



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

**FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DOCENTE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

Trabajo de Diploma

*Título: Evaluación de la implementación de la Resolución
297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la
Empresa Cafetalera Sagua*

Autora: Suleidys Roche Góngora

Tutores: Lic. Juan Rafael Jardines Osorio

Dra C. Mayda Ulloa Carcassés

*“Año de la Revolución Energética en Cuba”
CURSO 2005 – 2006.*

Pensamiento

“...prever es el deber de los verdaderos estadistas: dejar de prever es un delito público: y un delito mayor no obrar, por incapacidad o por miedo, en acuerdo con lo que se prevé”.

José Martí

Dedicatoria

Dedicatoria.

El esfuerzo de nuestras manos y pensamientos tienen un solo regocijo y es ver en el rostro de nuestros seres queridos la felicidad de vernos graduados. Para ellos que todo lo merecen y nada piden:

A mi hija que es la razón de mi vivir.

A mis padres y mi hermana por siempre alentarme y confiar en mí..

A mi esposo por su apoyo incondicional.

Agradecimientos

Agradecimientos.

A mi tutor Juan Rafael Jardines Osorio por su dedicación y ayuda incondicional.

A Mayda Ulloa Carcassés por la ayuda que siempre me brindó.

A nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro por darme la posibilidad de hacerme una profesional.

A todos aquellos que de una forma u otra tuvieron que ver para que este sueño se hiciera realidad.

Resumen

Resumen.

El Presente trabajo de Diploma fue desarrollado en la Empresa Cafetalera Sagua, ubicada en Sagua de Tánamo, Holguín; consiste en evaluar la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

El Objetivo General es: Realizar un diagnóstico sobre la implementación del sistema de Control Interno en la Empresa Cafetalera Sagua sobre la base de los cinco componentes de la resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Para el logro del objetivo propuesto en este trabajo se tomó como base los resultados de las auditorias realizadas a la Empresa en el año 2005 y 2006, además de la guía metodológica establecida en el curso de superación para Cuadros del Estado.

Abstract

Abstract.

The Present work of Diploma was developed in the Coffee Company Sagua, located in Sagua of Tánamo, Holguín; it consists on evaluating the implementation of the Resolution 297/03 of the Ministry of Finances and Prices.

The General Objective is: to Carry out a diagnosis on the implementation of the system of Internal Control in the Coffee Company Sagua on the base of the five components of the resolution 297/03 of the Ministry of Finances and Prices.

For the achievement of the objective proposed in this work he/she took like base the results of the audits carried out to the Company in the year 2005 and 2006, besides the methodological guide settled down in the superación course for Squares of the State.

Índice

Índice.

Introducción.....	
Capitulo I : Fudamentación teórica.....	
1.1 Evolución histórica del Control interno.....	
1.2 Informe COSO.....	
1.3 Evolución Teórica del Control Interno.....	
1.3.1 El Control Interno. Conceptos.....	
1.3.2 Objetivos del Control Interno.....	
1.3.3 Principios del Control Interno.....	
1.3.4 Clasificación del Control Interno.....	
1.3.5 Medidas para lograr un buen Control Interno.....	
1.3.6 Métodos para efectuar la evaluación preliminar del Control Interno	
Capitulo II: Diagnóstico y evaluación de la implementación de la	
Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la	
Empresa Cafetalera Sagua.....	
2.1 Situación actual del objeto de estudio.....	
<u>2.1.1 Cumplimiento de las tareas establecidas por la Resolución</u>	
<u>297/03.....</u>	
2.2: Componentes y Evaluación.....	
2.2.1 Ambiente de control.....	
2.2.2 Evaluación de riesgo.....	
2.2.3 Actividades de control.....	
2.2.4 Información y comunicación.....	
2.2.5 Supervisión y Monitoreo	
2.3 Medidas para asegurar la correcta implementación del Sistema de	
Control Interno en la Empresa Cafetalera Sagua.	
Conclusiones.....	
Recomendaciones.....	
Bibliografía.....	
Anexos	

INTRODUCCION

El Presente trabajo de Diploma fue desarrollado en la Empresa Cafetalera Sagua, ubicada en Sagua de Tánamo, Holguín y creada el 18 de Junio de 1998, mediante Resolución No. 386 del Ministro de la Agricultura (Ver Anexo No.1), con Domicilio legal en Calle Felipe Romero No. 108, Sagua de Tánamo, la misma tiene su objeto social aprobado mediante Resolución No. 1164, de fecha 3 de Febrero del 2005, emitida por el Ministro de Economía y Planificación.

La necesidad existente en todas las entidades cubanas de evaluar la implantación del sistema de control interno, que de forma obligatoria deben de aplicarse en todo el país, es el problema que se aborda en el trabajo.

El trabajo se realizó a nivel de Empresa, partiendo del hecho que la dirección de la misma es la máxima responsable del Control interno tanto en la dirección como en sus 6 Unidades Básicas Económicas, además de la obligatoriedad de cumplir el cronograma de implementación de la Resolución 297 / 03 del Ministerio de Finanzas y Precios, el cuál según la propia Resolución deberá estar implantado por no encontrarse la Empresa en Perfeccionamiento Empresarial en Febrero del presente año.

La evaluación del diagnóstico realizado para la implementación de la resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, así como la verificación del cumplimiento del cronograma establecido son los hechos científicos que perseguimos con el objetivo de poner en manos de la dirección de la Empresa las herramientas necesarias para agilizar la implantación del Sistema de Control Interno.

Este hecho ha cobrado gran impacto en la sociedad dada la situación que atraviesa la economía cubana, pues se hace indispensable en la actividad económica nacional la implementación de fuertes restricciones en cuanto al control eficiente de los recursos, enmarcada en la lucha contra el Delito, la Corrupción y las Ilegalidades,

batalla que lleva a delante nuestro pueblo, guiado por nuestro Comandante y nuestro Partido.

El objeto de la Investigación es el sistema de Control Interno; el Control de los recursos asignados para cumplir con las misiones productivas de la Empresa será el campo de acción.

Se parte de la siguiente Hipótesis: La visión actual del control interno, relacionada con el control más eficiente de los recursos y la obligatoriedad de implementar la resolución 297/03, permitirá realizar el diagnóstico de todos los componentes previsto en la misma, basado en un examen a todo el proceso, así como en el intercambio con la dirección y el resto del personal de la entidad para proporcionar un grado de seguridad razonable al control de los recursos y todas las operaciones financieras que realiza la entidad.

El Objetivo General es: Realizar un diagnóstico sobre la implementación del sistema de Control Interno en la Empresa Cafetalera Sagua sobre la base de los cinco componentes de la resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Como Objetivos específicos:

- Analizar la evolución histórica del Control Interno y su desarrollo en Cuba.
- Evaluar la aplicación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Empresa Cafetalera Sagua .
- Proponer las medidas que doten a la dirección de la entidad de una herramienta para acelerar la implantación del sistema de Control Interno.

Capitulo I

CAPITULO I : FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1- Evolución histórica del Control interno.

La Historia de la Contaduría Pública, su Evolución y Seguimiento, pretende aportar como novedad, de manera sintética y entendible, todo un número de hechos que al final se convirtieron en pasos importantes para lograr y definir lo que hoy se reconoce como "Auditoria". Desde la exposición de los antecedentes más remotos, en el mundo y en Cuba, hasta las actuales y vigentes instituciones y legislaciones que rigen la profesión, se abordan relevantes hechos que significaron, desde el punto de vista conceptual, un cambio en la forma en que el ejercicio de la auditoria se venía realizando.

Así cabe todo el mérito a las primeras obras que tratan los métodos de llevar libros de contabilidad, como preceptos teóricos definitorios, unido a la incidencia que introdujo la Revolución Industrial en la Europa tradicional, para converger en todo un desencadenamiento de escritos reguladores de tan importante trabajo. Uno de ellos lo constituye el cuerpo legal, al que luego de varios años de aplicación de métodos y de arduo trabajo, se logra obtener y aplicar en Cuba, es decir el Decreto Ley 159, regulando la actividad de auditoria, el cual deja muy bien claro sus objetivos y alcances.

Esta historia, que no contiene introducción, conclusiones ni recomendaciones, porque de hecho están implícitas en ella misma, es sin otro asunto, una manera de resaltar lo que sin lugar a dudas debe verse como un fenómeno que por su significación y expresión final, coadyuva a todo perfeccionamiento, mejoramiento y profundización del desarrollo económico en sí.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de Control Interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados.

No todos los directivos de las organizaciones Cubanas veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían establecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control que fueran más eficaces según las características de su entidad. Además, no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades.

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

1.2: Informe COSO

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO.

La definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el Monitoreo o supervisión.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre si con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; Aunque el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea más flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón sea hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente

mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

Aunque la tecnología y la información representan un gran factor para el desarrollo empresarial existen muchas compañías en las cuales estos nuevos enfoques de control y administración son desconocidos totalmente, ya sea por motivos de cultura gerencial y contable o por falta de formación técnica profesional de sus dueños o administradores lo que deja al país rezagado frente a la competitividad mundial que se exige permanentemente.

Siendo el contador público un gran participante en la administración de las compañías como asesor o consultor, es este profesional que debe adquirir el compromiso de propender el desarrollo empresarial con la implementación de nuevos conceptos, concepto como el de control interno moderno que sería de gran utilidad en la consecución de objetivos y metas institucionales sobretodo de las pequeñas y medianas empresas que son las más urgentes de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúne en su estructura conceptual y aplicativa el control interno.

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON

FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

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

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Completan la definición algunos conceptos fundamentales:

- ❖ El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- ❖ Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- ❖ Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- ❖ Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- ❖ Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- ❖ Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- ❖ Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.

- ❖ Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

COMPONENTES

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes

AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades. Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura:

El ambiente de control incluye la integridad, los valores éticos y la competencia en la entidad, el estilo de trabajo de la administración, la manera como la administración

asigna autoridad y responsabilidad, así como también como organiza y desarrolla a su personal.

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

Los principales factores del ambiente de control son:

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

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

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

EVALUACION DE RIESGOS

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

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

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

La identificación y análisis de los riesgos, a todos los niveles de la entidad, y el tomar las medidas oportunas a fin de evitarlos o limitar sus posibles efectos, es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un eficaz control interno.

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

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

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

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los

riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

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

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

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

ACTIVIDADES DE CONTROL

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

Estas actividades son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas se lleven a cabo y aseguran que se tomen las acciones necesarias, para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, incluyendo actividades de aprobación, autorización, verificaciones, conciliaciones y separación de funciones.

Se dividen en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relacionan:

- Operaciones
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y reglamentos.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcadora de las actividades de control, aunque no constituyen la totalidad de ellas:

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

En este componente deben incluirse todas las normativas vigentes en el país referente a Control Interno.

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

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

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

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

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

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

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

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

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

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

SUPERVISIÓN

El control interno cambia con el tiempo ya que las formas en que se aplican los controles tiene que evolucionar, por lo que se requiere que sean supervisados, o sea que se lleve a cabo un proceso que valore la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, lo que asegure que el control interno continúe operando efectivamente. Este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles.

El objetivo de la supervisión es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y de que va adaptándose a las necesidades y cambios de circunstancias; la dirección debe disponer de los instrumentos necesarios para asegurarse de que esto es realmente así.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de los riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo.

Las deficiencias del control interno, deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la administración de los asuntos más graves.

Todos los componentes descritos son relevantes para cada categoría de objetivos; cuando se revisa cualquier categoría, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, por ejemplo, los cinco componentes deben estar presentes y funcionar efectivamente para asegurar que el control interno sobre las operaciones es efectivo.

La supervisión del control interno puede llevarse a cabo de dos formas:

- **De las actividades continuas:** Se aplican en las actividades normales, repetitivas de una entidad y se desarrollan a tiempo real. El propio sistema debe incluir este tipo de supervisión y a mayor grado de efectividad de este monitoreo, menos evaluaciones separadas se requerirán. Las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones, incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones rutinarias.
- **Por evaluaciones separadas:** También denominadas evaluaciones específicas o puntuales, se realizan luego de que tuvieron lugar los hechos y se utilizan para comprobar la efectividad del control interno ya que es conveniente realizar evaluaciones de su efectividad. Generalmente no suele ser necesaria una evaluación de todo el control interno de la entidad y generalmente la revisión se concreta a áreas o aspectos específicos. La efectividad de los controles de revisiones

sistemáticas y recurrentes debe incluirse también como parte de la evaluación específica con frecuencia los departamentos, deben realizar “auto exámenes” de control interno.

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 mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

fDebe confeccionarse un plan de acción que contemple:

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

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

1.3: Evolución Teórica del Control Interno.

Tomando como base el documento anterior el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución No. 297 del 2003 que comprende la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación.

El control interno es el proceso estratégico en las entidades, para garantizar un adecuado desarrollo, fundamentalmente, de la actividad económica que le corresponde llevar a cabo, como parte importante del sistema del control interno de que debe disponer una entidad y teniendo en cuenta de que este proceder a de constituirse en una actividad sistemática, que tribute a la creación de un habito de conducta administrativa.

La dirección de toda entidad tiene la responsabilidad de diseñar un sistema que sirva para proteger los activos y que entre otras cosas, permita asegurar que los estados financieros sean correctos, además de verificar el sistema para comprobar del cumplimiento de los procedimientos establecidos, debe tener en cuenta los cambios en la situación operacional y que se adoptan las medidas oportunas cuando existan irregularidades.

Muchas personas interpretan él termino de control interno como los pasos que da un negocio para evitar los fraudes del personal; pero en realidad estas medidas son mas bien una parte de este proceso.

1.3.1 EL CONTROL INTERNO. CONCEPTOS

- Un sistema de control interno, es el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para controlar los recursos, con el objetivo de evitar la comisión de errores y fraudes, así como lograr un alto grado de organización, promover una eficiente gestión y garantizar la confiabilidad que se brinda.

- El control interno se puede definir como un proceso que lleva acabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución en los siguientes ámbitos o categorías:
 - Eficiencia y eficacia de las operaciones.
 - Fiabilidad de información financiera.
 - Cumplimiento de las leyes y reglamentos.

1.3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.

El control interno para su desarrollo se apoya en objetivos que constituyen su esencia en el propósito de contribuir en forma efectiva al funcionamiento económico-financiero de las entidades. Los controles internos no pueden ser restrictivos, sino que posibiliten los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos. Y no se trata solo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de las normativas, sino también de las operaciones de gestión vinculadas con la estrategia. Las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles interno y se conviertan en responsabilidad de todos.

Esos objetivos de control interno se expresan en las formulaciones siguientes.

- Salvaguardar los bienes de la entidad, evitando perdida por fraude o negligencia.
- Garantizar que los datos contables generales siguiendo procedimientos adecuados expresen su exactitud y veracidad.
- Promover la eficiencia general del sistema.
- Estimular el seguimiento, de las directrices y políticas de la dirección.

La organización y desarrollo de un Sistema de Control Interno se apoya en los cuatros grupos de objetivos generales siguientes.

- ✓ Objetivos de autorización: Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con las autorizaciones generales o especificaciones de la administración.
- ✓ Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones: Todas las operaciones deben registrarse con las normas de la contabilidad generalmente aceptados de cualquier otro criterio aplicable o los mencionados Estados Financieros.
- ✓ Objetivos de salvaguarda física: El acceso a los archivos sólo deben permitirse de acuerdo con la autorización de la administración.
- ✓ Objetivos de verificación y evaluación: Los datos registrados relativos a activos sometidos a custodia, deben compararse con los activos existentes e intervalos razonables.

1.3.3 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno se apoya en un Sistema de Principios los que permite afirmar que se sustentan en una teoría debidamente estructurada, los mismos son los siguientes:

➤ **División del trabajo o segregación de funciones:**

Este principio se sustenta en el hecho en que cada trabajador ejecute funciones muy específicas en el marco de de la actividad que realiza, de esta forma se establece la distribución del trabajo de tal manera que una operación no comience, continúe y se concluya por el mismo trabajador o departamento. La separación de las tareas limita las posibilidades de fraude y mejora también, la exactitud de los registros contables.

➤ **Fijación de responsabilidades:**

El objetivo de este principio es que cada empleado sea responsable de los bienes que tienen bajo su custodia y de la labor que realiza durante el cumplimiento de sus funciones.

➤ **Rotación de los empleados en los diferentes cargos:**

Se logra un mejor entrenamiento del personal una mayor eficiencia del trabajo en general. Cada trabajador sabrá que regularmente será relevado, por lo que se prevendrá contra las posibilidades de realizar manipulaciones deshonestas indefinidamente sin ser descubierto.

➤ **Cargo y Descargo:**

El objetivo de este principio es extender el control hasta el máximo para lograr que se contabilicen y registren los cargos de todo lo que entra y los descargo de todo lo que sale.

1.3.4 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno para una adecuada organización e identificación se clasifica de tres formas:

- Control Interno Contable – Financiero: Aquellos diseñados para lograr un registro y resumen adecuado de las operaciones financieras autorizadas.
- Control Interno Administrativos u Operacional: Es el plan de organización que contiene métodos y medidas coordinadas adoptadas en la entidad, con el objetivo de promover la eficiencia operacional, y de gestión.
- Verificación Interna: Comprende los procedimientos contables o los controles físicos estadísticos o de comparación y análisis de variaciones de cuentas, índice, y de otra clase diseñado para salvaguardar los activos contra desfalcos y otras irregularidades similares o contra pérdida y derroche evitable.

1.3.5 MEDIDAS PARA LOGRAR UN BUEN CONTROL INTERNO

En Cuba, en la Resolución Económica de V Congreso de Partido Comunista de Cuba y la Dirección del Gobierno, a través de los Ministerios de Finanzas y Precio y de Auditoría y Control conjuntamente con otros organismos del estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades.

Dentro de las medidas aprobadas por el fortalecimiento de estas actividades se acordó que, el comité de normas cubanas de contabilidad, estableciera el concepto a las condiciones cubanas.

El adoptar sistemas mas avanzados y rigurosos asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que las 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 da las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del estado competente.

Bajo este nuevo concepto el Sistema de Control Interno de la Organización Cubana se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas definidas para poder establecerlos y evaluarlos.

Los componentes del Control Interno son:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

Ambiente de Control: Incluye disciplina, estructura, profesionalidad. Integridad, valores éticos, capacidad de los empleados, filosofía de la dirección, estilo de gestión, responsabilidad, autoridad, atención y orientación del Consejo de Administración.

Evaluación de Riesgo: Identificación y evaluación de los riesgos asociados a los objetivos de dirección, tanto internos como externos. Base para la gestión del riesgo.

Actividad de Control: Se basa en el establecimiento de la políticas, normas, procedimientos, que aseguran las instrucciones de la dirección, Incluye:

- Aprobación, autorización, verificación, conciliación, salvaguarda de los activos.
- División del trabajo, cargo y descargo y fijación de responsabilidades.

Información y Comunicación: Se refiere a la identificación, recopilación y comunicación de las informaciones operativas y financieras pertinentes, suficiente y en plazo oportuno, que permita a cada factor de dirección el cumplimiento de sus responsabilidades, indispensable para toma de decisiones.

Supervisión y Monitoreo: Constituye un proceso institucional que comprueba sistemáticamente el funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

1.3.6 MÉTODOS PARA EFECTUAR LA EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

Para llegar a conclusiones en relación con las acciones del control llevadas a cabo, el Control Interno se debe auxiliar de tres métodos generales de trabajo que se relacionan a continuación:

- Descriptivos.
- De cuestionario.
- Gráficos o Cuadros de flujo.

Descriptivos: Consiste en la explicación, por escrito, de la rutina establecida para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del control interno es decir, es la formulación del memorándum donde se transcriben en forma fluida los distintos pasos de un aspecto operativos.

De Cuestionario: En este procedimiento se elabora, previamente, una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de las operaciones a investigar y a continuación se procede a obtener respuesta de la misma.

Gráfico o Cuadro de flujo: Tiene como base la esquematización de las operaciones mediante empleo de dibujos, flechas, cuadros, figuras geométricas etc.

Capitulo II

**CAPITULO II: DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACION DE
LA RESOLUCIÓN 297/03 DEL MINISTERIO DE FINANZAS Y
PRECIOS EN LA EMPRESA CAFETALERA SAGUA.**

2.1 Situación actual del objeto de estudio.

El Objeto social de la Empresa Cafetalera Sagua es el acopio, producción y comercialización de café y Cacao, tanto para la exportación, como para el consumo nacional, así como la producción en menor medida de Viandas, Hortalizas, Granos y carnes.

Los principales clientes son:

- La procesadora de café “Asdrúbal López” de Guantánamo
- La Procesadora de Cacao de Baracoa.

Posee una plantilla de 1296 trabajadores, distribuidos en 6 Unidades Básicas Económicas, extendiéndose por los Municipios de Frank País, Moa y Sagua de Tánamo.

1. Debido a la necesidad e importancia que ha cobrado el Control interno en todas las entidades cubanas, surge la necesidad de realizar un diagnóstico e implementación de nuevas exigencias de control, para ello se toma como base del trabajo las deficiencias detectadas por el Equipo de Auditores de la Unidad Central de Auditoria Interna de la Delegación Territorial del Ministerio de la Agricultura en Holguín en el año 2005 que fue calificada de DEFICIENTE y su avance hasta Abril del 2006, donde se efectuó una auditoria por el mismo equipo de trabajo, evaluándola de ACEPTABLE y además se tomó como fundamento de la evaluación la Guía Cuestionario para el diagnóstico establecida en el curso de superación para Cuadros del estado.

Señalamientos realizados en la Auditoria realizada por la UCAI del Ministerio de la Agricultura en Julio del 2005.

- ✓ Se utiliza el modelo anticipo para dietas para el pago de transporte.
- ✓ Todas las Cuentas por Cobrar fuera de los términos establecidos, no están negociadas mediante letra de cambio.
- ✓ No están respaldadas las operaciones de cobros y pagos por los contratos correspondientes donde se reflejen los términos y formas de pago y cobro.
- ✓ Existen Letras de Cambio envejecidas.
- ✓ No concilian mensualmente las existencias en unidades físicas entre las tarjetas de estiba y los submayores de inventario.
- ✓ No se cierran las tarjetas, submayores al final del mes para comprobar su saldo en balance
- ✓ Las compras realizadas en el mes de junio no fueron aprobadas en la Comisión de Divisa.
- ✓ No se analizan ni se actualizan las fichas de costo.
- ✓ No cuadran el estado de costo de la producción vendida.
- ✓ Calculan incorrectamente el costo de las producciones terminadas al aplicar el costo unitario del mes anterior y no realizar el ajuste al costo de final de mes.
- ✓ Existe 102 Kg. de café sin recepcionar.
- ✓ Se realizó pago indebido de estimulación por importe de \$ 85.54,
- ✓ La cuenta 104 Efectivo por Depositar en Banco, se comprobó que los valores no reclamados se llevan directamente al Banco por \$ 402.16.
- ✓ La cuenta 700 Producción Principal en Proceso, se comprobó que se registró incorrectamente la compra de materia prima (café) por valor de \$ 574769.73.

Principales deficiencias detectadas en la Auditoria desarrollada por la UCAI de la Delegación Territorial del MINAG en el año 2006 y que fue evaluada de aceptable

- Los inventarios físicos que se realizan a los medios de rotación normados y a los activos fijos tangibles no participan personas ajenas a la custodia y a su control.

- Los inventarios físicos periódicos del 10 % a los medios de rotación normados no se realizan a la totalidad de las cuentas de inventarios.
- No existe seguridad contra incendios, por falta de extintores.
- Los trabajadores de los almacenes carecen de certificaciones de antecedentes penales.
- Existen filtraciones en el techo del almacén de productos terminados de la unidad de Beneficio.
- No se realizó inventarios físicos anual al 100 % de los medios de rotación normados en el año 2005.

En el desarrollo de la presente investigación se ha tenido en cuenta que esta entidad por ser una Empresa Estatal Socialista tiene creado el Comité de Control, que ha desarrollado un cronograma para la implementación del sistema control interno en un periodo de 2 años que debía completar el proceso de implementación de la Resolución 297/03 en el mes de Febrero del 2006.

En el presente capítulo se realizará una valoración de la situación actual, basada en el diagnóstico de la Resolución 297/03, dirigido a comprobar a través de una guía de evaluación detallado para los cinco componentes del control Interno establecidos en la Resolución 297/03, tomando como base los resultados ya expuestos en las auditorias realizadas a esta Empresa en un periodo de 2 años, evaluando así el avance de las medidas de control interno establecidas y las propuestas para mejorar el Sistema de Control Interno.

2.1.1 Cumplimiento de las tareas establecidas por la Resolución 297/03.

En la Empresa Cafetalera Sagua se encuentra elaborado el cronograma de implantación de la Resolución 297/03; el cual consta de tres etapas. En la primera etapa se ha trabajado en dar a conocer a dirigentes y trabajadores mediante seminarios en todas las dependencias de la entidad el alcance de la resolución 297. Se pudo verificar en las actas de las asambleas y del consejo de dirección que se ha

abordado este tema, dando cumplimiento a las indicaciones de evaluar de manera trimestral el estado del proceso de implementación del Sistema de Control Interno, contando con un grupo de apoyo para la implementación de las tareas que emanan del Comité de Control de la Empresa en las Unidades, los cuales poseen una alta preparación para liderar el proceso de diseño del sistema de control interno.

Además mediante las entrevistas realizadas con los trabajadores de la entidad se pudo conocer que se han efectuado los seminarios, divulgación y diferentes encuestas sobre este tema, comprobando que conocen la resolución y la existencia del cronograma para su implementación, pero no así la situación actual del proceso de implementación.

El cronograma en sus posteriores etapas tiene como objetivo definir los diferentes aspectos relacionados con los componentes del control interno en la Empresa y sus dependencias. (Ver anexo No. 1)

La Empresa ha seleccionado un grupo de trabajo encargado del desarrollo del sistema compuesto por:

- ✓ Sub-Director Económico.
- ✓ Auditor Interno
- ✓ Contadora
- ✓ Jefe Dpto. de Cuadros
- ✓ Jefe de Seguridad y Protección
- ✓ Jefe Dpto. Jurídico

Estos compañeros a los efectos del presente trabajo han fungido como expertos para analizar y proponer las actividades a desarrollar en la investigación, identificando las principales acciones en cada componente.

El Director de la entidad no dirige el proceso de implementación.

2.2: Componentes y Evaluación:

2.2.1 Ambiente de control:

a) Integridad y valores éticos

Mediante las investigaciones realizadas se pudo comprobar que en la Empresa Cafetalera Sagua se encuentran establecidos, el Código de Ética para los Cuadros, el Reglamento Interno; el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta, dónde se demuestra en la práctica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral, aplicable para todas las Unidades Básicas Económicas de la Entidad. (Ver anexos No.2 y 3)

Además de estar definidas las políticas para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversionistas y otras entidades. Todo este proceso se desarrolla bajo la contratación económica negociada existente. Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno.

b) Competencia profesional

Están definidos los niveles de competencia profesional en conocimientos y habilidades, existen descripciones de los puestos de trabajo y están identificadas las funciones a desarrollar por cada uno de ellos.

c) Comité de Control

Está creado el Comité de Control a nivel de Empresa, así como en las 6 Unidades Básicas Económicas, pero su funcionamiento no es estable, no examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección y no realiza valoración de los resultados pasados.

A pesar de tener el tiempo suficiente, sus integrantes no se reúnen de forma sistemática para valorar las acciones encaminadas a cumplir las tareas orientadas en

el cronograma de implementación establecido, el comité de control a nivel de empresa no supervisa el funcionamiento de los comités de control de las unidades de base.

No se realizan reuniones sistemáticas con los responsables de las finanzas, contabilidad y auditoría, lo que ocasiona que las principales decisiones que se adopten no cuenten con el asesoramiento necesario en estas materias, ni se realicen valoraciones encaminadas al control de los recursos.

d) Atmósfera de confianza mutua

Las decisiones que se adoptan en el Consejo de Dirección tienen en cuenta los riesgos identificados, con el objetivo de lograr la mayor cantidad de beneficio posible para la entidad.

No se realizan las rotaciones del personal en las tareas claves, hecho que puede provocar la comisión de fraudes u otro tipo de ilegalidad por parte del personal.

Se realizan con frecuencias reuniones entre la dirección de la empresa con los consejos de dirección de las unidades de base.

De acuerdo a la revisión efectuada de las Actas de las reuniones del Consejo de Dirección de la Empresa, se pudo comprobar que el Director de la Empresa y su consejo de dirección evalúan mensualmente la situación de la contabilidad y la información financiera derivada de ella; además se realizan análisis periódicos del sistema de control interno para ver el avance del proceso de solución de las medidas de auditorías ejecutadas y el análisis del comportamiento de las medidas del plan de prevención en cada una de las áreas. (Ver anexo No. 4)

Mediante el diálogo abierto con los trabajadores en el recorrido realizado por las diferentes áreas que componen la Empresa se constató que tanto los dirigentes, especialistas y trabajadores conocen los objetivos, estrategias y políticas de la

entidad y que se analizan y discuten en las asambleas sindicales tanto los resultados económicos obtenidos, como los resultados de las auditorías, comprobaciones e inspecciones y el cumplimiento de las medidas adoptadas para subsanar las deficiencias.

e) Estructura organizativa

La estructura organizativa con que cuenta la Empresa Cafetalera Sagua está compuesta de 6 Unidades Básicas Económicas, diseminadas por los municipios de Frank País, Moa y Sagua de Tánamo, dos unidades que según el criterio de la autora presentan problemas de infuncionabilidad, al poseer áreas muy extensas y diseminadas por varios municipios, tal es el caso de la Unidad Básica Económica Fincas Estatales y la Unidad Básica de Aseguramiento que cuenta con Organopónicos, Viveros de café y Cacao, Autoconsumo, Construcción y Transporte, Comedores y Casas de visita, lo cual dificulta el logro de un objetivo específico, garantizar la Base técnico material a las formas de producción: UBPC, CPA y CCS.

Mediante resoluciones y reglamentos se encuentran definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.

f) Asignación de autoridad y responsabilidad

La dirección de la entidad asigna responsabilidad y delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas e incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información.

Existen problemas serios con las normas y procedimientos establecidos para el control, ya que según se verificó mediante la revisión de documentos la entidad sólo cuenta con los siguientes manuales :

Reglamento de Estimulación Moneda nacional

Reglamento Disciplinario

Reglamentos que reflejan la estructura de funciones

La entidad no cuenta con manuales de normas y procedimientos, como son:

Manual de Contabilidad

Manual Comercial

Manual de Servicios Técnico - Productivo

Manual de Recursos Humanos

Manual de Auditoria

El sistema informático utilizado es el CONEX que se encuentra en función del área contable al nivel de Empresa y es operado por la Contadora y un especialista en Informática, que lleva la contabilidad de la Dirección Empresa y recibe los Comprobantes de operaciones de sus dependencias, las cuáles no tienen automatizados ningún sistema contable.

Existe el documento que aprueba el Objeto Social de la Entidad, donde se especifican todas las actividades que desarrolla la misma, además de poseer la resolución de creación de la Empresa. (Ver anexo No 5.)

El Plan de prevención elaborado para el grupo establece siete puntos vulnerables definidos en las siguientes áreas:

- ✓ Economía.
- ✓ Almacenes
- ✓ Recursos humanos.
- ✓ Transporte.
- ✓ Informática.
- ✓ Despulpadoras de café
- ✓ Plantas de Beneficio

En dicho plan se encuentran reflejadas las manifestaciones por cada punto, las medidas a tomar, responsable, ejecutor y fecha de cumplimiento. Se verificó

mediante actas archivadas que de forma trimestral se chequea y analiza su cumplimiento.

g) Políticas y prácticas del personal

El Departamento de Recursos Humanos de la Empresa es el encargado de la ejecución de los procesos de selección y contratación del personal; se pudo comprobar que la política de contratación y selección de los trabajadores se aplica correctamente. Existe una comisión encargada de investigar y seleccionar el personal que posea mejor nivel de preparación y experiencia ajustado a los requisitos de la entidad, que se encuentran definidas las funciones para todos los puestos de trabajo y esto consta en actas de responsabilidad debidamente firmadas por los trabajadores y archivadas en los expedientes laborales.

Todos los trabajadores conocen sus deberes y derechos y dominan lo establecido en el convenio colectivo de trabajo que ha sido debatido en las asambleas sindicales, donde se emiten criterios que son elevados al buró sindical para su negociación en anexos con la dirección administrativa.

Se encuentra confeccionado el Plan de vacaciones para todos los trabajadores de la entidad, garantizando que se ajuste a las necesidades reales para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y los trabajadores, garantizando la continuidad del trabajo.

2.2.2 Evaluación de riesgo:

a) Determinación de los objetivos de control

Los objetivos y estrategias de la entidad han constituido una guía para la dirección en la definición de riesgos internos y externos así como también se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse puede afectar el cumplimiento de los fundamentales. Están elaborados los objetivos específicos para cada área de trabajo, que tributan hacia los objetivos globales de la entidad.

Se pudo verificar que la entidad cuenta con los presupuestos de gastos por área de responsabilidad, así como el plan de ingresos y gastos en divisa y moneda nacional, los cuáles son evaluados de forma sistemática.

b) Identificación del riesgo

Existe el plan de prevención que ha sido elaborado teniendo en cuenta el diagnóstico de riesgo o peligros potenciales. En consejos de dirección se realiza el análisis de las causas que lo provocan y las medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

Además se pudo evaluar que la empresa no cuenta con un sistema que garantice las medidas de protección contra incendio. Los trabajadores conocen las medidas de protección; pero no pueden aplicarlas en caso de ser necesarias, por no contar con los medios técnicos necesarios para esta actividad.

c) Detección del cambio

La entidad cuenta con los mecanismos necesarios para reaccionar ante los cambios que tienen un efecto importante sobre los resultados de la misma, como son:

Cambio en el entorno de las operaciones.

Nuevos trabajadores.

Sistemas de información nuevos o modificados.

Crecimiento acelerado.

Nuevas tecnologías.

Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas.

Reestructuración de la entidad.

2.2.3 Actividades de control:

a) Coordinación entre áreas

En la Empresa Cafetalera Sagua no existe evidencia documental de que se hayan establecido las debidas coordinaciones entre las áreas para la entrega de las informaciones, de cada trabajador y los mismos no tienen conocimiento de la incidencia de su trabajo en otras áreas.

b) Documentación

Mediante la revisión documental se verificó que están claramente documentadas todas las transacciones y hechos significativos como son: expedientes de cobros y pagos, movimientos de activo fijo tangible, pagos, Facturas y vales de salidas para los servicios que se prestan, etc.

c) Niveles definidos de autorización

Mediante muestras de documentos primarios se pudieron verificar la exactitud, totalidad y autorización pertinentes. Además de verificar que se realizan chequeos periódicos a los inventarios y para esto cuentan con un plan de inventario que se cumple mensualmente, además se comprueban en inventarios los activos fijos tangibles y se realizan arqueos de caja y conciliaciones de cuentas bancarias.

Se pudo apreciar que en cada área de la entidad se encuentran colocadas las actas de custodios de los activos entre ellos pudimos verificar actas de los Activos Fijos Tangibles, inventarios, útiles y herramientas.

d) Separación de tareas y responsabilidades

Están definidas las diferentes áreas de trabajo en la entidad y existe la responsabilidad fijada para cada puesto de trabajo, de modo tal que son personas diferentes los que autorizan, ejecutan, registran y comprueban.

Se puede decir que la estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una actividad.

e) Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Los saldos que muestran los estados financieros se corresponden con las transacciones realizadas por la entidad y la existencias de recursos. En la auditoría practicada a la entidad y que concluyó el día 30 de Abril no se detectaron deficiencias en operaciones contables, ni en los saldos de las cuentas mostrando un trabajo satisfactorio en este sentido.

f) Rotación del personal en áreas claves

Es de conocimiento de la dirección y sus trabajadores, así como se conocen los sustitutos del personal clave y a su vez estos lo conocen. Pero no se realizan las rotaciones del personal en las tareas claves, hecho que puede provocar la comisión de fraudes u otro tipo de ilegalidad por parte del personal.

g) Indicadores de desempeño

En actas archivadas del consejo de dirección se pudo verificar que se desarrollan los análisis de los resultados obtenidos que se realizan comparaciones con planes y presupuestos de periodos anteriores; que se utiliza un sistema de indicadores para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes. Mediante entrevistas a los trabajadores se pudo conocer que los mismos no conocen cuáles son los indicadores de desempeño para cada puesto de trabajo.

h) Función de auditoría interna independiente

La empresa cuenta con un auditor interno, pero no satisface las expectativas de trabajo, ya que tiene entre sus funciones la de auditar a la base productiva, integrada por 7 UBPC, 15 CPA y 33 CCS (F), lo que unido a las 6 unidades básicas da un total de 61 entidades auditar, no permite auditar una vez al año todas las unidades estatales.

i) Control de la tecnología de la información

La entidad cuenta con un plan de seguridad informática donde tienen establecidos claves para impedir el acceso de personal no autorizado a los equipos instalados. Además se pudo comprobar que se mantienen actualizados los programas contra virus y se ha establecido un procedimiento de salva de toda la información y que sus copias se encuentran resguardadas.

j) Control del sistema de información

El sistema de información es flexible y susceptible, lo que permite hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, haciendo dinámico las operaciones vinculadas a las informaciones emitidas, así como a la presentación de las mismas.

Se pudo comprobar que las áreas con acceso limitado están señalizado y que de manera visible se pueden definir las personas autorizadas a acceder o permanecer en estos lugares. Todos los activos se encuentran asignado a un responsable de su custodia, que los jefes de estas áreas tienen copia del acta de responsabilidad.

2.2.4 Información y comunicación:

a) Información

El proceso de la elaboración de la información se desarrolla a partir de área claves en este proceso:

- ✓ Oficina del director.
- ✓ Sub - Dirección Económica.
- ✓ Sub - Dirección de Producción.
- ✓ Sub - Dirección Recursos Humanos.
- ✓ Área de servicio.
- ✓ Centro de gestión

Estas informaciones son clasificadas por la empresa en interna y externa. Las informaciones que emite la entidad se clasifican en interna, y entre ellas se pudo verificar:

- Cumplimiento trazado por el consejo de dirección.
- Información económica.
- Cumplimiento del plan de prevención.
- Cumplimiento de la explotación del transporte.
- Reporte de recursos humanos.

Externas:

- Ventas realizadas.
- Estados financieros.
- Cuentas por cobrar detalladas.
- Inventario detallado.
- Capacitación de los trabajadores.

b) Comunicación

Se pudo verificar mediante entrevistas los canales establecidos de comunicación y sus principales medios son:

- Presidente del Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña.
- Delegación Territorial del MINAG en Holguín
- Clientes.

Estas orientaciones llegan a la oficina del director, el cual las analiza y distribuye las tareas hacia los directivos principales.

En asambleas y reuniones realizadas los trabajadores informan a la dirección de las irregularidades del funcionamiento; además la dirección recibe las sugerencias de los

trabajadores sobre como mejorar la calidad, eficiencia y eficacia del sistema productivo.

2.2.5 Supervisión y Monitoreo

a) Supervisión continuada

Como no está diseñado ni establecido de forma total el Sistema de Control Interno según lo establecido en la Resolución No.297 del Ministerio de Finanzas y Precios, el personal de la Empresa en el desarrollo de sus funciones no percibe control interno.

Existe correspondencia entre los saldos contenidos en cada una de las cuentas del balance con el valor de los recursos materiales que representan.

Se acatan las recomendaciones y señalamientos de los auditores externos para perfeccionar el trabajo contable y de control.

La actividad de control interno no satisface las necesidades de la entidad, ya que no audita el 100 % de las unidades básicas subordinadas a la entidad.

b) Evaluaciones puntuales

No está definida la metodología para evaluar el sistema de control interno. El nivel de documentación disponible no cumple con las regulaciones establecidas, al no contar con manuales de normas y procedimientos como se expresó en la página No.34

Se verificó en actas del Consejo de Dirección que no se controla de forma mensual el proceso de implementación de la resolución en todas sus áreas. Además mediante conversatorios con sus trabajadores se pudo comprobar que la empresa no aplica procesos de evaluación sistemáticamente a sus trabajadores acerca del control interno.

En la empresa se mantiene actualizado el expediente único de auditoria y en las Unidades Básicas Económicas tienen implantado un expediente de auditoria e inspecciones donde dejan archivadas los resultados y medidas de cada una de ellas.

c) Comunicación de las deficiencias del control interno

La entidad no realiza evaluaciones al sistema de control interno de forma sistemática, al no tener diseñado el sistema de control interno, según lo regulado en la resolución No.297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, sólo se realizan controles a las medidas de control interno para cada subsistema contable, de acuerdo a las normas cubanas de contabilidad, no identificando aquellas medidas que de modo general se debe incluir en todo el sistema de control interno. Estas deficiencias se comunican a los niveles correspondientes de dirección y se les da seguimiento hasta tanto son erradicadas.

En el Anexo No. 6 aparece la evaluación de cada componente y sus indicadores.

Sobre la base de las deficiencias detectadas en el diagnóstico de la implementación de la resolución 297/03 del ministerio de Finanzas y precios se proponen una serie de medidas para ayudar a su mejor evaluación e implementación:

2.3 Medidas para asegurar la correcta implementación del Sistema de Control Interno en la Empresa Cafetalera Saqua.

1. Informar en matutinos de forma sistemática, a los trabajadores, de la marcha del proceso de implementación del sistema de control interno, según Resolución No. 297/03 del MFP.
2. Que el Director de la Empresa, sea quién dirija el proceso de implementación del sistema de control interno, ya que es el máximo responsable.

3. Realizar contactos, de forma periódicas por parte de los principales directivos con la Contadora, Jefa de Finanzas y Auditor interno, con el objetivo de avalar las decisiones importantes en materia contable - financiera.
4. Proponer que sea revisada la estructura de la entidad, fundamentalmente en la Unidad de Aseguramiento y Fincas Estatales.
5. Dar a conocer, a los trabajadores mediante evidencia documental cuáles son los indicadores de desempeño para cada puesto de trabajo.
6. Que sea evaluado el proceso de implementación del sistema de control interno mediante la guía metodológica establecida en el curso de superación para Cuadros del estado.
7. Aumentar la plantilla de Auditor Interno en uno.
8. Incluir en el Cronograma de implementación las siguientes tareas:
 - Las reuniones mensuales del comité de control
 - La supervisión por parte del comité de control interno a nivel de empresa de los comités de control en las Unidades de base
 - La confección de los manuales de normas y procedimientos que requiere la entidad.
 - Rendición de cuenta del comité de control ante el consejo de dirección.

Conclusiones

En el diagnóstico que se pudo practicar a la Empresa Cafetalera Sagua, sobre la base fundamental del control interno y basado en la resolución No. 297 del Ministerio de Finanzas y Precios , profundizando en el estado actual de los cinco componentes básicos se ha llegado a las siguientes conclusiones: Existen deficiencias que afectan la eficiencia y eficacia del control Interno. Se comprobó que la entidad no hace evaluaciones sistemáticas que le permita medir a profundidad el buen funcionamiento del Control Interno, proporcionando un margen de insatisfacción en cuanto a elementos que faltan en este proceso. Es por ello que

desarrollaremos como propuesta de guía, la aplicada en el curso de preparación económica para Cuadros del Estado.

Recomendaciones

1. Aplicar de forma inmediata el sistema de medidas propuesto.

Bibliografías

Blanco Espinosa, Lázaro José. “El Control Interno en los Sistemas Informáticos de las Pequeñas y Medianas Empresas”. Revista Auditoría y Control Número Especial. Noviembre 2003.

- Canec S.A. Curso Especial sobre La Resolución 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios. Ciudad Habana. 2004.

- Casal González, Concepción. Comprobación Nacional al Control Interno, una experiencia valiosa. V Taller Nacional de Auditoría y Control, Ciudad Habana, abril, 2004.
- Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No.297, 2003.
- Cuba, Tabloide de Comprobación Nacional sobre el Grado de Implementación de la Resolución 297 de 2003 sobre Control Interno.
- Díaz de Santos. Los Nuevos Conceptos del Control Interno. Informe Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. (COSO)
- Maury Agaisse Ana Inés. Propuesta de implementación de las nuevas definiciones del control interno en las entidades cubanas. V Taller Nacional de Auditoria y Control. Ciudad de La Habana, abril del 2004.
- Wolpes Alvarez, Oscar Enfoque Metodológico para el diseño del Sistema de Control Interno en las entidades a partir de la Res. 297/2003 Del Ministerio de Finanzas y Precios. V Taller Nacional de Auditoria y Control. Ciudad de La Habana, abril del 2004.
- <http://www.gestiopolis.com/> El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones.
- <http://www.gestiopolis.com/> El control interno : Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.
- <http://www.monografias.com/trabajos14/apun-auditoría>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>
- <http://www.monografias.com/trabajos5/audi>

Anexos

ANEXO No.1

**EMPRESA CAFETALERA SAGUA DE TANAMO
CRONOGRAMA DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

NO	TAREAS	RESPONSA BLE	PARTICIPANTES	FECHA CUMPLIM
I . AMBIENTE DE CONTROL.				
1	Análisis en el Consejo de Dirección de la estrategia a seguir para la implantación de la Resolución 297/03 del MFP en el sistema de la Empresa.	Director	Director, Sub-Dtores y Jefes de Unidades	Marzo/04
2	Constituir el Comité de control de la Empresa Cafetalera, amparado por Resolución del Director.	Director	Director, Sub-Dtores y Jefes de Unidades	Abril 30/04
3	Impartir seminario sobre Resolución 297/03 del MFP al Consejo de Dirección.	Director	Director, Sub-Dtores y Jefes de Unidades	Marzo/04
4	Impartir seminario sobre Resolución 297/03 del MFP a los trabajadores de la Oficina Centro Empresa	Director	Director, Sub-Dtores y trabajadores	Marzo/04
5	Constituir el Comité de Control en todas las unidades de la Empresa	Presidente	Director, Cté de Control y Jefes de Unidades	Mayo/04
6	Impartir seminario a trabajadores y dirigentes de las Unidades.	Presidente	Director, Ctés de Control de Unidades y trabajadores	Mayo/04
7	Elaboración y entrega del cronograma de implantación de la Resolución 297/03 del MFP a la Dirección Mcpal de Finanzas.	Miembros Cté de Control	Directo y Miembros del Cté de Control	Marzo 30/04
8	Solicitar a la CANEC, S>A servicio para la elaboración del diagnostico para la aplicación de la resolución 297/03 del MFP.	Presidente	Director y miembros del Cté de Control	Octubre/04
9	Debatir e interpretar los fundamentos básicos del código de ética de los cuadros y dirigentes y el de los economistas y contadores para todos los trabajadores.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Noviembre/04

NO	TAREAS	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA CUMPLIM
10	Mantener el cumplimiento del plan de capacitación y superación de los especialistas, Técnicos y trabajadores en general para asegurar las competencias laborales en todos los puestos de trabajo de la entidad.	Presidente	Miembros del Comité de Control, Jefes de Unidades y Capacitación	Permanente
11	Mantener un clima de mutua confianza y transparencia en la comunicación y la cooperación entre los trabajadores y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la Empresa.	Presidente	Miembros del Comité de Control, Jefes de Unidades y Capacitación	Permanente
12	Coordinar la forma para la confección del expediente de Control Interno.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Octubre30/04
13	Mantener la custodia por los funcionarios y especialistas del documento de asignación de autoridad y responsabilidad de sus tareas.	Presidente	Miembros del Comité de Control, Funcionarios y Especialistas	Permanente
14	Divulgar e informar a través de matutinos, debates, conferencias y propaganda gráfica lo referido al contenido e implementación de la resolución 297/03 del MFP.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Permanente
15	Revisar y actualizar el funcionamiento de la comisión de admisión de nuevos trabajadores, cumpliendo con el procedimiento establecido.	Presidente	Miembros del comité de Control	Diciembre/04
II. EVALUACIÓN DE RIESGOS.				
16	Revisar, evaluar y actualizar los objetivos fundamentales de la Empresa y las diferentes áreas.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Diciembre/04
17	Establecer un sistema de información ágil y eficaz en las áreas que permita conocer, en el menor tiempo el comportamiento y seguimiento de los riesgos identificados para la adecuada toma de decisiones y conformar los objetivos de control por cada riesgo identificado.	Presidente	Miembros del Comité de Control.	Enero/05

NO	TAREAS	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA CUMPLIM
III. ACTIVIDADES DE CONTROL				
19	Revisar la separación de funciones y responsabilidades que lo demanden.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Enero/05
20	Elaborar los manuales de organización y procedimientos de todas las actividades de la entidad.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Enero/05
21	Mantener en las distintas áreas el sistema de entrega de la documentación primaria en fecha, a todas las áreas (Contabilidad, Estadísticas, Auditoría, Producción, Seguridad y protección, etc.) para asegurar la cooperación entre todas las áreas de la Empresa	Presidente	Miembros del Comité de Control	Permanente
22	<p>Coordinar la forma de confección del expediente de control interno que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Constitución de la empresa. • Resoluciones de constitución de los órganos de Dirección Colectiva. • Resolución de creación del Comité de Control Interno, funciones y atribuciones. • Convenio Colectivo de Trabajo. • Reglamento interno o código de conducta. • Actas del Consejo de Dirección. • Actas de asambleas con los trabajadores para analizar la eficiencia. • Principales contratos y Obligaciones. • Plantilla Aprobada. • Estructura y organigrama. • Diseño del puesto de trabajo del Director y sus subordinados directos. • Política de selección y captación del personal. • Plan de capacitación. 	Presidente	Miembros del Comité de Control	Noviembre/04

NO	TAREAS	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA CUMPLIM
23	Definición de los niveles de autorización de las operaciones fundamentales de la entidad.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Marzo/05
24	Mantener los mecanismos de seguridad y procedimientos para la custodia de los recursos y acceso al control de los activos y registros.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Permanente
25	Revisar, evaluar y actualizar debidamente los parámetros exigidos para la certificación de la seguridad informática.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Febrero/05
26	Confeccionar y dar cumplimiento al plan de Rotación del personal de las tareas claves.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Mayo/05
IV INFORMACIÓN Y COMUNICACION				
27	Mantener el cuadro de información de la empresa donde está definido que información debe emitir y recibir cada nivel de la entidad.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Enero/05
28	Optar por mejorar los mecanismos y canales de comunicación de la empresa.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Marzo31/05
29	Diseñar el sistema de supervisión y monitoreo de la empresa y que conste con: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de supervisión y monitoreo. • Aspectos a revisar. • Frecuencia. • Responsable. 	Presidente	Miembros del Comité de Control	
30	Definir los indicadores de desempeño en las áreas de la empresa.		Miembros del Comité de Control	Diciembre/04
31	Perfeccionar los controles establecidos para verificar las acciones contenidas en el plan de prevención.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Abril/05
32	Mantener debidamente actualizado el expediente único de auditoría.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Permanente
33	Cumplir sistemáticamente el plan de auditorías internas y externas para verificar el Sistema de Control Interno.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Permanente

NO	TAREAS	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA CUMPLIM
34	Establecer la forma de chequear la aplicación de la Resolución 297/03 del MFP en todas las áreas de la empresa.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Abril/05
GENERALES				
35	Confeccionar el expediente con las evidencias documentales del proceso de implementación de la resolución 297/03.	Presidente		Permanente
36	Certificación mediante Resolución de la implantación de la resolución 297/03 del MFP a nivel de unidades,	Presidente	Miembros del Comité de Control	Enero/06
37	Certificación mediante Resolución de la implantación de la resolución 297/03 en la Empresa	Presidente	Miembros del Comité de Control	Febrero/06
38	Informar en acto oficial a todos los trabajadores de la certificación y aplicación de la resolución No. 297/03 del MFP.	Presidente	Miembros del Comité de Control	Febrero/06

ANEXO No. 2

CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO.

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

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

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

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

El presente documento no constituye una simple lista de normas de éticas. Formula valores y principios sustentados por la Revolución que adquieren hoy mayor relevancia. Se inscribe en el conjunto de acciones éticas a las que nos convoca la Revolución Socialista por su propia naturaleza popular y sus humanos objetivos estratégicos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ser ejemplo de honradez, modestia y austeridad, tanto en el ámbito laboral como en la vida personal, de modo que esa imagen íntegra se transmita no solo a los

subordinados directos, sino a cuantas personas tengan relaciones con su vida laboral y social. Especial atención, ejemplo y exigencia debe tener para con su familia.

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

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

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

Al cuadro no es dado asumir como medio de vida, ninguna otra labor que lo sustraiga de sus deber. El amor por su tarea, es la convicción íntima de que el ser humano tiene responsabilidades de mejoramiento y perfeccionamiento inagotables, que puedan realizarse con firmeza de voluntad y con la entrega sin reservas a la obra común de nuestro pueblo.

- **Observar en su actividad laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor al respeto y la confianza de los demás.**

Caracterizarse por la sencillez, ausencia de todo rasgo de ostentación y de hábitos consumistas, o de cualquier otra manifestación que hiera la sensibilidad de nuestro pueblo.

- **La administración estatal laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor al respeto y al confianza de los demás.**

Quienes asuman la administración estatal no deben beneficiarse ni beneficiar a otros por razón de parentesco o amistad, o a cambio de recibir otros favores. El cargo se ostenta para representar, defender y servir al pueblo, legítimo dueño de la riqueza social.

- **La corrupción denigra tanto a quien incurre en ella como a quien la tolera.**

Es de hecho un retroceso, un freno y un crimen contra la sociedad socialista. De ahí la obligación de denunciarla y combatirla, en primer lugar con el ejemplo y el permanente autoanálisis, única forma de mantenerse incorruptible frente a las tentaciones y las prácticas asociadas a la economía de mercado, con la que necesariamente nos relacionamos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Como virtud de los representantes del estado hay que partir del ineludible deber de preservar el secreto estatal, en todas las materias e informaciones para contribuir a

salvaguardar nuestros intereses contra la acción enemiga, o a evitar problemas, rumores o conflictos indeseables en el trabajo y en las relaciones interpersonales.

- Fomentar una política de cuadros sobre las bases del mérito y la capacidad. Esta política debe expresarse con especial celo en la formación de sustitutos y en la selección, promoción y atención de los colaboradores más directos; a la par de una adecuada política de reconocimiento y estímulo a los que lo merezcan.

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO No. 3

MINISTERIO DE LA AGRICULTURA SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES AGROPECUARIOS Y FORESTALES

CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO.

De una parte de la Sección Sindical Centro Empresa perteneciente al Sindicato Agropecuario y Forestal representado por María Esperanza Cortina Góngora en su condición de Secretaria General.

De otra parte Eladio Jorge Leyva Molina, en su carácter de Director de la Empresa Cafetalera Sagua, radica en Felipe Romero # 108 entre Ángel Pupo Díaz y General Rabí, Sagua de Tánamo, Holguín perteneciente al MINAGRIG.

Ambas Partes:

Acuerdan: Concertar el siguiente Convenio Colectivo de Trabajo.

Artículo # 1: El presente convenio regirá en todas las dependencias del centro Empresa, como constancia de la existencia de un programa de trabajo, tanto del sindicato como de la Administración para el logro de los fines que lo justificarán. Amparados sobre las bases jurídicas que se sustentan el convenio colectivo.

Ley No. 49 Código de Trabajo, Decreto Ley 229 del 1/4/2002, la Resolución 27 del MTSS del 2002, introducción No. 5 del 3/7/2002 MTSS y los lineamientos generales del SNTAE y MINAGRIG.

Artículo # 2 Régimen de trabajo y desarrollo.

Capítulo # 1: Prevé para todos los trabajadores indirectos de las diferentes categorías ocupacionales un régimen de trabajo de 24 horas al mes, 8 horas diarios y 190,6 horas promedio mensual.

Resp: Administración

F/C: Permanente

Capítulo # 2: Las pausas dentro de la jornada laboral serán 15 minutos en la sección de la mañana y 15 en la sección de la tarde. Los horarios para las pausas serán 9.00 a 9.15 AM y en la sección de la tarde 3.30 a 3.45 PM.

Resp: Administración

F/C: Permanente

Capítulo # 3: El horario de trabajo será en invierno de 8.00 AM a 12.00 M en la sección de la mañana y la tarde de 2.00 PM a 6.00 PM y en verano de 7.30 AM a 12 M en la mañana y 2.00 PM a 5.30 PM en la tarde.

Resp: Administración

F/C: Permanente

Capítulo # 4: Se autorizará el trabajo en jornada irregular a chóferes pero con un límite de hasta 240 horas mensuales.

Resp: Administración

F/C: Permanente

Capítulo # 5: El plan de vacaciones se elabora anualmente para todos los trabajadores y se discutirá en el colectivo conjunto con la organización sindical.

Resp: Administración y Sección Sindical.

F/C: Permanente

Artículo # 3

Afiliado: Es todo trabajador o jubilado en la entidad que pertenece al Sindicato.

Asamblea: De afiliados.

Fza, Mayor: OJLB

Artículo # 4 Recomendaciones

Capítulo # 6: la administración reconoce la necesidad de capacitación de los dirigentes sindicales en los cuales dará todas las posibilidades en este aspecto. Por su parte la sección Sindical dará a conocer a la administración las afectaciones en tiempo para su liberación.

Capítulo # 7: La administración garantizará la liberación del secretario General para la reunión de Secretarios Generales establecidas con el Buró.

Resp: Administración y Sección Sindical

F/C: Mensual

Artículo # 5: La admisión de los trabajadores al empleo, permanencia y promoción tratamiento período a prueba.

La técnica y procedimiento que utilizará para la determinación de la idoneidad de cualquier trabajador de la Empresa, serán la establecida por la Resolución 8 del 2005.

Artículo # 6: Participación de los trabajadores en la Gestión Empresarial.

Capítulo # 8: Para el desarrollo de las asambleas la administración garantizará.

- El suministro de los informaciones con 72 horas de la reunión para el análisis previo en el ejecutivo.
- Cumplimiento de los acuerdos adoptados o en su lugar respuesta a los trabajadores.
- Preparación y acondicionamiento del local con los equipos necesarios para el desarrollo de la misma.
- Estímulo para los mejores.

El Sindicato: Libra convocatoria, divulga el orden del día, evaluando el acta, entrega estímulo a los mejores y dirige la asamblea.

Ambas partes : Confeccionan el programa, organiza la emulación, garantiza la asistencia y rinde cuenta a sus afiliados.

Resp: Administración y Sección Sindical

F/C: Mensual

Artículo # 7 : Salario

Capítulo # 9 : Todo sistema de pago se analizará con los trabajadores, se evaluará las inquietudes de los mismos y deberá ser respaldado por su reglamento.

Capítulo # 10 : La fecha de pago de los trabajadores será del 1 al 5 de cada mes tomando medidas con el responsable cuando así no se cumpla.

Resp: Administración

Capítulo # 11: la administración y la sección Sindical chequearan trimestralmente la actualización y control de las tarjetas SNC-225.

Resp: Director y sección Sindical.

Capítulo # 12 La dirección y la administración garantizará y exigirá por la evaluación de los técnicos. (según anexos) y Resolución 8/2005.

La secretaria sindical: Chequeará en sus asambleas su cumplimiento.

Resp: Administración

F/C:Febrero

Artículo # 8: De la emulación

Capítulo # 13: la administración de conjunto con el sindicato garantizará los aseguramientos necesarios para la estimulación del mejor una vez trimestral y para la selección.

El Sindicato: realizará una vez mensual el chequeo de emulación para la selección de los cumplidores y trimestral seleccionará los destacados y mejores. Y anualmente de mérito y desmérito.

Resp: Sindicato y Administración

F/C: Mensual

Artículo # 9: Atención al hombre.

Capítulo # 14 : La administración garantizará la transportación en el plan de vacaciones para el disfrute de la playa, ríos, casas de descanso de los trabajadores, etc.

El Sindicato: Elaborará el programa de conjunto con la administración.

Resp: Sindicato y Administración

F/C: Julio y Agosto

Capítulo # 15: La administración garantizará la venta de productos de auto-consumo mensual a los trabajadores de acuerdo con la capacidad productiva.

Resp: Administración

F/C: Mensual

Capítulo # 16: la administración garantizará la venta de una jaba de acuerdo a las posibilidades a los trabajadores. El 26/7 y para el 1/1.

Resp: Administración

F/C: 26/7 y 1/1

Capítulo # 17: La administración liberará a los trabajadores para encuentros deportivos con vista al 1ro mayo y para la copa de béisbol y otro encuentro culturales así como otras actividades cuando se convoquen.

El sindicato: Se responsabilizará con la selección de los trabajadores y la organización de los juegos.

Resp: Administración y Sindicato

F/C: Evaluando trimestralmente.

Capítulo # 18: El sindicato y la administración garantizarán una atención priorizada a los jubilados afiliados.

- Francisco Crispert
- Nancy Garcells

Capítulo # 19: El sindicato de conjunto con la administración garantizarán que se efectúen actividades políticas t recreativas el 8 de Marzo, 3 de octubre, días del Economista 25 de noviembre, día del jurista 8 de junio y de la Secretaria.

Resp: Administración y Sindicato.

Artículo # 10 : Delito y corrupción

Capítulo # 20: La administración organiza y controla la guardia obrera e informa al ejecutivo el cumplimiento mensual, así como crea las condiciones para la realización de la misma.

Además: Informa a la asamblea el cumplimiento de las medidas para evitar el delito y la corrupción y elevar manifestaciones negativas.

El Sindicato: Garantizará el compromiso de los trabajadores para la realización de la guardia y exigirá mensualmente por el cumplimiento de las medidas.

Resp: Administración y Sindicato

F/C: Mensual

Este convenio una vez firmado por las partes ampara y protege a todos los afiliados. Y estará vigente durante 2 años y solo será efecto de modificación de mutuo acuerdo hecho las partes, oído el proceso del Organismo Superior.

María Esperanza Cortina Góngora
Secretaria Sección Sindical

Eladio Jorge Leyva Mena
Director.

ANEXO NO. 4

**MINISTERIO DE LA AGRICULTURA
EMPRESA CAFETALERA SAGUA**

PLAN DE MEDIDAS PARA LA PREVENCIÓN, DETECCIÓN Y ENFRENTAMIENTO A LAS INDISCIPLINAS, ILEGALIDADES Y MANIFESTACIONES DE CORRUPCION.

N o	Puntos vulnerables	Posibles manifestaciones	Medidas a tomar	Responsable	Ejecutante	F/Cumplimi
1	Insuficiente trabajo político ideológico, a partir del momento histórico que vive el país.	<p>1.1 Deficiente información a los trabajadores de la situación nacional e internacional que vive el país.</p> <p>1.2 Pobre o nulo desarrollo de los matutinos, charlas, comentarios con los trabajadores.</p> <p>1.3 No aplicar eficientemente los conceptos de amiguismo, nepotismo. Código de la ética de los cuadros.</p> <p>1.4 No comprometimiento de los trabajadores y dirigentes, a informar, prevenir, enfrentar hechos delictivos, cuando suceden fuera de su área de trabajo e incluso en la suya.</p> <p>1.5 Insuficiente información</p>	<p>1. Con el trabajo de todos los factores de la Entidad (Administración, PCC, UJC y S/Sindical) crear mecanismos de chequeo y control por la realización de: Matutinos, charlas, conversatorios, temas de mesas redondas. Situación nacional e internacional.</p> <p>2. Enfrentar resueltamente los hechos de amiguismo, nepotismo y mala aplicación del código de la ética de los cuadros del Estado Cubano.</p> <p>3. Aplicar medidas disciplinarias al trabajador o dirigente que no denuncie, enfrente, algún hecho delictivo ocurrido que sea de su conocimiento, sea de su área de trabajo o no.</p> <p>4. Que la administración informe</p>	<p>Director ,J´unidades , Sec Núcleo</p> <p>Eladio Leyva Mena y J´ Unidades</p> <p>Director y J´Unidades</p> <p>Director y</p>	<p>Esperanza Cortina y trabajadores</p> <p>C/ de Dirección y comisión disciplinaria</p> <p>Comisión disciplinaria</p> <p>Luis Durán</p>	<p>30/cada mes</p> <p>30/cada mes</p> <p>30/cada mes</p> <p>30 /cada me:</p>

		a las organizaciones políticas, de masas y los trabajadores sobre el resultado de auditorias, verificaciones fiscales e inspecciones.	por escrito al núcleo del PCC, UJC y S/Sindical, el resultado de las auditorias, verificaciones fiscales e inspecciones, así como los responsables e insuficiencias detectadas y medidas disciplinarias a aplicar.	J'Unidades		
2	Manifestaciones de indisciplinas laborales y administrativas.	<p>2.1 Expedientes laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Borriones, tachaduras, falsificación de datos. Sustracción o pérdidas de documentos para favorecer al propietario. <p>2.2 Disciplina Laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> Llegadas tareas no registradas en el libro de control. Salidas del centro sin autorización y/o sin anotarse en el registro de interrupciones. No aprovechar la jornada laboral. Molestar en áreas ajenas a su puesto en horario laboral. 	<p>5. Mantener protegido en archivo cerrado con seguridad, para que no tengan acceso todos los compañeros.</p> <p>6. Realizar chequeo sorpresivo al Dpto de Personal y realizar muestreo a los expedientes laborales.</p> <p>. Realizar chequeos 3 veces por semanas para detectar violaciones de la disciplina laboral, evaluando en la asamblea de afiliados y aplicar medidas si el caso lo merita</p>	<p>Abel Martínez</p> <p>Abel Martinez</p> <p>Abel Martinez</p>	<p>Práxedes Garcell Yolanda Matos</p> <p>Personal Designado</p> <p>Práxedes Garcell y personal designado</p>	<p>3/8/04</p> <p>30 /cada me:</p>

		<p>2.3 Sistema de pago o estimulación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagar salario o estimulación a trabajadores que no han cumplido las premisas del sistema • Pagar sin tener fuente de financiamiento. • Violaciones de las condiciones previstas en los reglamentos interno de cada sistema. 	<p>8. Mantener estricto control y chequeo a la aplicación de cada sistema, garantizando que cada aspecto está certificado y firmado por las áreas correspondientes.</p> <p>9. Comprobar que exista correspondencia entre el balance del mes y la propuesta de pago o estimulación.</p>	<p>Abel Martinez y Eladio Leyva Mena</p> <p>Abel Martinez y Eladio Leyva Mena</p>	<p>Norge Rivera y Juan R Jardines</p> <p>Económico de Unidades y F/ Producción</p>	<p>5/cada me</p> <p>5/cada me</p>
3	<p>Uso incorrecto y pobre control de los recursos materiales y financieros asignados a la Empresa.</p>	<p>3.1 Funcionamiento incorrecto de la comisión de divisa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las reuniones con parte de la comisión. • Dar prioridad a las necesidades de oficinas e inmuebles y no a la base productiva. • Dar a conocer parte del presupuesto entregado. • Imponer como Director o Sub'Director las 	<p>10. Realizar una vez por semestre una auditoria el uso y control de la divisa asignada a la Empresa.</p> <p>11. cumplir lo legislado en la constitución de la comisión de divisa.</p>	<p>Eladio Leyva Mena</p> <p>Eladio Leyva Mena, Juan R Jardines</p> <p>Eladio Leyva Mena</p> <p>Eladio Leyva Mena y Salvador Martinez</p>	<p>Luis R Durán Leyva</p> <p>Comisión disciplinaria , Alicia Góngora y Jefes Unidades</p> <p>Raúl Leyva , lorenzo Riverón y J' unidades</p> <p>Raúl Leyva ,</p>	<p>Diciembre /0 Junio /05</p> <p>30/cda mes</p> <p>30/cda mes</p>

	<p>necesidades y no de forma colegiada y aprobadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar compras de recursos en USD, sin estar aprobados antes por la Comisión de Divisa. 		Martinez	Juan González ,J´unidades y F. Producción	30/cda mes
			Eladio Leyva Mena		30/cda mes
	3.2 Deficiente análisis y control de la dietas al personal necesitado.	12. Profundizar en las medidas del control interno para el uso de las dietas a trabajadores y dirigentes.	Eladio Leyva Mena y Salvador Martinez	Juan R. Jardines y Luis R. Durán Leyva	30/cda mes
	3.3 Incorrecto control, uso y destino de las piezas y aditamentos adquiridos para el transporte de la Empresa.	13. Realizar muestreo al transporte de las piezas o aditamentos asignados a ellos, la veracidad de los mismos.	Osmel Laurencio y Salvador Martinez	Oscar Meriño, J´Brig y Téc comisión disciplinaria	30/cda mes
	3.4 Insuficiente control a los portadores energéticos (Combustibles y lubricantes).	14. Hacer verificaciones sorpresivas del producto entregado y el que quede depositado en el transporte, puntualizando el índice de consumo.	Eladio Leyva Mena	Oscar Meriño, Rabelito y Yunia García	30/cda mes
	3.5 Deficiente control del uso de los materiales de oficina entregados a cada área o departamento de la Empresa o Entidad.	15. Crear mecanismos de control para conocer mediante chequeo el uso adecuado de los materiales de oficina entregados a cada área o departamento (hojas), lapiceros, gomas de	Leonardo Velásquez y Juan R. jardines	Juan R. Jardines , Alicia Góngora y Juan M	30/cda mes

		<p>3.6 Apropiación indebida de recursos materiales asignados a pie de obra, a partir del pobre control.</p>	<p>borrar, presillas, etc. 16. Aplicar medidas disciplinarias y de responsabilidad material al trabajador que se apropie de recursos materiales asignados a la obra de construcción.</p>	<p>Leonardo Velásquez y Juan R. jardines</p>	<p>Carlos Leyva y Especialistas de Economía</p>	<p>30/cada mes</p>
		<p>3.7 Incorrecta aplicación de las normas técnicas para la fabricación y construcciones constructivas</p>	<p>17. Realizar verificaciones a pie de obra o en el taller para comprobar el cumplimiento de las normas técnicas de la fabricación y construcciones que se realizan.</p>	<p>Leonardo Velásquez y Juan R. jardines</p>	<p>Carlos Leyva y Especialistas de Economía</p>	<p>30/cada mes</p>
		<p>3.8 Violaciones para el traslado de efectivos del BANDEC hasta la entidad y viceversa , así como violaciones con las medidas de seguridad y protección establecida al efecto .</p>	<p>18. Elaborar y entregar documentos a todas las entidades de la Empresa donde se exprese lo relacionado al traslado del efectivo desde y hacia el BANDEC.</p>		<p>Carlos Leyva y Especialistas de Economía</p>	
		<p>3.9 Compra de animales de trabajo y montura a precio que no se correspondan con su estado físico.</p>	<p>19. Cada animal o montura de trabajo que se compre, tendrá el visto bueno del médico veterinario de la Empresa.</p>			
		<p>3.10 Cambio de animales (mulos , caballo, yeguas) sin autorización .</p>	<p>20. Controlar número y características de cada animal de la Empresa (Estatal)</p>			
			<p>21. Realizar conteo físico y</p>			

		<p>3.11 Realizar pagos indebidos a particulares sin patentes o con ella violando la resolución No 1/01 .</p> <p>3.12 Efectuar ventas o prestaciones de servicios a empresas y entidades sin la debida contratación económica .</p>	<p>revisión trimestralmente de cada animal estatal.</p> <p>22. Prohibir el pago a particulares sin patente, violando la resolución 1/01</p> <p>23. Prohibir la venta de productos y servicios a las entidades sin contrato .</p>	<p>Eladio Leyva Mena</p> <p>Eladio Leyva Mena</p>	<p>Juan R. Jardines , Alicla Góngora y J´unidades</p> <p>Juan R. Jardines , Alicla Góngora y J´unidades</p>	<p>30 /cada me:</p> <p>30/cada mes</p>
4	<p>Modos operándis de funcionarios, especialistas y productores</p>	<p>4.1 Reportar actividades productivas ejecutadas por el productor de manera incierta para tener certificación de capacidad de compra</p> <p>4.2 Emitir o aprobar certificaciones de actividades productivas realizadas, sin haber verificado o visitado el área del productor .</p> <p>4.3 Realizar estimado de café, sin aplicar los métodos establecidos, dejando café sin estimar.</p>	<p>24 Realizar comprobaciones sorpresivas al azar a las certificaciones ejecutadas por los técnicos y extensionistas , exigiendo que se realicen el 10 % de las fincas que atienden.</p> <p>25. Realizar comprobaciones y verificaciones del estimado a un nivel de productores que atienden los extensionistas.</p> <p>26. Realizar muestreo y comprobaciones de las plantas señal, plantas por campos y latas estimadas por el productor.</p>	<p>Leonardo Velásquez</p> <p>Leonardo Velásquez</p> <p>Leonardo Velásquez</p>	<p>Especialista Departamento producción</p> <p>Espec Departamen to produce.</p> <p>Espec Departamen to producc.</p>	<p>30/cada mes</p> <p>30/cada mes</p> <p>30/cada mes</p>

	<p>4.4 Productores que puesto de acuerdo con los funcionarios de las despulpadoras le decepcionan más café que el entregado.</p> <p>4.5 Productores que acaparan más café del autorizado para su autoconsumo para luego venderlo al mercado negro</p> <p>4.6 Productores que no contratan todo el potencial productivo de los cultivos varios para después venderlo a los intermediarios a altos precios para que estos lo oferten en los mercados evadiendo el acopio con acopio</p> <p>4.7 Entidades fundamentalmente CCS , vender o prestar su personalidad jurídica para la venta de productos o personas que no pertenecen a esa entidad productiva</p>	<p>27. La UBE de beneficio de café y Cacao, con su equipo de trabajo realizará muestreo de pesaje en las despulpadoras durante la entrega de café a las despulpadoras por los productores</p> <p>28. Realizar trabajo operativo secreto con la PNR, para detectar y enfrentar los productores que acaparan café para luego venderlo de forma ilícita.</p> <p>29. Realizar muestreo a los campesinos con mayor potencial productivo, para verificar contrato en correspondencia con las producciones.</p> <p>30. Realizar análisis trimestral con los Gestores de acopio para verificar el cumplimiento de los planes previstos.</p> <p>31. Enfrentar resueltamente los casos que se detecten de personas con traslado de productos representando entidades productivas sin ser miembro de ella o violando lo establecido legalmente</p>	<p>Abel Sánchez Perdomo</p> <p>Eladio Leyva Mena</p> <p>Eladio Leyva Mena</p> <p>Eladio Leyva Mena</p> <p>Eladio Leyva Mena</p>	<p>Dirección y funcionarios de la UBEC Beneficio</p> <p>Seg y Protección , Espec de producción y Grupo carretera</p> <p>William céspedes ,Especialista s Dpto Producción</p> <p>Leonardo Velásquez, William céspedes y Gest de acopio Dpto de laONIA ,Acopio y Seguridad y protección</p>	<p>Durante la Z:</p> <p>30/cada mes</p> <p>30/cada mes</p> <p>30/cada mes</p>
--	--	---	---	---	---

5	La ocurrencia de hechos delictivos tales como :Hurto , Hurto y sacrificio de Ganado Mayor , Apropiación indebida , Robo con fuerza etc	<p>5.1 Hurto de Ganado Mayor</p> <p>5.2 Hurto y sacrificio de Ganado Mayor.</p> <p>5.3 Apropiación indebida de los recursos del estado</p> <p>5.4 Robo con fuerza en los objetivos y entidades de la Empresa .</p> <p>5.5 Incumplimiento del deber de preservar los bienes del estado.</p> <p>5.6No formular denuncias al MININT, ante la ocurrencia de hechos delictivos</p>	<p>32. Exigir y realizar chequeos sorpresivos a la protección del ganado, mediante la construcción de corraletas.</p> <p>33. Realizar verificación física al control de las actas de responsabilidad en las diferentes entidades.</p> <p>34. Puntualizar en los planes de seguridad y protección de los objetivos y entidades , la identificación de las causas y condiciones creadas para la ocurrencias de hechos delictivos ,así como las acciones para eliminarlas o prevenirlas .</p> <p>35. Realizar verificaciones al control de la entrega y recibo de la masa animal por parte de los custodios, guardia obrera etc</p> <p>36. Hacer las formulaciones de las denuncias al MININT, ante la ocurrencia de hechos delictivos en correspondencia con la gravedad, así como dar seguimiento al proceso legal por la vía judicial hasta su conclusión.</p>	<p>Juan Manuel Acosta</p> <p>Juan Rafael Jardines</p> <p>Juan Manuel Acosta</p> <p>Jorge Leyva Mena y Juan Acosta</p> <p>Jorge Leyva y J'UBE</p>	<p>J´Unidades y formas de producción</p> <p>J´Unidades y formas de producción</p> <p>J´Unidades y formas de producción</p> <p>J´Unidades y formas de producción</p> <p>S/Directores , Jefes F.Producción y Juridico</p>	<p>30/cada mes</p> <p>30/cada mes</p> <p>30/cada mes</p> <p>30/cada mes</p> <p>30/cada mes</p>
6	Inseguridad en	6.1 Inseguridad en paredes,	37. Reparar puertas, ventanas y	Eladio Leyva	Osmel	30/6/05

la protección a los recursos materiales	puertas y ventanas.	paredes en locales e instalaciones que se requieran por su estado constructivo.	Mena y Jefes unidades	Laurencio, Oscar Meriño y Brig de Construcc.	
	6.2 Incorrecta aplicación del control de acceso a los objetivos, departamentos y locales.	38. Aplicar correctamente el sistema de sellaje en locales y oficinas.	Juan Manuel Acosta T.	J´Dpto Locales, almacenes etc	30/cada mes
	6.3 Incorrecta aplicación del sistema de sellaje.	39. Gestionar la construcción de sellos para completar las áreas que faltan.	Juan M Acosta T.	Raúl Leyva	31/12/04
		40. Aplicar correctamente y rigurosamente el control de acceso en locales, Dptos y Entidades	Juan M Acosta T	J´UBE, Brig de Seg y protecc y custodios	30/cada mes
		41. Que la administración designe un porciento del presupuesto en USD para la elaboración y adquisición de los solapines , para aplicar correctamente el control de acceso en los trabajadores y visitantes .	Eladio Jorge Leyva Mena	Juan Manuel Acosta T.	30/6/05
	6.4 Despacho de productos alterados en el peso, en correspondencia con las facturas o vales de entrega.	42. Realizar chequeos sorpresivos y verificaciones físicas al despachos de varias formas de producción y entidades, verificando facturas y el pesaje.	Juan Manuel Acosta T. y Salvador Martinez	José Ramires R, Jefes de Turnos y custodios	30/ cada me:
6.5 Faltantes o apropiación de productos.	43. Realizar chequeos sorpresivos a las principales	Juan Rafael Jardinez . Osmel	Luis Sánchez	30/ cada me:	

	de productos.	sorpresivos a las principales áreas, para verificar el cumplimiento de las medidas de control interno establecido para cada subsistema.	Jardinez , Osmel Laurencio	Sánchez Pérez, Salvador Martínez y Alicia Góngora admón. De despulpadoras , plantas de beneficio, santiago cabrera y Abel Martínez	
	6.6 Apropiación o hurto de café en almacenes, patios de secaderos, planta de beneficio, etc.	44. Profundizar en la selección del personal que laborará en esta actividad del secado, despulpe, etc del café	Abel Sánchez y Yodannis Mena		30/10/04
	6.7 Inseguridad en la protección de las turbinas de las despulpadoras.	45. Incluir en el plan de inversiones, reparaciones y construcción de la Empresa , la situación existente con los almacenes y casetas de turbinas de las despulpadoras.	Jorge Leyva Mena y Abel Sánchez Perdomo		30/6/05
	6.8 Deficiente iluminación de seguridad.	46 Trabajar en el mejoramiento de la iluminación de seguridad en los objetivos y entidades de la Empresa adquiriendo luminaria de 220 V.	Abel Sánchez Perdomo y Osmel Laurencio	Brigada fabril y brigada de const de la Emp.	30/12/04
	6.9 Deficiente cercado perimetral en los objetivos y Unidades.	47. Trabajar en la reparación de los cercados perimetrales deteriorados o dificultades para cumplir las medidas de retardos.	Eladio Jorge Leyva Mena	Salvador Martínez y jefes	30/cada mes
	6.10 Parqueo indebido del transporte ligero y de carga.	48. Aplicar medidas disciplinarias y de responsabilidad material a los compañeros que violen tales indicaciones, pueden ser mediante documentos escrito.	Raúl Leyva Ondares	Asertos de las UBE	30/cda mes
	6.11 Hurto o apropiación	49. Recoger una vez concluya la	Juan Manuel	Jefes	

	<p>de colchones , literas , puertas , ventanas , tejas , útiles de cocina , etc.</p> <p>6.12 Ocurrencia de incendios meditados en instalaciones, campamentos.</p>	<p>zafra cafetalera los recursos y útiles que se encuentren en ellos, ponerlos en lugares seguros y protegidos.</p> <p>50. Poner persona a la custodia y protección de los campamentos , durante no estemos en zafra , dándole seguridad a puertas , ventanas ,paredes y techos y prevenir la ocurrencia de incendios meditados</p>	<p>Acosta T.</p> <p>Juan Manuel Acosta T y Salvador Martinez</p>	<p>unidades y F. Produce Jefes UBE y Formas de Producc. Jefes UBE y Formas de Producc.</p>	<p>Al concluir la cosecha cafetalera</p>
--	---	---	--	--	--

Anexo No. 6

Desarrollo de la guía utilizada en el diagnóstico.

PUNTOS DE ATENCION	E	B	R	D
AMBIENTE DE CONTROL				
1. Integridad y valores éticos				
1.1 Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la práctica de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral. (Si existe, por favor, adjuntar evidencia de estos documentos).	X			
1.2 La dirección constituye un buen ejemplo para todo el colectivo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.	X			
1.3 La honestidad y la ética prevalecen en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores, clientes, proveedores, aseguradores, competidores, financistas e inversores, deudores y acreedores en general, etc.	X			
1.4 Se toman medidas correctivas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta. Dichas medidas se divulgan internamente para que sean del conocimiento de todo el personal de la organización.	X			
1.5 Están establecidos los mecanismos para garantizar un procesamiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los controles establecidos.	X			
1.6 Existe presión para cumplir con los objetivos de rendimientos posibles, especialmente en lo referente a resultados a corto plazo.	X			
2 Competencia profesional				
2.1 Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.	X			
2.2 Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente.	X			
3 Comité de Control				
3.1 El Comité examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección (por ejemplo, iniciativas estratégicas, transacciones importantes). Y busca explicaciones para resultados pasados (por ejemplo, variaciones del presupuesto)				X
3.2 Se establecen comités dependientes del Consejo en casos justificados por la necesidad de prestar atención más detalladas o directas a asuntos específicos.				X
3.3 Los integrantes tienen los conocimientos suficientes, experiencia en el negocio de la entidad y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.	X			
3.4 Se celebran reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y externos con la necesaria frecuencia y				X

oportunidad.				
3.5 Se suministra información a los miembros del consejo o del Comité de forma suficiente y oportuna para permitir la supervisión de los objetivos y las estrategias de la dirección, la situación financiera y los resultados operativos de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.	X			
3.6 Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del consejo y del Comité de Control la información más sensible, las investigaciones y los hechos significativos e inusuales.	X			
3.7 Está establecida la forma de dejar evidencia de que los superiores debe dar el ejemplo.	X			
3.8 El Consejo supervisa y realiza el seguimiento necesario de las acciones que deberían ser tomadas como consecuencia de sus conclusiones, incluyendo en su caso investigaciones especiales.	X			
4 Atmósfera de confianza mutua				
4.1 La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.	X			
4.2 Existe rotación de la plantilla en las funciones claves, por ejemplo, operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoría interna.				X
4.3 Existe preocupación de la dirección hacia el proceso de datos y las funciones de contabilidad, así como la fiabilidad de la presentación de la información financiera y la salvaguarda de los activos.	X			
4.4 Se celebran con frecuencia reuniones de la dirección del grupo con las divisiones o filiales.	X			
4.5 Hay frecuente interacción entre la administración principal y la operativa, particularmente cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas.	X			
5 Estructura Organizativa				
5.1 La estructura organizativa es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.			X	
5.2 Están definidas las responsabilidades de los principales directivos y de las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad y amabas son del conocimiento de éstos.	X			
5.3 Tienen los directivos los conocimientos y la experiencia adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas.	X			
5.4 Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran.	X			
5.5 Disponen de suficientes trabajadores con capacidad de dirección y supervisión.	X			
6 Asignación de autoridad y responsabilidad				
6.1 Se asigna responsabilidad y se delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos de regulación, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.	X			

6.2 Las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones, son los idóneos para los directores de departamentos y los supervisores.				X
6.3 La entidad dispone del personal necesario en número, conocimientos y experiencia para llevar a cabo su misión.	X			
6.4 Existe correspondencia en la delegación de autoridad en relación con las responsabilidades asignadas.	X			
7 Políticas y prácticas en personal				
7.1 Se han implementado las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los trabajadores.	X			
7.2 Se informa a los trabajadores de sus responsabilidades y de los que se espera de ellos.	X			
7.3 Son suficientes y adecuadas las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones en las políticas y procedimientos aprobados.	X			
7.4 Las políticas del personal están orientadas a la observancia de las normas éticas y morales de la entidad.	X			
7.5 Son idóneos los criterios de retención de los trabajadores, los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.	X			
8 Determinación de los objetivos de control				
8.1 Los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma y son, además, lo bastante específicos respecto a la entidad en concreto.	X			
8.2 Los objetivos globales se comunican con efectividad a los trabajadores y al Consejo de Dirección.	X			
8.3 Existe relación y coherencia entre las estrategias y los objetivos globales.	X			
8.4 Se garantiza la coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad.	X			
9 Objetivos específicos para cada actividad.				
9.1 Existe vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.	X			
9.2 Existe coherencia en los objetivos específicos entre sí.	X			
9.3 Se han establecido los objetivos específicos para todos los procesos importantes de la entidad.	X			
9.4 Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.	X			
9.5 La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	X			
9.6 Se han identificado los objetivos importantes (factores criterios de éxito) para conseguir los objetivos globales de la entidad.	X			
9.7 Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos y están conscientes de hasta qué punto están	X			

comprometidos en la consecución de los mismos.				
10 Identificación del riesgo				
10.1 Existen los mecanismo adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.	X			
10.2 Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas.	X			
10.3 Se han identificado los riesgos significativos para cada objetivo específico importante para cada actividad.	X			
10.4 Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.				X
11 Detección del cambio				
11.1 Existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales.	X			
11.2 Existen los mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección. Por ejemplo:	X			
a) Cambio en el entorno de las operaciones.	X			
b) Nuevos trabajadores.	X			
c) Sistemas de información nuevos o modificados.	X			
d) Crecimiento acelerado.	X			
e) Nuevas tecnologías.	X			
f) Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas .	X			
g) Reestructuración de la entidad.	X			
h) Operaciones en el extranjero.				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
12 Coordinación entre las áreas.				
12.1 Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad definidas para cada área.				X
12.2 Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y al responsabilidad de carácter colectivo.				X
12.3 Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dentro y entre las entidades.	X			
13 Documentación				
13.1 La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados y la documentación está disponible para su verificación.	X			
14 Niveles definidos de autorización				
14.1 Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y niveles de autorización. Considere entre otros aspectos, los siguientes	X			
a) Análisis efectuados por la dirección.	X			

b) Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.	X			
c) Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.	X			
d) Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.	X			
e) Se definen en los puestos de trabajo de las diferentes áreas de responsabilidades y autoridad de los mismos para asumir las responsabilidades.	X			
15 Separación de tareas y responsabilidades				
15.1 Están debidamente segregadas y diferenciadas (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.	X			
16 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.				
16.1 Se registran y clasifican de manera oportuna las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.	X			
16.2 Se realizan conteos físicos, periódicos, de los activos y se concilian con los registros contables.	X			
17 Rotación del personal en las tareas claves				
17.1 Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.				X
17.2 Verificar que la dirección efectúe análisis periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.				X
18 Indicadores de desempeño				
18.1 Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.			X	
19 Función de auditoría Interna Independiente.				
19.1 Se ha desarrollado un plan de auditoría interna, de existir auditores internos, y se ha puesto en funcionamiento, utilizándose y respetándose los resultados de la Auditoría Interna.			X	
20 Control de la Tecnología de la Información				
20.1 Existen los debidos controles de tecnologías de la información relacionados principalmente con :	X			
a) Seguridad física de los equipos de información	X			
b) Controles de acceso.	X			
c) Controles sobre Software.	X			
D) Controles de Procesos de datos.	X			
e) Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.	X			

f) Controles de las aplicaciones	X			
21 Control del sistema de Información				
21.1 El sistema de información es flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.	X			
21.2 El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren y a mantener datos financieros.	X			
22 Acceso restringido a los recursos, activos y registros.				
22 Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	X			
22.1 Existen dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.	X			
22.2 Revisar que el plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.	X			
22.3 Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.	X			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
23 INFORMACION				
23.1 Están creados los mecanismos para la obtención de la información externa e interna, que facilite a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos.	X			
23.2 Se suministra la información a las personas adecuadas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.	X			
23.3 Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculando a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.	X			
23.4 Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.	X			
24 Comunicación				
24.1 Se comunica con eficacia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control.	X			
24.2 Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades.	X			
24.3 Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares y hay receptividad por parte de la dirección.	X			

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

Anexo No. 6

Desarrollo de la guía utilizada en el diagnóstico.

PUNTOS DE ATENCION	E	B	R	D
AMBIENTE DE CONTROL				
1. Integridad y valores éticos				
1.1 Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la práctica de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral. (Si existe, por favor, adjuntar evidencia de estos documentos).	X			
1.2 La dirección constituye un buen ejemplo para todo el colectivo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.	X			
1.3 La honestidad y la ética prevalecen en las políticas establecidas para el trato con los trabajadores, clientes, proveedores, aseguradores, competidores, financistas e inversores, deudores y acreedores en general, etc.	X			
1.4 Se toman medidas correctivas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta. Dichas medidas se divulgan internamente para que sean del conocimiento de todo el personal de la organización.	X			
1.5 Están establecidos los mecanismos para garantizar un procesamiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los controles establecidos.	X			
1.6 Existe presión para cumplir con los objetivos de rendimientos posibles, especialmente en lo referente a resultados a corto plazo.	X			
2 Competencia profesional				
2.1 Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.	X			
2.2 Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente.	X			
3 Comité de Control				
3.1 El Comité examina constructivamente las decisiones tomadas por la dirección (por ejemplo, iniciativas estratégicas, transacciones importantes). Y busca explicaciones para resultados pasados (por ejemplo, variaciones del presupuesto)				X
3.2 Se establecen comités dependientes del Consejo en casos justificados por la necesidad de prestar atención más detalladas o directas a asuntos específicos.				X
3.3 Los integrantes tienen los conocimientos suficientes, experiencia en el negocio de la entidad y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.	X			
3.4 Se celebran reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y externos con la necesaria frecuencia y				X

oportunidad.				
3.5 Se suministra información a los miembros del consejo o del Comité de forma suficiente y oportuna para permitir la supervisión de los objetivos y las estrategias de la dirección, la situación financiera y los resultados operativos de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.	X			
3.6 Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del consejo y del Comité de Control la información más sensible, las investigaciones y los hechos significativos e inusuales.	X			
3.7 Está establecida la forma de dejar evidencia de que los superiores debe dar el ejemplo.	X			
3.8 El Consejo supervisa y realiza el seguimiento necesario de las acciones que deberían ser tomadas como consecuencia de sus conclusiones, incluyendo en su caso investigaciones especiales.	X			
4 Atmósfera de confianza mutua				
4.1 La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.	X			
4.2 Existe rotación de la plantilla en las funciones claves, por ejemplo, operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoría interna.				X
4.3 Existe preocupación de la dirección hacia el proceso de datos y las funciones de contabilidad, así como la fiabilidad de la presentación de la información financiera y la salvaguarda de los activos.	X			
4.4 Se celebran con frecuencia reuniones de la dirección del grupo con las divisiones o filiales.	X			
4.5 Hay frecuente interacción entre la administración principal y la operativa, particularmente cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas.	X			
5 Estructura Organizativa				
5.1 La estructura organizativa es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.			X	
5.2 Están definidas las responsabilidades de los principales directivos y de las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad y amabas son del conocimiento de éstos.	X			
5.3 Tienen los directivos los conocimientos y la experiencia adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas.	X			
5.4 Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran.	X			
5.5 Disponen de suficientes trabajadores con capacidad de dirección y supervisión.	X			
6 Asignación de autoridad y responsabilidad				
6.1 Se asigna responsabilidad y se delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos de regulación, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.	X			

6.2 Las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones, son los idóneos para los directores de departamentos y los supervisores.				X
6.3 La entidad dispone del personal necesario en número, conocimientos y experiencia para llevar a cabo su misión.	X			
6.4 Existe correspondencia en la delegación de autoridad en relación con las responsabilidades asignadas.	X			
7 Políticas y prácticas en personal				
7.1 Se han implementado las políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción de los trabajadores.	X			
7.2 Se informa a los trabajadores de sus responsabilidades y de los que se espera de ellos.	X			
7.3 Son suficientes y adecuadas las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones en las políticas y procedimientos aprobados.	X			
7.4 Las políticas del personal están orientadas a la observancia de las normas éticas y morales de la entidad.	X			
7.5 Son idóneos los criterios de retención de los trabajadores, los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.	X			
8 Determinación de los objetivos de control				
8.1 Los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma y son, además, lo bastante específicos respecto a la entidad en concreto.	X			
8.2 Los objetivos globales se comunican con efectividad a los trabajadores y al Consejo de Dirección.	X			
8.3 Existe relación y coherencia entre las estrategias y los objetivos globales.	X			
8.4 Se garantiza la coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad.	X			
9 Objetivos específicos para cada actividad.				
9.1 Existe vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.	X			
9.2 Existe coherencia en los objetivos específicos entre sí.	X			
9.3 Se han establecido los objetivos específicos para todos los procesos importantes de la entidad.	X			
9.4 Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.	X			
9.5 La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	X			
9.6 Se han identificado los objetivos importantes (factores criterios de éxito) para conseguir los objetivos globales de la entidad.	X			
9.7 Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos y están conscientes de hasta qué punto están	X			

comprometidos en la consecución de los mismos.				
10 Identificación del riesgo				
10.1 Existen los mecanismo adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.	X			
10.2 Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas.	X			
10.3 Se han identificado los riesgos significativos para cada objetivo específico importante para cada actividad.	X			
10.4 Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.				X
11 Detección del cambio				
11.1 Existen los mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales.	X			
11.2 Existen los mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección. Por ejemplo:	X			
a) Cambio en el entorno de las operaciones.	X			
b) Nuevos trabajadores.	X			
c) Sistemas de información nuevos o modificados.	X			
d) Crecimiento acelerado.	X			
e) Nuevas tecnologías.	X			
f) Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas .	X			
g) Reestructuración de la entidad.	X			
h) Operaciones en el extranjero.				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
12 Coordinación entre las áreas.				
12.1 Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad definidas para cada área.				X
12.2 Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y al responsabilidad de carácter colectivo.				X
12.3 Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dentro y entre las entidades.	X			
13 Documentación				
13.1 La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados y la documentación está disponible para su verificación.	X			
14 Niveles definidos de autorización				
14.1 Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y niveles de autorización. Considere entre otros aspectos, los siguientes	X			
a) Análisis efectuados por la dirección.	X			

b) Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.	X			
c) Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.	X			
d) Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.	X			
e) Se definen en los puestos de trabajo de las diferentes áreas de responsabilidades y autoridad de los mismos para asumir las responsabilidades.	X			
15 Separación de tareas y responsabilidades				
15.1 Están debidamente segregadas y diferenciadas (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.	X			
16 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.				
16.1 Se registran y clasifican de manera oportuna las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.	X			
16.2 Se realizan conteos físicos, periódicos, de los activos y se concilian con los registros contables.	X			
17 Rotación del personal en las tareas claves				
17.1 Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.				X
17.2 Verificar que la dirección efectúe análisis periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.				X
18 Indicadores de desempeño				
18.1 Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.			X	
19 Función de auditoría Interna Independiente.				
19.1 Se ha desarrollado un plan de auditoría interna, de existir auditores internos, y se ha puesto en funcionamiento, utilizándose y respetándose los resultados de la Auditoría Interna.			X	
20 Control de la Tecnología de la Información				
20.1 Existen los debidos controles de tecnologías de la información relacionados principalmente con :	X			
a) Seguridad física de los equipos de información	X			
b) Controles de acceso.	X			
c) Controles sobre Software.	X			
D) Controles de Procesos de datos.	X			
e) Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.	X			

f) Controles de las aplicaciones	X			
21 Control del sistema de Información				
21.1 El sistema de información es flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.	X			
21.2 El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren y a mantener datos financieros.	X			
22 Acceso restringido a los recursos, activos y registros.				
22 Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	X			
22.1 Existen dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.	X			
22.2 Revisar que el plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.	X			
22.3 Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.	X			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
23 INFORMACION				
23.1 Están creados los mecanismos para la obtención de la información externa e interna, que facilite a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos.	X			
23.2 Se suministra la información a las personas adecuadas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.	X			
23.3 Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculando a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.	X			
23.4 Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.	X			
24 Comunicación				
24.1 Se comunica con eficacia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control.	X			
24.2 Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades.	X			
24.3 Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares y hay receptividad por parte de la dirección.	X			

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

