Rec.	

	control en la Entidad	30/7/04	Humanos y Asesora Jurídica	
4.-	Evaluación de Riesgos. a) Crear un Sistema de Identificación, cuantificación y Normas para la Evaluación de los riesgos posibles en nuestra Empresa. b) Identificar los riesgos internos y externos, que incluyan el dominio de puntos clave. c) Estimación de riesgos y cuantificación de los daños que pueda ocasionar	30/9/04 30/9/04 30/8/04	Directores Funcionales Directores Funcionales Directores Funcionales	Director Director Director
	d) Determinación de los objetivos específicos de control. e) Elaboración de procedimientos que fomenten el Control Interno, de acuerdo con la política de la dirección.	30/10/04 30/11/04	Directores Funcionales Directores Funcionales	Director Director
5.-	Elaboración del Manual de Control Interno.	Diciembre/04	Esp. Ppal. Control Interno – Director Economía y Finanzas	Director
6.-	Elaboración de Procedimiento para el Flujo de Informaciones confiables.	Noviembre/04	Director Economía, Rec. Humanos, Seg. y Protección	Director
7.-	Supervisión y monitoreo. a) Realización de Auditorías de Control Interno. b) Elaboración de Planes de medidas para erradicar las deficiencias detectadas. c) Evaluación de la efectividad de las Auditorías Internas.	15 /3/05	Miembros Comisión de Control	Director

- Implementación de la Resolución 297 sobre el Control Interno.

Resolución 297/03 Referida a poner en vigor las definiciones del Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas, al efecto se elaboró el cronograma para su implantación en la empresa en el periodo de un año, el que comprende 7 tareas con 15 incisos, apreciándose en su cumplimiento el siguiente comportamiento.

Tareas	Planificadas	Cumplidas	Proceso	Tareas con incisos		
				Planif	Cumpl	Proces
	7	2	5	15	6	9

En la actualidad ya se encuentran conformadas las comisiones de control de las Direcciones Funcionales y de las UEB y se trabaja en el proceso de capacitación. Sobre el trabajo actual se proyecta una revisión del funcionamiento de las comisiones de control a nivel de base y las acciones a emprender al respecto. Otro aspecto de interés sobre el que se debe ir trabajando es en lograr ejercer el control en el desarrollo de comprobaciones por las comisiones de la base y las áreas funcionales, el que tendrá sus mayores resultados según se vaya ganando en la preparación de estas comisiones.

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA 297/03 HASTA NOVIEMBRE 2004 POR CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA ECRIN.

Implementación por Componentes	No Iniciada	En Proceso	Terminadas	No Procede	Calificación por Componentes
•Ambiente de Control			29		100
•Evaluación de Riesgos			18		100
•Actividades de Control		1	17		94
•Información Comunicación			7		100
•Supervisión y Monitoreo			5		100
Totales		1	76		98.7
•Evaluación en %					
Calificación	Implementación adelantada = 98.7				

CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCIÓN 297

Tareas	Cumplidas	
	Si	No
6 Tareas previstas	4	2
% de Cumplimiento	67	33
RESUMEN DE LA CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA		

Actividades	Valoración en %	Peso Relativo entre %	Calificación Final entre %
Cumplimiento de Tareas	67	0.15	0.10
Calidad del Cronograma	100	0.35	0.35
Grado de Implementación	93	0.50	0.46
Calificación Total	Implementación Adelantada		0.91

RESULTADO DEL MONITOREO POR CADA ÁREA EN MOA

Direcciones Funcionales y Unidades Empresariales de Base	Tareas		Calificación en %	Evaluación
	Proc	Term		
Dirección Técnico Productiva	2	24	64.19	Imp. Normal
Dirección Economía y Finanzas	13	1	99.08	Imp.Adelantada
Dirección Recursos Humanos	4	22	79.25	Imp. Normal
Dirección Comercial	15	1	99.06	Imp.Adelantada
UEB Construcción Civil	29	5	96.06	Imp.Adelantada
UEB Montaje	6	20	82.76	Imp.Adelantada
UEB Reparación Capitales	5	24	78.38	Imp. Normal
UEB Obras Ingenieras	13	16	87.00	Imp.Adelantada
UEB Protección Anticorrosiva	2	8	92.98	Imp.Adelantada
UEB Producción Industrial	28	1	99.17	Imp.Adelantada

UEB Mecanización	7	2	98.37	Imp.Adelantada
------------------	---	---	-------	----------------

Como muestra la tabla que continua es un resumen de cómo se encontraba la empresa cuando se hizo la primera comprobación nacional de la Resolución 297/03 MFP.

En el se detalla como estaba la Empresa en los diferentes puntos a medir y tener en cuenta para su mejora en las otras comprobaciones.

RESUMEN VALORATIVO

TEMÁTICAS	Grado de Implementación de la Resolución No. 297/03			No Procede
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
AMBIENTE DE CONTROL				
I. Integridad y Valores Éticos			4	
II. Métodos y estilos de Dirección			8	
III. Estructura Organizativa			6	
IV. Políticas y Practicas de personal			8	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias			3	
EVALUACIÓN DE RIESGO				
VI. Objetivos de la Entidad			5	
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos			7	
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos			6	
ACTIVIDADES DE CONTROL				
IX Coordinación entre las áreas y Documentación			3	
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas			6	
XI. Rotación del personal en las tareas claves			2	
XIII. Control de las tecnologías de la Información			2	
XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros		1	4	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES				
XV. Información			3	
XVI. Comunicación			4	

SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
XVII. Supervisión y Monitoreo			5
Totales			76
En %		1.3	98.7
Calificación en %			100%
Calificación de la Entidad	Actividades valoradas %	Peso Relativo %	Calificación Final %
Cumplimiento de tareas en %	100	0.15	0.15
Calidad del Cronograma en %	100	0.35	0.35
Grado de Implementación en %	98.7	0.50	0.50
Calificación Total	Implementación		100%

Como se señala en el componente de control hay una actividad en proceso, es el control de la salva de las informaciones. Por lo que se recomienda seguir trabajando para resolver esta tarea. Resulto la evaluación de la comprobación nacional en el mes de noviembre del 2004 una **IMPLEMENTACIÓN ADELANTADA CON EL 98.7 %**

Una vez realizada la Comprobación Nacional y para darle seguimiento a dicha Resolución nos trazamos un plan de acción con las tareas por componente del cronograma.

N°	Acciones	Fecha	Ejecuta	Controla
1.-	Preparación de los Comprobadores para la supervisión sobre el cumplimiento del Cronograma.	12/10/04	Grupo Control Interno	J' Grupo
2.-	Preparación de la base material (guía de control)	13/10/04	Comprobadores	J' Grupo
3.-	Compra de soporte magnético para llevar a la base todas las informaciones (25)	18/10/04	Dirección General	J' Grupo
4.-	Desarrollar un levantamiento que nos permita conocer el estado de la implementación de la Resolución 297	En Moa del 14-20 de Octubre/04	Dúos de Auditores	J' Grupo

	con la consiguiente evacuación de las dudas a partir del trabajo desarrollado en las Direcciones Funcionales y UEB	En Nicaro del 14-20 de Octubre/04	Auditora más un especialista designado	Director Construcción Nicaro
5.-	Elaboración del Informe Resumen, Evaluación y Discusión.	Moa y Nicaro del 21 al 24 de Octubre/04	Dúos de Auditores	J' Grupo
6.-	Informe al Consejo de Administración, del grado de avance en la implementación de la Resolución 297	28/10/04	J' Grupo Auditor	Director

Para dar cumplimiento al plan de acción se creó un plan de chequeo de la Implementación de la Resolución 297/03, con el departamento de Control Interno.

Área	Fecha	Dúo Designado
Dirección Economía	14-10-2004	Yamelys - Esther
Dirección Re. Humanos		Pelegrín - Blanquen
Dirección Comercial	15-10-2004	Pelegrín - Blanquen
Dirección Producción		Yamelys - Esther
UEB Construcción Civil	18-10-2004	Yamelys - Esther
UEB Montaje		Pelegrín - Blanquen
UEB Rep. Capitales	20-10-2004	Pelegrín - Blanquen
UEB Prot. Anticorrosivo	19-10-2004	Pelegrín - Blanquen
UEB Obras Ingenieras	20-10-2004	Yamelys - Esther
UEB Mecanización	19-10-2004	Yamelys - Esther
UEB Prod. Industrial	21-10-2004	Pelegrín - Blanquen
UEB Mat. Construcción		Yamelys - Esther

La atención al dúo de auditores y la designación permanente de la comisión de trabajo que es la que de entrada debe prepararse, además de las afectación que trae que no halla seguimiento a estos compañeros que orientan como seguir esta implementación de la Resolución 297/03.

2.3 VALORACIÓN ACTUAL DE LA RESOLUCIÓN 297/03 DE LA EMPRESA HASTA MARZO DEL 2005.

Para realizar la siguiente evaluación comenzaremos refiriéndonos que la Empresa de Construcción y Reparación de la Industria del Níquel (ECRIN), hasta hace unos meses estuvo conformada por varias Unidades Básicas Empresariales (UEB), de ellas algunas en la zona de Nicaro que es una dependencia completamente estructurada con área Económica, Mecanización, Almacenes, Bashing Plant, Sindicato, Despacho de Producción, Partido, UEB de Pintura, Transporte, movimiento de tierra, entre otras, con una Base de Materiales en la zona de Sagua con condiciones similares esta se dedica a la fabricación de piezas especiales, estructuras y otros materiales necesarios para el cumplimiento de nuestra Empresa, el resto de la dependencia se encontraban ubicadas en dependencias de las fabricas niquelíferas de Moa. También hay una UEB en Pinares de Mayarí donde se construye el transportador de mineral para la Rene Ramos Latour. La diferencia mayor entre Moa y Nicaro radica en Moa se encuentra la dirección de la Empresa.

En el presente se puede decir que esta empresa ha tenido grandes cambios para que las UEB sean lo mas completas posibles, que estén estructuradas con todas las herramientas necesarias para realizar con calidad su trabajo.

Para ello se está haciendo un seguimiento de que en esta nueva creación no se descuide la implementación que se ha logrado de la Resolución 297/03, ellas deben seguir todo lo que hasta hoy se ha logrado.

NUEVO PLAN DE ACCIÓN PARA EL SEGUIMIENTO DE LA RESOLUCIÓN 297/03

N°	Acciones	Fecha	Ejecuta	Controla
1.-	Orientar a las Direcciones Funcionales y de las UEB para las entregas por escrito de las tareas que están desarrollando para la Implementación de la Resolución 297 hasta Diciembre 2005	Mayo	Grupo Interno	Control Especialista Principal
2.-	Desarrollar un levantamiento en las UEB y Direcciones Funcionales para comprobar el seguimiento de las tareas de los Comité de Control en cada una de estas.	Junio Julio	Grupo Interno	Control Especialista Principal
3.-	Elaborar un informe resumen sobre los resultados obtenidos en el	Septiemb re	Dirección General	Especialista Principal

	Levantamiento realizado sobre la Resolución 297			
4.-	Informar al Consejo de Administración los resultados obtenidos en el levantamiento realizado acerca de la Resolución 297/03	Septiemb		Especialista Principal

Con los dúos ya confeccionados en el 2004, se hace una nueva comprobación del cumplimiento del Plan de Acción, de la Resolución 297/03

Área	Fecha	Dúo Designado
Dirección Economía	9-05-2005	Yamelys - Esther
Dirección Re. Humanos		Pelegrín - Blanquen
Dirección Comercial	10-05-2005	Pelegrín - Blanquen
Dirección Producción		Yamelys - Esther
UEB Servicios	11-05-2005	Yamelys - Esther
UEB Montaje		Pelegrín - Blanquen
UEB Rep. Capitales	12-05-2005	Pelegrín - Blanquen
UEB Mecanización	12-05-2005	Yamelys - Esther
UEB Prod. Industrial	14-05-2005	Pelegrín - Blanquen
UEB Mat. Construcción		Yamelys - Esther

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE LA COMPROBACIÓN NACIONAL SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESOLUCIÓN 297/03 HASTA MARZO 2005

Implementación por Componentes	No Iniciada	En Proceso	Terminadas	No Procede	Calificación por Componentes
•Ambiente de Control			29		
•Evaluación de Riesgos			18		
•Actividades de Control			18		
•Información Comunicación			7		
•Supervisión y Monitoreo			5		
Totales			77		
•Evaluación en %			100%		
Calificación	Implementación adelantada = 100%				

CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCIÓN 297

Tareas	Cumplidas	
	Si	No
6 Tareas previstas	6	
% de Cumplimiento	100%	
RESUMEN DE LA CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA		

Actividades	Valoración en %	Peso Relativo entre %	Calificación Final entre %
Cumplimiento de Tareas	100	0.15	0.15
Calidad del Cronograma	100	0.35	0.35
Grado de Implementación	100	0.50	0.50
Calificación Total	Implementación Adelantada		100

Direcciones Funcionales y Unidades Empresariales de Base	Tareas		Calificación en %	Evaluación
	Proc	Term		
Dirección Técnico Productiva		26	100	Imp. Adelantada
Dirección Economía y Finanzas	1	12	99.08	Imp. Adelantada
Dirección Recursos Humanos	4	22	79.25	Imp. Normal
Dirección Comercial	2	14	99.06	Imp. Adelantada
UEB Servicios	29	5	96.06	Imp. Adelantada
UEB Montaje	1	25	96.00	Imp. Adelantada
UEB Reparación Capitales	5	24	78.38	Imp. Normal
UEB Producción Industrial	2	27	99.17	Imp. Adelantada
UEB Mecanización	1	5	98.37	Imp. Adelantada

Se muestra con anterioridad que se ha adelantado en el cumplimiento de las tareas por temáticas que estaban en proceso con el segundo levantamiento

realizado por control interno a las diferentes unidades funcionales y empresariales de base, reflejándose los resultados a continuación.

RESUMEN VALORATIVO

TEMÁTICAS	Grado de Implementación de la Resolución No. 297/03			No Procede
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
AMBIENTE DE CONTROL				
I. Integridad y Valores Éticos			4	
II. Métodos y estilos de Dirección			8	
III. Estructura Organizativa			6	
IV. Políticas y Practicas de personal			8	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias			3	
EVALUACIÓN DE RIESGO				
VI. Objetivos de la Entidad			5	
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos			7	
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos			6	
ACTIVIDADES DE CONTROL				
IX. Coordinación entre las áreas y Documentación			3	
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas			6	
XI. Rotación del personal en las tareas claves			2	
XIII. Control de las tecnologías de la Información			2	
XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros			5	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES				
XV. Información			3	
XVI. Comunicación			4	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
XVII. Supervisión y Monitoreo			5	

Totales			77
En %			100%
Calificación en %			100%
Calificación de la Entidad	Actividades valoradas %	Peso Relativo %	Calificación Final %
Cumplimiento de tareas en %	100	0.15	0.15
Calidad del Cronograma en %	100	0.35	0.35
Grado de Implementación en %	100	0.50	0.50
Calificación Total	Implementación		100%

El resultado de la segunda Comprobación Nacional de la Resolución 297/03 MFP, fue de una **IMPLEMENTACIÓN ADELANTADA DE UN 100%** en su cumplimiento, quedando resuelta, la tarea que estaba en proceso, este control se basó en la revisión y cumplimiento de la aplicación del control interno de la empresa, evaluando en la base su aplicación practica, partiendo de las normas y procedimientos vigentes, profundizando en las acciones para evitar se repitan las deficiencias.

Aunque tenemos una Implementación adelantada existen aspectos en los que debemos seguir trabajando:

- Mantener la salva de todas las informaciones computarizadas que se requieran.
- La capacitación con los trabajadores
- Incrementar la organización documental que ya existe.
- Las Direcciones Funcionales y las UEB deben realizar autocontroles que le permitan medir el estado de la Implementación de la Resolución 297/03 MFP.

Además controlar aspectos como:

- Temas de comunicación e información a los trabajadores.

- Estudiar que informaciones se necesitan para dirigir y decidir, en que niveles se necesita, con que periodicidad, vía oficial de envío, modelos que se utilizan.
- Evaluación de los distintos componentes.

Para el llenado de estas tablas podremos ver en los anexos las áreas visitadas y la metodología utilizada, fueron dos, el tabloide y encuestas a trabajadores.

Se ve también cuales fueron la UEB que tuvieron cambios y cuales surgieron nuevas. Para nada se descuida con estos cambios la aplicación de la Resolución 297, al contrario podemos ver que cada día se va mejorando en el funcionamiento de ella.

Esta nueva UEB, ya esta trabajando para la creación de la Resolución 297/03 MFP en el área. Ellos están capacitando a sus Dirigentes y trabajadores para que estén informados de que trata la Resolución y lograr una evaluación satisfactoria.

Se realizan seminarios para adquirir conocimientos sobre la Resolución 13/03 y 20/03, donde se habla de los riesgos de la corrupción y el delito, las medidas que se deben tomar para evitar que esto ocurra.

Con esta revisión pudimos ver que algunas unidades han tenido logros; es decir adelanto con respecto ha inspecciones realizadas antes, otras se mantienen igual sin adelanto, esto ocurre por los siguientes motivos:

Existe deficiencia en el ambiente de control en algunas de estas UEB, conociéndose que este es el componente base para el desarrollo del resto de los componentes y se basa en elementos claves, se cuenta con la documentación establecida en esta etapa, las que conforman el expediente único de la Empresa, señalándose entre otros documentos:

- La Resolución de constitución de la Empresa

- Convenio Colectivo de trabajo, Reglamento Disciplinario
- Principales contratos y obligaciones
- La estructura aprobada y diagrama organizacional
- Las actas del Consejo de Administración, Consejo de Dirección y las Asambleas de Representantes.
- Plantilla aprobada, diseños de los puestos de trabajo.
- Cronograma de Supervisión y Monitoreo.
- Estados Financieros, plan de ingresos y gastos
- En que existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la practica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético moral
- En los métodos y estilos de dirección están establecidos que el Director General en Consejo de Administración y Consejo de Dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los Estados Financieros
- Esta referido a la política y procedimientos que aseguran que las directivas se apliquen de forma practica y garanticen la ejecución de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de la Empresa es evaluado en general con avances.
- Los que basados en la naturaleza de los objetivos de la Empresa se dividen en:
 - Operaciones, con confiabilidad de la información y cumplimiento de las leyes y reglamentos.
 - Los que se materializan con su aplicación en la practica diaria
 - En el procesamiento de la información
 - Controles físicos y documentales
 - Segregación de funciones
 - Definiciones claras de los puestos de trabajo
 - Responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo
 - Plan de prevención y las acciones que permiten cumplimiento y control

Estos aspectos se definen con su cumplimiento en cuanto a:

- 1) Están determinadas las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la organización de la Empresa.
- 2) Se evalúa la calidad y cumplimiento de los planes, actuando sobre las desviaciones negativas
- 3) El control del cumplimiento del plan de prevención en cada una de sus acciones, definiendo los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables.

La evaluación de riesgos la hemos analizado teniendo en cuenta que para que se cumpla este componente debe de tener elaborado el plan de prevención previsto en la Resolución 013/03 del Ministerio Auditoría y Control (MAC), el que es controlado periódicamente, contando con este desde los niveles de base y al nivel central de la Empresa. El resto de las incidencias comprendidas en la evaluación de riesgos se consideran en proceso, aunque en el aspecto correspondiente a la identificación de algunos puntos críticos se presta una especial atención y se cumple con ello, se señala entre otros lo siguientes aspectos:

- No tener incumplimiento legal en la adquisición de bienes y servicios
- Cumplir con los aspectos legales en la contratación de personal y de obras para la ejecución del plan de negocios con los clientes
- Tener establecidos los procedimientos sobre el control de los recursos
- Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de los objetivos
- El plan de riesgos valorado contra el delito

La actividad de Información y comunicación es un componente que aunque se ha trabajado, aun nos queda aspectos por consolidar, no obstante consideramos se cumple con varias de las tareas que aseguran su implantación, tales como:

Información, existe y consideramos implantado un sistema de información que facilite al Director, Consejo de Administración y Consejo de Dirección los informes necesarios sobre la

gestión de la Empresa. Así como establece los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente de la Empresa.

La salva de la información se realiza en los diferentes servidores y concentradores de las áreas, para que no se tenga pérdida de información y datos.

Comunicación están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores informen a la dirección las sugerencias de los trabajadores sobre como mejorar la productividad, calidad y otros tipos de mejoras.

Existen también los mecanismos y canales que permiten una adecuada comunicación interna y externa. Todo el personal sabe a quien dirigirse cuando ocurre algún hecho en la Empresa.

La supervisión y monitoreo, evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo, es importante monitorear el Control Interno para determinar si este esta operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones atendiendo. Atendiendo lo anterior se han realizado los monitoreos sobre el proceso de implementación y aplicación de la Resolución 297/03, comprobándose en el examen realizado el grado de desarrollo alcanzado en una de las etapas en las Direcciones Funcionales y en las UEB para la implementación y aplicación del Control Interno el que se evalúa de positivo.

Otro tema evaluado corresponde a la Elaboración, calidad y presentación del cronograma elaborado, el que es evaluado con el máximo de la puntuación al observarse que cada uno de los cinco componentes se inserten en el plan.

También sabemos que es necesario monitorear para poder determinar el grado de trabajo del Control Interno si este funciona de la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Saber el grado de cumplimiento de la creación de los comité de control en cada área y la Empresa además si cada uno tiene sus funciones especifica que le corresponde como miembro.

Un aspecto importante sobre este tema desarrollado recientemente en nuestra Empresa, con la Guía Nacional para determinar el grado de implementación de la

Resolución 297 en cada de las direcciones funcionales y las UEB, el es evaluado en general con avances.

Se ha podido ver como aunque no esta totalmente generalizado en encuesta realizada a trabajadores se ha podido ver avances en lo que es la capacitación de los trabajadores, ya van conociendo lo que significa la Resolución 297 para cada uno de nosotros.

Saben las Resoluciones que ampara cada una de las funciones de su trabajo aunque no generalizada la información que deben cuidar, velar y que le puede perjudicar.

Se ve avances en la organización de los documentos, se han preocupado por todas las resoluciones que le pide la Resolución 297, es decir las de economía, planificación y finanzas, las de protección física, personal.

Se realizan autocontrol que les permite saber como va la implementación y la aplicación de la Resolución 297, ven la evolución de todos los componentes. Los temas de comunicación e información a los trabajadores para que conozcan todo lo que les favorece y los perjudica.

Los dirigentes deben conocer la información necesaria para dirigir y decidir en el nivel que necesario, con esa información saber con que periodicidad, vía oficial de envío y que modelo se utiliza.

Dando continuidad a la implementación de la Resolución 297/03 MFP, se están impartiendo cursos de capacitación desde los dirigentes hasta los trabajadores. La capacitación, la evaluación de riesgos, la actividad de control son actividades de máxima prioridad en las áreas de la Empresa.

CONCLUSIONES

Este trabajo fue desarrollado en la Empresa de Construcción y Reparaciones de la Industria del Níquel (ECRIN), en el periodo Noviembre 2004 a Marzo del 2005. Sobre la implementación y aplicación de la Resolución 297/03 MFP, arribando a las siguientes conclusiones:

- Análisis, discusión y aprobación en el Consejo de Administración de la Empresa de la Resolución 297/03 del MFP.

- Realización de un levantamiento del trabajo desarrollado en la implementación de la Resolución 297/03 del MFP, confección del cronograma, plan de acción por componentes, planes de riesgos y planes de prevención.
- Las tareas realizadas en el levantamiento por unidades funcionales y la UEB obtuvo un resultado de 93% como se ve en la siguiente tabla
- En la realización de la Comprobación Nacional en Noviembre del 2004 la evaluación fue de una Implementación Adelantada del 98.7%
- De manera general las tareas que estaban en proceso fueron cumplidas, comprobándose con el resultado obtenido en Marzo 2005 con una Implementación Adelantada del 100%

RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta la importancia que reviste el Control Interno en la ECRIN, es importante recomendar.
- 1- Que existen aspectos importantes en los cuales hay que trabajar:
- La capacitación de los Dirigentes y Trabajadores.
 - Incrementar el control de la documentación.

- Mantener la salva de todas las informaciones de carácter económico y administrativo que su importancia lo requiere.
- 2- De ser posible se recomienda la realización de otros trabajos que permita conocer cómo quedó implementada dicha Resolución hasta diciembre 2005.
- 3- Llevar a todas las Empresas del Níquel, esta Resolución por la importancia que reviste dentro de ellas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Circular AE-213. Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
2. Resolución 013/03
3. Resolución 020/03.

4. Resolución 265 del MINBAS.
5. Tabloide Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios
6. Ministerio de Finanzas y Precios. Guía de comprobación Nacional sobre el Control Interno. noviembre, 2004.
7. Comité de Normas Cubanas de Contabilidad. Características del Control Interno.
8. Centro de Gestión Empresarial Superior Técnica y Administrativa. Curso de Directores.
9. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Base Generales del Perfeccionamiento Empresarial. febrero, 1998.
10. Ministerio de Finanzas y Precios. Guía de comprobación Nacional sobre el Control Interno. marzo, 2005.
11. Orientaciones Generales para el proceso de preparación de los sistemas de control Interno.
12. Manual de procedimiento de contabilidad.
13. Oficina Nacional de Auditoría. Manual de normas y principios de auditorías. Tomo 1y 2.
14. Texto Básico : Directores / 2004.
15. Guía para evaluar el Ambiente de Control / 2003