



*MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO  
"Antonio Núñez Jiménez"*

*FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS*

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

*En opción al título de  
Licenciado en Contabilidad y Finanzas*

*Título: Diseño del Manual de Procedimientos de la Actividad Contable y  
Financiera de la Entidad "GENERAL NICKEL COMPANY S.A."*

*Autor: Mayelín Sanamé Sanamé.*

*Tutora: Lic. Dionelly Aguilera Laffita*

*Moa/2006*

*"Año 49 de la Revolución"  
Curso 2006-2007*

# *AGRADECIMIENTOS.*

**Como autor de este trabajo, quisiera agradecer a mi tutora Lic. Dionelly Aguilera Laffita por su dedicación personal y por su ayuda incondicional en todo el momento que la necesitaba, a todas las personas que de una forma u otra hicieron posible la realización de este trabajo.**

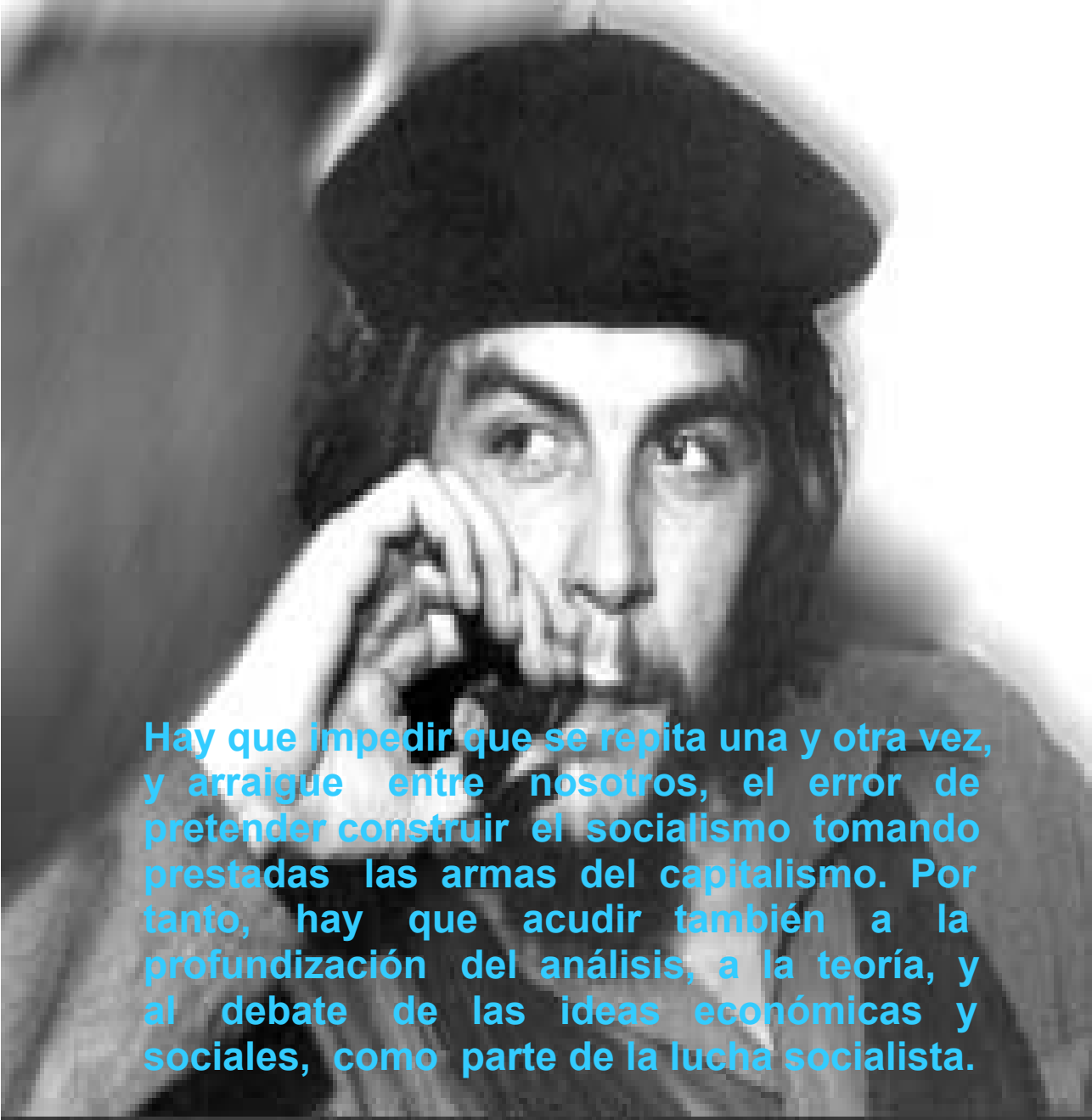
**A mis compañeros de aula, profesores y a la revolución por haberme dado la oportunidad de formarme como futura profesional.**

**A todos gracias.**

# *DEDICATORIA.*

**Dedico este Trabajo de Diploma especialmente a mis padres..... Que verán hecho realidad mis sueños.**

# PENSAMIENTO

A black and white portrait of Che Guevara, looking directly at the camera with a serious expression. He is wearing his signature beret and has his hand resting on his chin. The image is slightly blurred, giving it a vintage, artistic feel.

Hay que impedir que se repita una y otra vez, y arraigue entre nosotros, el error de pretender construir el socialismo tomando prestadas las armas del capitalismo. Por tanto, hay que acudir también a la profundización del análisis, a la teoría, y al debate de las ideas económicas y sociales, como parte de la lucha socialista.

© Centro Che

## **RESUMEN**

El establecimiento de un nuevo marco conceptual del Control Interno a partir de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, con una visión acorde a las características de cada entidad, una filosofía estratégica compatible con el perfeccionamiento empresarial como modelo de gestión y potenciando el control como parte del proceso de dirección, propicia la homologación de todos los criterios que existían en relación al mismo, surgiendo precisamente para prevenir y no para resolver problemas ocurridos.

El Sistema de Control Interno además de ser una política de gerencia, constituye una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia y su evaluación por medio de los Manuales de Procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión.

El presente trabajo de Diploma es realizado con el objetivo de diseñar un Manual de Procedimientos para Actividad Contable y Financiera, que defina de un modo eficaz las responsabilidades, deberes e interrelación con las restantes áreas, a partir del esquema del puesto del trabajo, identificando las acciones incompatibles en función de los Principios de Control Interno y las Normas Contables Cubanas

El manual esta estructurado por dos secciones, la primera contempla los objetivos, objetivos específicos, alcance y responsabilidades y en la segunda sección se desarrollan los procedimientos de las diferentes actividades consideradas en los ciclos de operaciones de la dirección Financiera de la Compañía.

## **SUMMARY**

The establishment of new conceptual scope of the inner control from the resolution 297/2003 of the ministry of finance and price with a vision according the facture of every entity, a compatible strategic philosophy with the corporation improvements as a model of management and strengthening the control as part of the management process, it eases the homologation of existing criteria arising precisely for preventing and not to solve the occurred problems.

The inner control system out of being a management policy, it's a supporting tool for the administration of every enterprise for modernizing I changing and producing better results with quality efficiency and it's evaluation by means of procedures manuals relies the strengths of the enterprise before the management.

This diploma paper is carried out in order to design a procedures Manual of the accounting and financing activities that defines success fully the duties, responsibilities and the interrelation with the other areas, taking the working schedule as reference for identifying the incompatible actions according to the inner control principles and the Cuban accounting standards.

The Manual is structured into two sections the first one implies the objectives, specific objectives, scope and liabilities, and the second section, the procedure of the several activities contained in the operation cycles of the Company Finances Management are developed.

	Página
Introducción	1
Capítulo I. Fundamentación Teórico Conceptual del Objeto de Estudio.....	4
1.1 - Definición conceptual.....	4
1.2 - Antecedentes y Funciones de Ministerio de Auditoria y Control.....	5
1.3 - Fundamentos y Evolución Historica del Control Interno.....	6
1.3.1 - Transformación Acontecida en Materia de Control Interno.....	6
1.3.2 - Caracterización General.....	7
1.3.3 - Importancia y Actualidad.....	9
1.3.4 - Objetivos del Control Interno.....	9
1.3.5 - Pincipios del Control Interno.....	10
1.3.6 - Estructura.....	11
1.3.7 - Implementacion de las Actividades de Control en el Area Contable	19
1.4 - Manuales de Procedimientos y su Aplicación del Control Interno.....	23
1.4.1 - Objetivos y Politicas de los Manuales de Procedimientos.....	24
1.4.2 - Contenido del Manual de Procedimientos.....	25
1.4.3 - Justificación del Contenido. Manual de Procedimientos frente al al Control Interno.....	25
1.5 - Sociedades Mercantiles Privadas de Capital Totalmente Cubano.....	26
1.5.1 - Antecedentes de las Sociedades Mercantiles Cubanas.....	26
1.5.2 - Control Interno en las Empresas Privadas.....	27
1.5.3 - Elementos.....	28
Capitulo II - Diseño del Manual de Procedimientos para la Actividad Contable-Financiera de la General Nckel S.A.....	35
2.1 - Caracterización de la Entidad.....	35
2.2 - Estructura Organizativa.....	36
Contenido	
1.1 - Objetivo.....	39
1.2 - Objetivos Especificos.....	39
1.3 - Alcance.....	39
1.4 - Responsabilidades.....	40
2.1.- Ciclo de tesoreria.....	41
I - Procedimiento de Efectivos y Valores.....	42
II - Procedimiento de Banco.....	66
2.2 - Operación de Informes Financieros y Contabilidad y Finanzas.....	76
III - Procedimiento de Activos Fijos Tangibles.....	79
IV - Procedimiento de Inventarios y Contabilidad de Costo.....	96
V - Procedimientos de Normas Aplicable al Proceso de Nómina.....	102
2.3 - Ciclo de Ingresos y Cuentas por Cobrar.....	119
VI - Procedimientos de Ingresos y Cuentas por Cobrar Diversas.....	121
2.4 - Ciclo de Compras y Cuentas por Pagar.....	132
VII - Procedimientos de Comprar y Cuentas por Pagar.....	135
VII - I - Tarjetas Magnéticas de Combustible.....	151

VII - II- Transporte y Hojas de Ruta.....	156
2.5 - Ciclo de Operaciones Tributarias.....	158
VIII - Procedimiento Tributario.....	158
Conclusiones.....	176
Recomendaciones.....	177
Bibliografía.....	178
Anexos.....	



## INTRODUCCION

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

El establecimiento de un nuevo marco conceptual del Control Interno a partir de la resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, con una visión acorde a las características de cada entidad, una filosofía estratégica compatible con el perfeccionamiento empresarial como modelo de gestión y potenciando el control como parte del proceso de dirección, propicia la homologación de todos los criterios que existían en relación al mismo, surgiendo precisamente para prevenir y no para resolver problemas ocurridos.

Integrando además las operaciones efectuadas tanto por la dirección de la entidad, como por el resto del personal para proporcionar una seguridad razonable en aspectos concernientes con el control de los recursos a disposición de la entidad, la calidad de la información, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas trazadas y el logro de eficiencia y eficacia en las operaciones.

Este último aspecto define los ciclos de operaciones a través del manual de procedimientos, lo que constituye el **objeto de esta investigación**.

### **Situación Problémica**

La General Nickel Company S.A. surge como representante de Cuba ante las negociaciones de la empresa Mixta Cubano-Canadiense Moa Nickel S.A con entidades cubanas, con una estructura organizativa de la dirección Económico-Financiero que

muestra características muy peculiares en cuanto a la asignación de autoridad y responsabilidad, debido a la cantidad de especialistas que la conforman, no existiendo un Manual de Procedimientos que defina de un modo eficaz las responsabilidades, deberes e interrelación con las restantes áreas, a partir del diseño del puesto del trabajo, identificando las acciones incompatibles en función de los Principios de Control Interno de las Normas Contables Cubanas.

Siendo el **objetivo** de este, diseñar el Manual de Procedimientos para la aplicación del mismo.

**Campo de Acción** - Manual de Procedimientos de la General Nickel Company S.A

#### **Tareas a Desarrollar:**

- Estudio y análisis de la fundamentación teórica de los Principios de Control Interno.
- Estudio de las funciones vulnerables e incompatibles y su interrelación con otras actividades.
- Caracterización y estudio del funcionamiento y proceso operativo de la entidad.
- Valoración crítica y diagnóstico de las operaciones contables y financieras.
- Diseño del Manual de Procedimientos.

#### **Hipótesis**

Si se diseña el Manual de Procedimientos para actividad Contable y Financiera de la mencionada entidad se logrará:

- La organización de las funciones, permitiendo, que cada miembro conozca sus deberes, responsabilidades e interrelación con otras áreas.
- Establecer de un modo eficaz los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Además el diseño de cada puesto de trabajo y las actividades de control acorde con las características de la entidad.

#### **Método de Investigación**

- Teórico Histórico - al efectuar el estudio y evolución del Control Interno y las Normas Contables Cubanas aplicando la técnica análisis y diseño.  
La caracterización del proceso de la actividad contable y financiera a través del empleo del análisis y síntesis.
- Teóricos Lógicos - Hipotético deductivo, a través de la técnica de inducción al formular la hipótesis resultante del trabajo.
- Empíricos - a través de la observación, entrevistas e intercambio con los funcionarios de la entidad.
- Modelación - a partir de la abstracción de lo esperado una vez elaborado el diseño de la propuesta.

### **Resultados Esperados**

- Establecer de un modo eficaz los niveles de autoridad y responsabilidad.
- La organización de las funciones, permitiendo, que cada miembro conozca sus deberes, responsabilidades e interrelación con otras áreas.

## **CAPITULO I - FUNDAMENTACIÓN TEORICO Y CONCEPTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

### **1.1- Definición conceptual.**

**Manual** – Libros en el que los hombres de negocios van anotando provisionalmente y como un borrador las partidas de cargo o datas, para pasarlas después a libros oficiales que están obligados a llevarlos por ejercer el comercio.

**Procedimientos** - Acción de proceder, actuación por trámites judiciales o administrativos.

**Función** - Tarea que corresponde realizar a una Institución o Entidad, o a sus Órganos o personas.

**Manual de Procedimientos** - Es un componente del Sistema de Control Interno (SCI), el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral,

contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas y funciones de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

**Control Interno** - Proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable para el logro de confiabilidad de la información financiera, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas y control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad

**Empresas Mixtas** - En el contexto cubano es una Compañía Mercantil que adopta la forma de sociedad anónima por acciones nominativas, en las que participan como accionistas uno o más inversionistas nacionales y uno o más accionistas extranjeros. Su funcionamiento se norma por la Ley para la Inversión Extranjera de septiembre de 1995. Se constituyen por escritura notarial que se inscriben en el Registro Mercantil (RM).

**Sociedad Mercantil de Capital 100% Cubano** - Son formas organizativas de producción, que se estructuran como sociedades anónimas de capital totalmente nacional. Se constituyen por escritura notarial que se inscriben por RM

## **1.2- Antecedentes y Funciones del Ministerio de Auditoria y Control.**

En los primeros años de constituida nuestra república, la función fiscalizadora recayó en el Ministerio de Haciendas (MH), creada por la ley orgánica del poder ejecutivo de 1909, hasta finales de 1950, de acuerdo con la constitución se crea el órgano denominado Tribunal de Cuentas (TC), con las funciones de fiscalizar el patrimonio, los ingresos y gastos del estado y de organismos autónomos, y la ejecución del presupuesto del estado. Era competencia del TC fiscalizar la gestión administrativa, de los funcionarios y empleados del aparato del estado y de organizaciones autónomas.

A partir del Triunfo de la Revolución en Enero de 1959, se inicia una transformación de la estructura socio-económico del país, proceso que provocó un acelerado cambio de la organización del aparato estatal, no considerándose necesario mantener el TC, cesando sus funciones en 1960, pasando nuevamente al MH .

En 1976 mediante la ley 1323 de Organización de la Administración Central del Estado (OACE), se crea el Comité Estatal de Finanzas (CEF), donde se incluye una dirección de comprobación, cumpliendo así con funciones rectoras en materia de auditoría estatal, en 1994 se extinguen los CEF y Comité Estatal de Precios (CEP), en 1995 se crea la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) para ejecutar las funciones en esta materia, la mencionada oficina desarrolló las funciones a ella asignada hasta el 25 de abril del 2001 de acuerdo al Decreto Ley 219 y es cuando se crea el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), como un órgano de la administración encargado de dirigir, controlar y ejecutar la aplicación de la política de estado y gobierno en el tema de auditoría gubernamental, fiscalización y control gubernamental así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría (SNA).

### **1.3- Fundamentos y evolución histórica del Control Interno.**

#### **1.3.1-Transformación acontecida en materia Control Interno**

Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún tipo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta e importe correcto, con el propósito de detectar desfalcos, y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

Después de la revolución industrial el alcance y complejidad de los negocios se ampliaron notablemente. Al aumentar en tamaño, las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados. Con un sistema contable mayor y más personas participantes, posibilitando la división de las tareas dentro de la compañía. Ninguna persona tenía la responsabilidad de manejar la totalidad de una operación, las funciones de custodias de activos y sus registros fueron separadas y se establecieron otros Control Interno (CI) efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos.

Los auditores ocuparon un papel importante dentro del SCI. El incremento del volumen de la actividad mercantil y la complejidad de los Sistemas Contables (SC), indicó que la

meta de descubrir errores se podía llevar a cabo con mayor efectividad mediante un sistema adecuado de CI.

El CI ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminología, lo que ha permitido que al pasar el tiempo, se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo, sus principios y elementos que se deben de conocer e instrumentar en la entidad cubana actual. El Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), es el organismo con autoridad jurídica encargado de establecer leyes normativas relacionadas con el tema de CI y es responsable además de velar por el cumplimiento de las mismas.

La Resolución 297/2003 establece una definición del CI acorde a las condiciones de la economía cubana, para su aplicación en todas las entidades y su exigencia por todas las autoridades competentes. Esta resolución de igual forma recoge el contenido de los componentes de CI y sus normas con el fin de lograr elementos, y generalidades de los diferentes enfoques, terminologías y concepciones utilizadas en el país para la elaboración del SCI.

### **1.3.2- Caracterización General.**

Hace tiempo los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El SCI está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante estos se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

En consecuencia no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto por sí solo extiende el concepto de CI más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertirlo en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

Ninguna organización puede conocer todos los riesgos actuales y potenciales a los que está expuesta en cualquier momento determinado y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. Las personas que componen la organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a esto.

Los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar, para alcanzarlos. No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los mismos y se convierten en responsabilidad de todos.

En el caso de las entidades pequeñas el SCI debe ser sencillo partiendo de la idea que agrupa pocos empleados, los que manejen y procesen poca información, por tanto es recomendable prever en estos casos que el máximo funcionario o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

### **1.3.3- Importancia y Actualidad**

En razón a la importancia que adquiere el SCI para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requiere para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía de todos los procesos.

- Permite conocer el funcionamiento en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación y requerimientos de los puestos de trabajo de los responsables de la ejecución.

- Constituye una base para el análisis posterior del trabajo para el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Facilita las labores de auditoría, ejecución del CI y su evaluación.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de algún subsistema dentro del área económica.
- Se puede utilizar para establecer un sistema de información o bien modificar el existente.

#### 1.3.4- Objetivos de Control Interno

**Confiabilidad de la Información** - se hace necesario un diseño eficiente de canales para la información y comunicación, definiendo indicadores de calidad (oportuna, clara y directa), su propósito consiste en evitar la duplicidad de información relacionada con la información contable y financiera.

**Eficiencia, Eficacia de las Operaciones** - se deben definir los ciclos de operaciones de la entidad, cuales son, en que área comienza y en cual terminan, quedando establecidos en el *Manual de Procedimientos* los que se generen en cada uno de estos, así como establecer los niveles de responsabilidad autoridad explícitos en el diseño del puesto de trabajo.

**Cumplimiento de las Leyes, Reglamentos y Políticas establecidas** - se cumplirá este objetivo en la medida que cada trabajador, sea nuevo ingreso o no, conozca su contenido de trabajo (misión) de la entidad, así como los objetivos propuestos a alcanzar y las vías para lograrlo (visión) conocer la base que rigen los reglamentos disciplinarios, convenios colectivos de trabajo, y la política de superación.

**Control de Recursos de todo tipo a disposición de la entidad** - constituye una de las bases fundamentales del CI siendo vital el diseño de mecanismos que garanticen el control preventivo, estableciendo en sus procedimientos, la base del control de los recursos a partir de las características elementales de cada entidad; contribuyendo al logro de sus objetivos y a prevenir posibles pérdidas de recursos.

#### 1.3.5- Principios de Control Interno

##### 1. Caja y Banco

- Efectivo en Caja
- Efectivo en banco



2. Inventarios
3. Activos Fijos
4. Nóminas
5. Cobros y Pagos
  - Cuentas y Efectos por Cobrar
  - Cuentas y Efectos por Pagar
6. Costo
7. Operaciones Financieras
8. Contabilización de las Operaciones, Actualización y Emisión de Informaciones Financieras

### **Importancia**

Los Principios de Control Interno (PCI) son desarrollados en distintos países por instituciones gubernamentales, las cuales trabajan de forma coordinada, con el desarrollo de transacciones económicas, las necesidades de estos han traspasados los ámbitos internos ya que los EF se convierten en pocos útiles para analizar las tendencias económicas.

### **1.3.6- Estructura**

El nuevo enfoque aporta elementos que deben ser del dominio de todos los trabajadores de las organizaciones empresariales y se enmarcan dentro de cinco componentes y cada uno agrupa normativas que esclarecen su implementación:

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

Estos poseen gran relevancia, constituyendo requisito primario para introducir el SCI en una organización, vistos desde el enfoque de su interrelación con los objetivos organizacionales al definirlos, establecerlos y aplicarlos.

### **Relación entre los objetivos organizacionales y componentes de CI**

Los objetivos organizacionales indican la dirección, y deben enunciarse por escrito delimitando los resultados a alcanzar en un período determinado, expresan cómo debe funcionar el sistema, su estructura y organización. Ayudan por tanto a evaluar el progreso, ya que un objetivo claramente establecido, medible y con una fecha específica, se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos evaluar sus progresos constituyendo parte esencial del control.

Del mismo modo que los objetivos organizacionales indican la dirección y el resultado a lograr, los cinco componentes del CI constituyen caminos para el logro de los objetivos en la organización, de los resultados planificados y el buen funcionamiento de la misma, coincidiendo con los objetivos esenciales de todo proceso de cambio que están enfocados al funcionamiento y los resultados empresariales.

### **Funciones fundamentales de los componentes en el cumplimiento de los objetivos**

La interrelación de los componentes sirve como criterio para determinar la eficacia del sistema, ayudando precisamente a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso.

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, no significa que tengan que funcionar de forma idéntica, ni al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir cierta compensación entre estos, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos. No obstante todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. Al examinar cualquier de estas, ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma apropiada para poder concluir el CI sobre las operaciones.

### **¿Qué aporta cada componente?**

**Entorno de control (EC)**- marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concientización de los trabajadores respecto al control. Es la base de los restantes componentes de CI, aportando disciplina y estructura. Los factores del EC incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los trabajadores de la organización, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad

y las responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a los trabajadores, así como la atención y orientación que proporciona al Consejo de Administración.

*“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los trabajadores son el motor impulsor de la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”.*

El EC propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

**Evaluación de los riesgos** - Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

*“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.*

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar estos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. Poseen por tanto un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

**Actividades de control** - son las políticas y los procedimientos que aseguran que se lleven a efecto las instrucciones de la dirección de la empresa, garantizan que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

*“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.*

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, de detección, correctivos, manuales o de usuario, informáticos o de tecnología de información, y de dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. *Un gran número de actividades de control o de*

*personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.*

**Información y comunicación** - se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los trabajadores tienen que comprender cual es su papel en el SCI y como las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información (TI) se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben, les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la TI debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el SCI, como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los trabajadores también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás. Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización.

El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los que mejor se sitúan para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Todos los trabajadores deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el SCI.

**Supervisión o monitoreo** - Los SCI requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el CI deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

*“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.*

Es preciso supervisar continuamente los CI para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los CI puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los CI incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

### **Vinculación entre los Componentes**

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, se vinculan entre sí:

Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del SCI que se aplique.

Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas, permitiendo mantener el control sobre todas las actividades.

Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el CI es eficaz., marcan una diferencia con el enfoque tradicional de CI dirigido al área financiera y coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

### **1.3.7 - Implementación de las Actividades de Control en el Área Contable**

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha definido y asume esta; son ejecutadas en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, que una vez identificados, se orientan los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

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

En cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y Correctivos
- Manuales Automatizados o Informáticos
- Gerenciales o directivos.



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

La gama que se expone a continuación muestra de manera abarcadora las actividades de control, viéndolas en su sentido más general; pero no constituye la totalidad de las mismas.

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

A continuación se muestra un conjunto de actividades mínimas a incluir en un *Manual de procedimientos* de CI a elaborar en las entidades, respetando la regla general que debe tenerse en cuenta de acuerdo con las características específicas de la entidad.

### **Efectivo**

Considera la implementación de las Actividades de Control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de las existencias en poder de la entidad; de la moneda de curso legal, la moneda extranjera, cheques, giros bancarios y postales a la vista, depósitos efectuados en instituciones financieras bancarias y no bancarias. Se incluyen las inversiones financieras a corto y largo plazo constituidas por valores negociables colocados en instituciones financieras bancarias y no bancarias.

### **Inventarios**

Considera la implementación de las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de los bienes constituidos por la adquisición a proveedores o suministradores, en proceso de elaboración o terminados dentro o fuera de la entidad, bien sean para el consumo o para su comercialización.

### **Activos fijos**

Considera la implementación de las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de los bienes inmuebles, muebles y útiles de oficina, equipos de computación, otros equipos y maquinarias adquiridos, recibidos en donación o elaborados por la entidad, que tienen una vida útil superior a un año y su incorporación se realiza con el propósito de utilizarlos en la actividad que desarrolla la empresa y para su venta. Además, son depreciables en períodos uniformes de tiempo, de acuerdo con sus características.

Incluye también los activos fijos intangibles o inmateriales, referidos a aquellos activos no cuantificables físicamente, pero que producen o pueden producir un beneficio a la entidad, cuya vida es superior a un año y se amortizan con cargo a gastos en ejercicios posteriores.

### **Operaciones de cobros**

Considera la implementación de las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de los derechos de la entidad, producto de las obligaciones contraídas por terceros por concepto de compras de productos, prestación de servicios, ventas de bienes, arrendamientos de inmuebles, concesiones o licencias de explotación de bienes de cualquier naturaleza, servicios o actividades análogas y los pagos a cuenta o en exceso de impuestos y contribuciones.

### **Inversiones materiales**

Considera la implementación de las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de los equipos que requieren instalación y los materiales adquiridos para la ejecución de inversiones materiales que aumentan la capacidad de producción o ejecución de otras actividades por la entidad, así como los gastos incurridos para la ejecución de éstos con medios propios y los importes pagados a las empresas constructoras.

## **Nóminas**

Considera la implementación de las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de las operaciones relacionadas con el tiempo laborado, salarios devengados, retenciones por pagar, impuestos y contribuciones a pagar, entre otras.

## **Operaciones de pagos**

Considera la implementación de las actividades de control necesarias para la administración, custodia, protección y control adecuado de las deudas u obligaciones financieras de la entidad, que pueden estar constituidas, entre otros, por los siguientes conceptos:

- Obligaciones documentadas provenientes de la adquisición de bienes y servicios vinculados con la actividad de la entidad, adquiridos para su consumo o venta sin transformación, o para su procesamiento y posterior consumo o venta.
- Préstamos recibidos de otras instituciones financieras u otros prestamistas, ya sea con fines específicos o para la adquisición de bienes, conforme lo determinen las respectivas cláusulas contractuales para cada caso.
- Obligaciones provenientes de obligaciones fiscales o provisionales establecidas en la legislación financiera vigente.
- Colocación de títulos de deuda pública interna o externa, para los fines específicos que se determinen en las normas legales que disponen su emisión.
- Ingresos anticipados por futuras ventas de bienes o servicios.

## **Sistemas de costo**

Considera la implementación de las actividades de control necesarias para verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el Sistema de Costo aprobado y su efectiva utilización como herramienta de dirección en la toma de decisiones adecuadas para la mejor gestión de la entidad.

## **1.4 - Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno.**

La empresa en el momento de implementar el SCI, debe elaborar un Manual de Procedimientos, en cual se debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

La misma en todo el proceso de diseño e implementación del SCI, tiene que preparar los procedimientos integrales, que constituyen el pilar para el desarrollo adecuado de sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las áreas, generando información útil y necesaria, medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento de la función empresarial.

El SCI además de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

La evaluación del SCI por medio de los Manuales de Procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de la importancia que adquiere el SCI para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, que son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

#### **1.4.1 - Objetivos y Políticas de los Manuales de Procedimientos.**

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
2. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinidas.
3. Un sistema contable que suministre una oportuna, compleja y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
4. La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

5. La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
6. La correcta disposición de los controles validos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los trabajadores y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

#### **1.4.2 - Contenido del Manual de Procedimientos.**

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
4. Descripción del procedimiento.
  - 4.1. Objetivos del procedimiento
  - 4.2. Normas aplicables al procedimiento
  - 4.3. Requisitos, documentos y archivo
  - 4.4. Descripción de la operación y sus participantes
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.

#### **1.4.3 - Justificación del Contenido Manual de Procedimientos frente al CI**

Los manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Dependiendo de estos elementos la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar:

- ✓ El establecimiento de objetivos
- ✓ La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.
- ✓ La evaluación del sistema de organización.
- ✓ las limitaciones de autoridad y responsabilidad.

- ✓ las normas de protección y utilización de recursos.
- ✓ La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- ✓ La generación de recomendaciones.
- ✓ La creación de sistemas de información eficaces.
- ✓ El establecimiento de procedimientos y normas.
- ✓ La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- ✓ El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.
- ✓ La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

La generación y aplicación de procedimientos, son aplicables a cada una de las empresas, en los diferentes artículos referentes al CI y se podrá ahondar sobre los temas específicos de cada departamento o sección empresarial.

## **1.5 – Sociedades Mercantiles Privadas de Capital Totalmente Cubano**

### **1.5.1 Antecedentes de las Sociedades Mercantiles Privadas.**

El inicio de la re inserción en la economía mundial, ha acelerado la diversidad de estructuras empresariales; constituyéndose Sociedades Mercantiles Privadas de capital totalmente cubano o de capital cubano asociado con el capital extranjero. Ante las nuevas realidades se imponen las viejas exigencias a la gestión de empresa estatal, pero a un nuevo nivel en tanto se incorpora la necesidad de tener en cuenta las señales del mercado y la orientación al cliente. La necesaria descentralización empresarial que tradicionalmente evoluciona de forma lenta y contradictoria, es acelerada de forma urgente para aquellas empresas vinculadas directamente con el sector externo; dándose paso posteriormente para su desarrollo a otros sectores.

En un primer plano aparecen como factores desencadenantes los cambios de la economía internacional a finales de la década de los 80, no es menos cierto que las deformaciones que durante todo el período anterior se manifestaban en el funcionamiento económico obedecían a las propias contradicciones del modelo económico establecido, se incentiva una multiplicación exagerada de la demanda de recursos, generando una

situación de escasez crónica de inversiones, insumos y mano de obra que al igual que para otras experiencias socialistas afectaba la eficiencia y competitividad de sus economías.

### **1.5.2- Control Interno en las Empresas Privadas**

El CI de las empresas privadas se ha convertido últimamente en uno de los pilares en las organizaciones empresariales. Este se sustenta en la independencia entre unidades operativas, el reconocimiento efectivo de la necesidad de contar con un CI y la fijación de responsabilidades, sólo así se garantiza el éxito. En consecuencia podemos decir que previene que se violen las normas y los principios contables.

**Palabras clave:** *Evaluación, independencia, eficiencia y eficacia, información financiera, responsabilidad, control y ética.*

La preocupación que existe sobre las empresas privadas en el manejo del CI; últimamente se ha podido ver en gran cantidad de grandes y medianas empresas que de la noche a la mañana ya no lo eran. Algunas empresas quebradas, otras en reestructuración y otras declaradas como insolventes.

Frente a estos hechos las interrogantes que nos planteamos son, si acaso los hechos mencionados no son previsibles, si los EF no son un parámetro de medición o es que el patrimonio se puede absorber y desaparecer y las empresas pueden decir hasta aquí llegamos. ¿Dónde quedan las auditorías externas con dictámenes limpios o salvedades? Cuando se analiza esta problemática se piensa en la importancia que tiene el CI a efectos de que pueda permitir que la empresa subsista y desarrolle.

### **1.5.3 - Elementos**

**1. Plan de organización** - Aún cuando no existe un solo concepto para definir organización, se entiende que ella se refiere a una estructura formalizada mediante la cual se identifican y grafican actividades y funciones, se determinan los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. La organización

proporciona el armazón que define las actividades que serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas. El organigrama describe la estructura formal de la entidad.

### **Factores a considerar al evaluar el plan de organización**

- La estructura organizacional debe ser lo más simple posible.
- Las responsabilidades funcionales deben segregarse con el fin de que una sola persona no controle todas las etapas relacionadas con una operación.
- Cada funcionario debe estar facultado para tomar decisiones y cumplir efectivamente con sus atribuciones con lo cual se evitan atrasos o inercia en la entidad.
- La responsabilidad de cada persona debe estar definida en forma precisa para que no pueda ser evadida o excedida en su ejercicio.
- La delimitación de responsabilidad permite evitar transferir las deficiencias incurridas a otras personas por inacción o acción inapropiada.
- Un funcionario que asigna funciones y delega autoridad a sus subordinados debe implementar mecanismos adecuados de control, con el fin de determinar si las tareas asignadas vienen cumpliéndose satisfactoriamente.
- Los trabajadores a quienes se les ha delegado autoridad están obligados a operar según los términos del encargo, debiendo consultar a su superior en casos de excepción.
- Toda persona está obligada a informar a su superior por la manera en que cumplió con sus tareas y por los resultados obtenidos en relación con lo que debió lograrse.
- La entidad debe ser tan flexible como para permitir una adecuada sincronización con los cambios en su estructura organizacional, a consecuencia de cambios políticos y objetivos de las operaciones.
- Los organigramas o manuales de funciones son muy útiles para la comprensión de la organización de una entidad, sus líneas de autoridad y asignación de funciones y responsabilidades; evitándose la duplicidad de funciones o el conflicto al asignarlas.

**2. Planeamiento de actividades** - El planeamiento de actividades se orienta a determinar las necesidades de la entidad en cuanto a recursos financieros y humanos. Al elaborar sus planes y proyectos la entidad debe considerar los aspectos siguientes:

- Los fondos autorizados y las limitaciones y restricciones.



- La necesidad de llevar a cabo todos los programas y proyectos y operaciones, de acuerdo a criterios de eficiencia y economía.
- La necesidad de cautelar que todos los recursos asignados sean utilizados en forma correcta y para los fines para los que fueron autorizados.

**3. Política** - Se puede definir política como la declaración general que guía el pensamiento durante la toma de decisiones, es una línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo todas las actividades, incluyendo las no previstas.

### **Clasificación**

- Política general - Se establece para todas las entidades y para un caso específico. Generalmente se origina fuera de la entidad, como las leyes y los reglamentos directivos de sistemas administrativos.
- Política específica - Es establecida por las altas direcciones de cada entidad y afectan a ésta en su totalidad.
- Política para unidades - Son aquellas establecidas en operatividad dentro de la entidad.

### **Criterios aplicables a la política**

- Establecer la política por escrito y organizarla en forma sistemática en guías o manuales, según los casos, para permitir efectuar las actividades autorizadas en forma efectiva, eficiente y económica, así como proporcionar seguridad razonable de que los recursos se encuentran debidamente protegidos.
- Comunicar la política a todos los funcionarios y empleados de la entidad cuyas obligaciones contribuyan al logro de sus objetivos.
- Elabora la política en concordancia con la normatividad correspondiente y ser coherente con la política general dictada.
- Revisar la política en forma periódica debido al cambio de circunstancias, cuando se considere necesario.

**4. Procedimientos operativos** - Son los métodos utilizados para efectuar las actividades de acuerdo con las políticas establecidas, son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción que detallan la forma exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Existe relación directa entre los procedimientos y las políticas.

Ejemplo: Una política aplicada por toda entidad es conceder a su personal de vacaciones, los procedimientos establecidos por el área de personal para poner en práctica esta política deben permitir programar las vacaciones para evitar interrupciones en el ritmo de trabajo y llevar registros apropiados para asegurar que cada empleado disfrute de sus vacaciones.

### **Criterios a considerar en el establecimiento de la política de la entidad aplicable a los procedimientos**

- Para promover la eficiencia y economía en las operaciones, los procedimientos aprobados deben ser simples y del menor costo posible. Para las operaciones que no son mecánicas en su ejecución, los procedimientos deben permitir el uso del criterio en situaciones fuera de lo común.
- Para reducir la posibilidad de errores e irregularidades, los procedimientos deben estar coordinados de manera que el trabajo realizado por un trabajador sea revisado por otro, en forma independiente de sus propias obligaciones funcionales.
- Debe existir un programa adecuado de revisión periódica y mejora continua de los procedimientos aprobados.

**5. Personal** - La operatividad del SCI no depende exclusivamente del diseño apropiado del plan de organización, políticas y procedimientos, sino también de la selección de funcionarios con habilidad y experiencia y de trabajadores capaces de poder ejecutar sin dificultad los procedimientos establecidos por la administración.

### **Elementos a considerar en el control del personal**

- **Entrenamiento continuo** - Cuanto mejores sean los programas de capacitación, más apto será el personal.
- **Eficiencia** - Después de la capacitación, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad.
- **Integridad y ética** - Constituye una de las columnas principales en que descansa la estructura del CI.
- **Retribución** - Es un factor importante a considerar, dado que el personal que es compensado adecuadamente está dispuesto a lograr los objetivos de la entidad con

entusiasmo y concentrar su atención en prestar con más eficiencia sus funciones y responsabilidades.

**6. Sistema contable e información financiera** - El SC está constituido por los métodos y registros establecidos por la entidad para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las transacciones realizadas en un período determinado. El SC es un elemento importante del control financiero al proporcionar la información financiera necesaria a fin de evaluar razonablemente las operaciones ejecutadas.

**7. Sistema de control interno** - El SCI es el conjunto de todos los elementos donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

*“El SCI se extiende más allá de aquellos aspectos que se relacionan directamente con las funciones del SC”.*

**8. Procedimientos del control interno** - El procedimiento del CI en la Normas Internacionales de Auditoría (NIA) se define como procedimiento de control «a aquellas políticas y procedimientos adicionales al ambiente de control que la gerencia ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad»,

**9. Limitaciones inherentes del control interno** - Los SCI y contable no pueden proporcionar a la gerencia evidencias concluyentes de que los objetivos son:

- Aprobación y control de documentos.
- Comparación de datos internos con información de fuentes externas.
- Comparación de los recursos de los resultados de los arqueos de efectivo y valores y la toma de inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directivo de los activos y registros.
- Comparación y análisis de los EF con los montos presupuestados.

**Procedimientos para mantener un buen CI:**

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.

- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Rotación de deberes.
- Pólizas.
- Instrucciones por escrito.
- Cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.
- Evitar uso de efectivo.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósito inmediato e intacto de fondos.
- Orden y aseo.
- Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores alcanzados debido a sus limitaciones inherentes que incluyen:  
Requerimiento anual de la gerencia de que el costo de implantación de un CI no exceda los beneficios que el CI tiende más a ser dirigidos a transacciones rutinarias que a transacciones no rutinarias.
- El potencial de ocurrencia de error humano debido a negligencia, distracción, errores de juicio y no entendimiento de instrucciones.
- La posibilidad de eludir el CI a través de la colusión de un miembro de la gerencia o de un empleado con terceros fuera o dentro de la empresa.
- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un CI pueda abusar de esa responsabilidad.
- La posibilidad que los procedimientos puedan ser inapropiados debido a cambios en las condiciones ya que el cumplimiento con los procedimientos pueden deteriorarse.

## **CAPITULO II – DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ACTIVIDAD CONTABLE Y FINANCIERA DE LA GENERAL NICKEL COMPANY S.A.**

### **2.1- Caracterización de la Entidad**

Bajo la forma de sociedad anónima por acciones nominativas para la realización de los objetivos que más adelante se especifican, quedó constituida la denominada Compañía General Níquel Sociedad Anónima, conocida, en idioma ingles como General Nickel Company S.A, que en lo adelante será (GNC), ubicada en Carretera del Puerto, Reparto 5 de Diciembre, Municipio Moa, Provincia Holguín.

La sociedad tiene por objeto la producción y comercialización de Sulfuro de Níquel y Cobalto, ejecutando cuantas inversiones consideren necesarias los accionistas y comercializando en cualesquiera mercados cuantos otros productos se requieran para tal fin y como entidad empleadora de los trabajadores de la Empresa Mixta Cubano-Canadiense Cdte. “Pedro Soto Alba” - Moa Nickel S.A.

La misma se constituye por término indefinido a partir de su inscripción, pudiendo disolverse con arreglo a lo establecido en el Código de Comercio de la Republica de Cuba. Cuenta con un capital social autorizado, representado por acciones numeradas, las que se emiten y ponen en circulación en el acto de constitución de la sociedad.

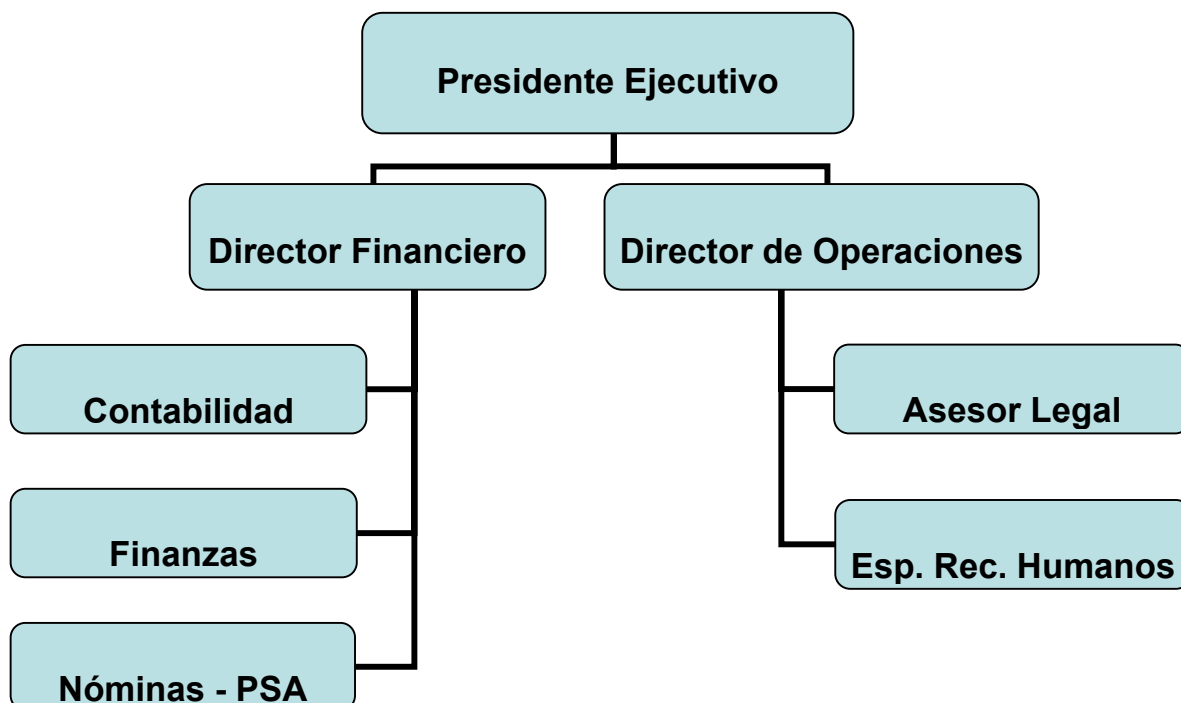
La dirección y gobierno de la sociedad, corresponde a la Junta General de Accionistas (JGA) y las decisiones de esta con carácter unánime obligan a los accionistas y a toda la sociedad.

Las funciones de dirección y administración se delegan en la Junta de Directores y corresponde a esta la ejecución de los acuerdos de la JGA realizando las acciones necesarias para su cumplimiento, incluyendo las gestiones administrativas y la toma de decisiones operativas que se requieran para este fin.

La gerencia de la sociedad como órgano ejecutor, dirige la gestión de los asuntos concernientes al objeto social de la misma, y responde por la actividad productiva y comercial

## 2.2 – Estructura Organizativa

### Organigrama de General Nickel Co. S.A.



## **CONCLUSIONES**

Se arriba a las siguientes conclusiones:

- Las actividades de control existen a través de toda la organización, a todos los niveles y funciones, incluyendo aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.
- La empresa en el momento de implementar el Sistema de Control Interno, debe elaborar el Manual de Procedimientos, que debe incluir todas las operaciones, estableciendo las responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El Manual de Procedimientos propicia el entendimiento de las funciones de la actividad contable y Financiera en su entorno operacional en el proceso de control de los recursos que el estado pone a imposición de la Compañía.
- Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario, de manera que el sistema pueda reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a la dinámica de la actividad económica.

## **RECOMENDACIONES**

- Se sugiere a la Dirección Financiera de GNC, la implementación de los procedimientos contenidos en el presente Manual, adoptando todas las acciones que se consideren necesarias para su continuo perfeccionamiento.
- Su uso en otras entidades con similar característica estructural.

## **BIBLIOGRAFIA**

ARMADA TRABAS, E. Maestría de control interno. [en línea]. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana, 2003. [2007-01-23]. Disponible en: <http://www.vclara.jovenclub.cu/prov/mac/atencion%20al%20sistema/control%20interno/teoria.doc>



CASTILLO SÁNCHEZ, L. del. La separación de la propiedad y la gestión y su reflejo en las relaciones financieras en el Perfeccionamiento Empresarial. [en línea]. [2007-03-29]. Disponible en: [http://www.nodo50org/cubasigloxxi/economia/delcastillo1\\_310102.htm](http://www.nodo50org/cubasigloxxi/economia/delcastillo1_310102.htm).

DELGADO RICARD, M.; A.M. GÓMEZ RODRÍGUEZ; I. ARCE DÍAZ. La evaluación de riesgo como parte del sistema de control interno en las universidades cubanas. [en línea]. [2007-05-06]. Disponible en: <http://www.alafec.unam.mx/asam-cuba/ponencias/ctrlint/ctr103doc>.

GIOVANNI, G. Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno. (En Línea). (2007-01-23). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc>

GONZÁLEZ REY, K. Propuesta del anual del control interno para el área de economía del ISMMM Dr. Antonio Núñez Jiménez. Trabajo de diploma. Instituto Superior Minero Metalúrgico, 2005. 161 h.

HERNÁNDEZ CABREJA, R. Normas internacionales de contabilidad. [www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/nichtm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/nichtm)

HERNÁNDEZ MELENDREZ, E.; A.R. SÁNCHEZ GÓMEZ. Presentación del expediente de trabajo de auditoria, 2005. [en línea]. [2007-11-03]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/preparacion-y-presentacion-del-expediente-de-trabajo-de-auditoria>

MARTIN OCAMPO, L. Manual de procedimiento para la elaboración del plan económico en el ISMMM Dr. Antonio Núñez Jiménez. Trabajo de diploma. Instituto Superior Minero Metalúrgico, 2006. 95 h.

RAMÓN RUFFINER, G.J. El control interno en las empresas privadas. [en línea]. [2007-02-03]. Disponible en: <http://www.uv.es/econom/ADE/12174%20auditoria%20/%20>

Resolución de la ONA 2/97.

**Anexos:**

**Anexo-1 Procedimiento: Efectivos y valores**

<b>GENERAL NICKEL</b>	DIA	MES	AÑO
<b>VALE PARA PAGOS MENORES</b>			
PAGADO A:			
CANTIDAD EN LETRAS :			
	IMPORTE		
APROBADO :	AUTORIZADO :	No.	
CUSTODIO :	RECIBIDO :	PROVISIONAL	

<b>GENERAL NICKEL</b>	DIA	MES	AÑO
<b>VALE PARA PAGOS MENORES</b>			
PAGADO A:			
CANTIDAD EN LETRAS :			
	IMPORTE		
APROBADO :	AUTORIZADO :	No.	
CUSTODIO :	RECIBIDO :	NORMAL	

**Anexo-1 Procedimiento:1 Efectivos y Valores**

ARQUEO DE EFECTIVO EN CAJA				
				Moneda Nacional
FONDO ARQUEADO: Fondo Especial			Parcial	Importe
<b>Billetes:</b>				
	100,00			
	50,00			
	20,00			
	10,00			
	5,00			
	3,00			
	1,00			
<b>Monedas:</b>				
	3,00			
	1,00			
	0,20			
	0,05			
	0,02			
	0,01			
<b>Total en Efectivo</b>				
<b>Documentos de Valor en Caja:</b>				
Pdte por rembolsar				
Reembolso en tránsito				
<b>Total Documentos de Valor</b>				
<b>Total Arqueado</b>				
<b>Fondo Asignado</b>				
<b>Diferencia</b>				
<b>Observaciones:</b>				
Nota:				
<b>Custodio:</b>	<b>Realizado:</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Fecha:</b>	<b>No.</b>