



***Ministerio de Educación Superior  
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa  
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”  
Facultad de Humanidades***

# TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de  
**LICENCIADO EN  
CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Título: “Análisis de la Implementación de la Resolución  
297/03 en la Empresa Mecánica del  
Níquel.”

Autor: Maikel Wong Sofi.

Tutoras: Dra. C. Mayda Ulloa Carcassés.

Lic. Annia Duran Mora.

Moa, Junio 2007  
“Año 49 de la Revolución.”

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a mis padres que me han dado el apoyo necesario y la ayuda para que llegara a concluir la carrera, a la Revolución por todas las posibilidades que nos ha dado para estudiar y en especial a nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz ejemplo a imitar.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis tutoras la Dra. C. Mayda Ulloa Carcassés y a la Lic. Annia Duran Mora por su incondicional ayuda, a mis más cercanos compañeros de estudios, a toda mi familia por su ayuda a lo largo de estos 6 años, a todos los buenos profesores que tuve durante la carrera y a todo aquel que colaboró para que con la realización de este trabajo se hiciera realidad el sueño de convertirme en un profesional.

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo general el diagnóstico de la implementación de la Resolución 297/03 en la Empresa Mecánica del Níquel perteneciente al Grupo Empresarial Cubaniquel, para determinar el grado de cumplimiento de las tareas establecidas en el sistema de Control Interno.

En el Capítulo 1 aparece una evolución histórica del Control Interno, contenido de los componentes, sus normas y evaluaciones. En el Capítulo 2 un análisis de la implementación de la Resolución 297/03 en la Empresa Mecánica del Níquel junto a una valoración por componentes de los resultados finales.

En la culminación de este trabajo se arribó a conclusiones y recomendaciones las cuales deben tomarse en cuenta por parte de la Dirección de la Entidad para lograr llevar hasta un 100% el grado de eficacia de la implementación de la Resolución 297/03.

## **ABSTRACT**

The main goal of this paper is to diagnose the Resolution 297/03 implementation in the Empresa Mecánica del Níquel, of the Cubaníquel owner's work group, to determine the internal control rules accomplishment in force.

In the chapter one there is an historical evolution of the internal control, besides the component's content, it's policy's and evaluations. Appears in the second chapter an implementation analysis of the Resolution 297/03 in the EMNI, furthermore an appreciation by components of the final results.

This work gave conclusions and recommendations to follow by the principals of the EMNI, to implement the Resolution 297 at 100%.

# INDICE

<b>Introducción.</b>	<b>01</b>
<b>Capítulo 1. Características generales del Control Interno.</b>	<b>04</b>
1.1 Evolución del Control Interno.	04
1.2 Importancia, obligatoriedad, definición, características y limitaciones del Control Interno.	05
1.3 Componentes y definición del Control Interno.	08
1.3.1 Ambiente de Control.	09
1.3.2 Evaluación de Riesgos.	17
1.3.3 Actividades de Control.	24
1.3.4 Información y Comunicación.	33
1.3.5 Supervisión y Monitoreo.	39
<b>Capítulo 2. Análisis de la implementación de la Resolución 297/03 en la EMNI.</b>	<b>45</b>
2.1 Principales características de la EMNI.	45
2.1.1 Instalaciones y procesos fundamentales, descripción del proceso tecnológico.	45
2.1.2 Áreas de resultados claves y proyección estratégica de la EMNI desde el año 2007-2009.	51
2.2 Situación actual del Control Interno en la EMNI.	52
2.3 Evaluación de la implementación en la EMNI de la Res. 297/03.	54
2.4 Valoración de la implementación en la EMNI de la Res. 297/03.	66
2.4.1 Valoración por componentes.	67
2.4.2 Resultado final sobre la evaluación de la Res. 297/03.	70
<b>Conclusiones</b>	<b>73</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>74</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>	



## Introducción:

Con la caída del Campo Socialista y la Antigua Unión Soviética, se vió estrangulada la economía cubana al disminuir más del 89% de las importaciones que se recibían en el país, por este concepto, fue necesario trazarse estrategias con vistas a garantizar y salvaguardar las conquistas alcanzadas por la Revolución.

En las condiciones actuales de la economía cubana el estudio, análisis y evaluación de los componentes y las normas de la Resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno, adquiere una significativa relevancia. Los recursos de tipo, material o financiero son cada vez mas limitados, motivado fundamentalmente por la situación económica internacional y al férreo bloqueo económico y comercial impuesto por los EE.UU. a Cuba. Por tanto el Control Interno es hoy más que una ley de la economía, la única salida posible para que los trabajadores, que a pesar de los esfuerzos realizados, aun no ha alcanzado una adecuada cultura económica puedan hacer un mejor uso de los materiales, equipos y medios que el estado pone a su disposición para producir y dar servicios.

El sistema de Control Interno proporciona a todas las entidades una seguridad razonable para el logro de la confiabilidad de la organización, la eficiencia y eficacia de las operaciones así como el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

Este trabajo tiene la finalidad de analizar la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno en todas las áreas de la Empresa Mecánica del Níquel (**EMNI**), además les permitirá a los dirigentes y trabajadores conocer la situación en que se encuentra la aplicación de



la referida Resolución y tomar acciones para el cumplimiento de cada una de sus tareas, logrando una mayor identificación con los métodos, procedimientos, controles, etc., inherente a cada uno de los cinco componentes del sistema, a fin de complementar todas las medidas tomadas y, en segundo lugar, efectuar verificaciones que permitan una evaluación periódica y sistemática del grado de implementación, sobre todo en aquellos aspectos en los cuales se requiera de un esfuerzo mayor y tiempo, tanto por los dirigentes como por los trabajadores.

El **problema** abordado en el trabajo, es en esencia, la necesidad de realizar un análisis del estado de implementación de la Resolución 297/03 en la Empresa Mecánica del Níquel, y el mismo se manifiesta en **el objeto** de analizar la implementación de la Resolución 297/03, y en el **campo de acción**, que es la Empresa Mecánica del Níquel.

Por la importancia que tiene el tema, se plantea como **objetivo general** el diagnóstico de la implementación de la Resolución 297/03 en la **EMNI** perteneciente al Grupo Empresarial Cubaníquel para determinar el grado de cumplimiento de las tareas establecidas en el sistema de Control Interno establecido.

Los **objetivos específicos** son:

1. Análisis de las regulaciones sobre el Control Interno del Ministerio de Finanzas y Precios.
2. Estudio del comportamiento de los cinco componentes y las tareas que comprenden el cronograma de implementación de la Resolución en la **EMNI**.



3. Proponer recomendaciones que sirvan al consejo de Dirección sobre el grado de implementación del sistema del control interno.

Con las nuevas tendencias incorporadas al sistema del Control Interno y la finalidad de fortalecer el proceso de implementación de la Resolución 297/03, **la idea a defender** es que, si se evalúa de forma adecuada la implementación de la Resolución 297/03 en todas las áreas, de la **EMNI** y se determina el nivel de implementación, se pueden establecer las medidas necesarias para lograr la consolidación del sistema de Control Interno.

Para la realización de este trabajo se utilizaron diferentes métodos de la investigación científica, entre los que se encuentran:

- El histórico - lógico, para el análisis de la evolución histórico del Control Interno como sistema.
- Hipotético - deductivo para la formulación de la hipótesis.
- Análisis y síntesis para evaluar la situación actual de la implementación de la Resolución y elaborar las conclusiones.

Además se utilizaron métodos empíricos como la entrevista, la observación directa y el trabajo de mesa, el análisis síntesis de la información científico técnica, entre otros.



## CAPITULO I

### CARACTERISTICAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO.

#### 1.1- Evolución del Control Interno en la Empresa Mecánica del Níquel.

El Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. La dirección del Gobierno a través del Ministerio de Auditoría y Control y el Ministerio de Finanzas y Precio; conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno y la **EMNI** no se ha quedado atrás en el empeño diario de perfeccionar el control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad, la confiabilidad en la información, el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, y la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Con la entrada en vigor en febrero del 2003 de la Resolución No. 013/2003 se da a conocer las indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción que no es mas que el “Plan de Prevención” donde se trabaja colectivamente, en el órgano de dirección del organismo o entidad y con la activa participación de los colectivos laborales y debe ser entendido como el conjunto de acciones de carácter ideológicas técnico organizativas y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que propician hechos de indisciplinas e



ilegalidades, que continuadas y en un clima de impunidad, propician y facilitan las manifestaciones de corrupción. La Resolución No. 020/2003 consiste en el programa para el control de la efectividad de los planes de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

A las anteriores le continúa la Resolución No. 297/2003, que es la que resume los principios y elementos del Control Interno que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

Luego de ésta, se emite la Carta Circular No. 21/2004 que plantea sea analizada la marcha de la disciplina administrativa así como el control de los recursos de la entidad. Estas reuniones se realizarán trimestralmente y en ellas se analizarán los hechos delictivos y las medidas de control establecidas. La Carta Circular No.18/2005 plantea en esencia lo mismo que la anterior.

El presente trabajo es el primero que se realiza en la **EMNI** con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre la implementación de la Resolución No. 297/2003 en dicha entidad.

## **1.2- Importancia, obligatoriedad, definición, características y limitaciones del Control Interno.**

El sistema de Control Interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección y tiene gran importancia entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.



- El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.
- La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los sistemas de Control Interno en cada entidad.

Conocer la obligatoriedad del sistema del Control Interno resulta necesario para el buen funcionamiento de la empresa:

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

La responsabilidad máxima recae en el Director y los jefes de las diferentes áreas de la entidad, tienen que velar por que se implementen y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre lo que significa no cumplir con lo que esta regulado, pues todos los trabajadores son responsables de garantizar el cumplimiento de los objetivos, metas y la custodia de los bienes con que labora en la entidad.

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades en mayor o menor grado con diferentes enfoques y terminologías. Es el proceso integrado a las



operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

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

El Control Interno tiene características propias de la actividad que desarrolla, con las particularidades actuales de la economía cubana:

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

El sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen



y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

A pesar de la efectividad del sistema del Control Interno que proporciona una garantía al logro de sus objetivos, este presenta limitaciones, como son:

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

### **1.3- Componentes y definición del Control Interno.**

La característica del proceso, adjudicada en el concepto de Control Interno, refiere que sus elementos se integran entre sí e implementarse de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección.

El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que las



entidades cubanas no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de Control Interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes.

Los componentes del control son:

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

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

### **1.3.1- Ambiente de Control**

El Ambiente o Entorno de Control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.



El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del Control Interno. La dirección de la entidad y el auditor interno, si lo hubiere, pueden crear un ambiente adecuado si:

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

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

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



## **Las Normas para el Ambiente de Control.**

### **Primera norma: Integridad y valores éticos.**

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

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

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

### **Segunda norma: Competencia profesional.**

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo,



implantación y mantenimiento de Controles Internos apropiados, a estos efectos deben:

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

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado, a la entidad debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica. El sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios de este.

Tercera norma: **Atmósfera de confianza mutua.**

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

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de



la entidad. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

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

#### Cuarta norma: **Estructura organizativa.**

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

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

La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad. Asimismo, evaluar anualmente el desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo, para dejar evidencias del nivel de eficacia demostrado.



Quinta norma: **Asignación de autoridad y responsabilidad.**

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

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

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

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

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

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



Sexta norma: **Políticas y prácticas en personal.**

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

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

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

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.



Séptima norma: **Comité de control.**

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

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

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

**La Evaluación del Ambiente de Control.**

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

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

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

Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las líneas de responsabilidad y



autoridad, así como los canales por los que fluye la información.

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

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

### **1.3.2- Evaluación de Riesgos**

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

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

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

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



## Normas para la Evaluación de los Riesgos.

### Primera Norma: **Identificación del riesgo.**

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

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

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

Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:

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



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

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

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

Entre las internas podemos citar:

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

Una vez identificados los riesgos al nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerara, en consecuencia, un



campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificados en el análisis global de la entidad.

Segunda norma: **Estimación del riesgo.**

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

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

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

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

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

Tercera norma: **Determinación de los objetivos de control.**

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control



y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

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

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

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

#### Cuarta norma: **Detección del cambio.**

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

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

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



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

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

### **Evaluación del componente Evaluación de Riesgos.**

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



Al nivel de empresa.

Factores externos:

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

Factores internos:

- ❑ Estructura de organización existente.
- ❑ Calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- ❑ Reestructuraciones internas.
- ❑ Sistemas de información.
- ❑ La propia naturaleza de las actividades de la empresa.
- ❑ Verificar la existencia de políticas y criterios de actuación definidos por la dirección y comunicados a los niveles correspondientes dentro de la entidad, referidos a:
  - ❑ Autorización de transacciones.
  - ❑ Aprobación de transacciones.
  - ❑ Proceso y registro de las operaciones.
  - ❑ Clasificación de las operaciones.
  - ❑ Verificación y evaluación del riesgo contable.
  - ❑ Salvaguarda física de los activos.



### 1.3.3- Actividades de Control

Las Actividades de Control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección.

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

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

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

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

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

En este componente debe incluirse todas las normativas vigentes en el país referido a los subsistemas de Control Interno. A continuación mostramos un conjunto de actividades mínimas a incluir en un manual de procedimientos de Control Interno a elaborar en las entidades, respetando la regla general de que debe tenerse en cuenta las características específicas de la entidad.



## **Normas de Actividades de Control.**

### **Primera norma: Separación de tareas y responsabilidades.**

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

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

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

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones, por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

### **Segunda norma: Coordinación entre áreas.**

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

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su



eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo.

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

#### Tercera norma: **Documentación.**

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

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

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

#### Cuarta norma: **Niveles definidos de autorización.**

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

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



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

Quinta norma: **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.**

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

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

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

Sexta norma: **Acceso restringido a los recursos, activos y registros.**

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

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



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

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

Séptima norma: **Rotación del personal en las tareas claves.**

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

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

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

Octava norma: **Control del sistema de información.**

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



abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios.

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

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

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

Octava norma: **Control del sistema de información.**

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

Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad y debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a las necesidades cambiantes de la dirección.

Novena norma: **Control de la tecnología de información.**

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la



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

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

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

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

#### Décima norma: **Indicadores de desempeño.**

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

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento. La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.



Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones. Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

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

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

Oncena norma: **Función de auditoría interna independiente.**

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

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

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



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

### **Para evaluar el componente Actividades de Control.**

Comprobar que está debidamente segregada y diferenciada (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.

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

Comprobar la realización de conteos físicos, periódicos, de los activos y su conciliación con los registros contables.

Evaluar la calidad y cumplimiento de los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado.

Verificar que la dirección efectúe análisis, periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.

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

Valorar el funcionamiento, utilización y respeto a los resultados de la auditoría interna.



Comprobar el cumplimiento de los controles de la tecnología de información referidos a:

- ❑ Seguridad física de los equipos de información.
- ❑ Controles de acceso.
- ❑ Controles sobre software.
- ❑ Controles de las operaciones de proceso de datos.
- ❑ Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.
- ❑ Controles de las aplicaciones.

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

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

#### **1.3.4- Información y Comunicación**

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de Control Interno.



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

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

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

### **Normas de Información y Comunicación.**

#### **Primera norma: Información y responsabilidad.**

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

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

Los riesgos que afronta una entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La



información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

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

Segunda norma: **Contenido y flujo de la información.**

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales.

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

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

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

Tercera norma: **Calidad de la información.**

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

Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su



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

Cuarta norma: **Flexibilidad al cambio.**

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

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

Quinta norma: **El sistema de información.**

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

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



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

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

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

Sexta norma: **Compromiso de la dirección.**

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

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

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

Séptima norma: **Comunicación, valores de la organización y estrategias.**

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



Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

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

Octava norma: **Canales de comunicación.**

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

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

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

Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen u obstaculizan la comunicación entre dos o más personas. Se clasifican en tres grandes grupos:

- 1- Técnicas
- 2- Semánticas
- 3- Humanas



## **. Evaluación de Información y Comunicación.**

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

Se suministran, a los directores y jefes de departamentos, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

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

Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas.

Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.

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

Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.

### **1.3.5- Supervisión o monitoreo**

Es el proceso que evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo. Es importante monitorear el Control Interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones y favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación



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

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

- Constitución del comité de control integrado, al menos, por un dirigente del adecuado funcionamiento del sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

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

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

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

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



Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

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

### **Normas de Supervisión o Monitoreo.**

Primera norma: **Evaluación del sistema de Control Interno.**

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

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará, al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

Segunda norma: **Eficacia del sistema de Control Interno.**

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



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

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

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

Tercera norma: **Auditoria del sistema de Control Interno.**

Deben practicarse auditorias, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento si correspondiera.

En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y sustentan el sistema de Control Interno, las auditorias desempeñan un papel importante.

Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un sistema de Control Interno.

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

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



Cuarta norma: **Validación de los supuestos asumidos.**

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

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

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

Quinta norma: **Tratamiento de las deficiencias detectadas.**

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

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

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

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



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

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

### **La Evaluación de la Supervisión y Monitoreo.**

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

Evaluar hasta que punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas.

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

Analizar la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos para fortalecer los controles internos.

Se insiste en el cumplimiento del código de ética o conducta de la entidad y si regularmente se llevan a cabo Actividades de Control esenciales.

Valorar la efectividad de las actividades de auditoría interna.



## **CAPITULO II. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION DE LA RESOLUCION 297/03 EN LA EMPRESA MECANICA DEL NIQUEL.**

### **2.1. Principales Características de la Empresa Mecánica del Níquel.**

La **EMNI** se encuentra ubicada en la Carretera Moa - Sagua Km 1<sup>1/2</sup> Municipio Moa, Provincia Holguín, República de Cuba. Presenta una Dirección General a la que se subordinan cuatro Direcciones (de Producción, de Recursos Humanos, de Compras, y la de Economía y Finanzas), además de contar con trece U.E.B. que se describen a continuación, las cuales se subordinan a la Dirección General. **(Anexo 2)**

#### **2.1.1 Instalaciones y procesos fundamentales, descripción del proceso tecnológico.**

##### **Unidad Empresarial de Base Reparación Capital de Equipos Automotores.**

Está destinada a la reparación general y de agregados de equipos mineros y de transporte automotor. Los sectores de producción básicos y auxiliares están ubicados en dos edificaciones.

##### **Unidad Empresarial de Base Reparaciones Capitales Eléctricas.**

Está concebida para la reparación, mantenimiento, balanceado, fabricación y reparación de agregados de máquinas eléctricas diversas tales como: motores, transformadores, generadores, contactores, y otros procedentes de la industria del níquel y de otras organizaciones del MINBAS y de terceros. Esta UEB se encuentra certificada por la Lloyds Registers según la ISO 9001:2000 para las actividades antes relacionadas.



El proceso en esta UEB comienza con la limpieza, revisión y defectado de las máquinas eléctricas que se reciben, a continuación se desarmen y envían a las secciones que corresponda, a saber; balanceo, fabricación y reparación de agregados, o reparación y mantenimiento donde se les realiza los trabajos pertinentes e interactuando entre estas según el desperfecto presentado.

### **Unidad Empresarial de Base Construcciones Metálicas.**

La UEB está destinada para la fabricación de Cuerpos de Revolución, Estructuras Metálicas y otros equipos de la Industria del Níquel a partir de perfiles laminados. Posee áreas para la preparación, ensamble y soldadura de la producción (Soldadura Manual por Arco eléctrico SMAW, Soldadura bajo Gases Protectores GMAW) para el trabajo de aceros al carbono y aceros inoxidable. Además se reparan medios navales, cuerpos de revolución, fabricación de estructuras metálicas, intercambiadores de calor, estanterías, recipientes, recipientes a presión, medios de izaje y equipos y piezas a partir de perfiles laminados.

### **Unidad Empresarial de Base Maquinado**

Está destinada a la fabricación de piezas de pequeña, mediana y grandes dimensiones; hasta 4 metros de diámetro en tornos verticales y 6 metros de longitud en tornos horizontales mediante la elaboración mecánica del material por desprendimiento de virutas; el tratamiento térmico de piezas hasta 750 mm de diámetro y 3,5 m de longitud con un peso máximo de 1 ton en hornos de pozo y piezas de pequeñas dimensiones en hornos de cámara. Entre los principales tratamientos térmicos que se realizan se destacan: temple y revenido, nitruración, cementación, normalizado, recocido y austenizado.



También se dan tratamientos galvánicos para aquellas piezas que así lo requieran, fundamentalmente zincado, niquelado y pasivado. Se realiza el rectificado de piezas interiores (de 50 a 200 mm de diámetro por 200 mm de longitud) y exteriores (de 10-560 mm de diámetro por 2600 mm de longitud), además del rectificado plano.

La UEB también está equipada para la fabricación reparación y ensamble de rodillos de bandas transportadoras así como garantiza el utilaje tecnológico para el proceso productivo (cuchillas, dispositivos, troqueles, etc.), además del afilado de las herramientas de corte.

#### **Unidad Empresarial de Base Fundición.**

El proceso de obtención de piezas fundidas comienza con la preparación de los materiales de carga para la fundición y obtención de la aleación deseada en los hornos instalados y la preparación de los materiales de moldeo y mezclas para la elaboración de moldes y machos.

#### **Unidad Empresarial de Base Mantenimiento Automotriz ECG.**

Esta unidad esta destinada a la reparación y mantenimiento de vehículos de diferentes portes y líneas, tanto del Grupo Empresarial Cubaníquel, como de otras entidades del territorio y del país. Entre los servicios prestados se incluyen la reparación y ajuste de motor, frenos, y agregados de estos así como su chapistería y pintura.



### **Unidad Empresarial de Base Mantenimiento.**

Esta unidad empresarial esta integrada por diferentes áreas las cuales brindan servicio de mantenimiento a las restante UEB, entre ellas está:

- ❑ Taller Eléctrico
- ❑ Casa Compresores
- ❑ Área Termo energética
- ❑ Mantenimiento Industrial
- ❑ Taller Misceláneo
- ❑ Grupo Técnico de Mantenimiento

### **Unidad Empresarial de Base Mecánico Central.**

La UEB está destinada para la fabricación de cuerpos de revolución, estructuras metálicas y otros equipos de la Industria del Níquel a partir de perfiles laminados. Posee áreas para la preparación, ensamble y soldadura de la producción (Soldadura Manual por Arco eléctrico SMAW, Soldadura bajo Gases Protectores GMAW) para el trabajo de aceros al carbono y aceros inoxidable. Además se reparan, cuerpos de revolución, intercambiadores de calor, estanterías, recipientes, recipientes a presión, medios de izaje y equipos y piezas a partir de perfiles laminados. Así mismo está destinada para la elaboración de distintas piezas, agregado de equipos y estructuras.

### **Unidad Empresarial de Base Nicaro.**

Está destinada para atender y darle servicios a la Empresa “Comandante René Ramos Latour” en más de un 90 %, con la fabricación de piezas de pequeñas, medianas y grandes dimensiones, mediante la elaboración mecánica del material por



desprendimiento de virutas, en tornos verticales de hasta 3 metros de volteo y en tornos paralelos 5 metros de longitud.

El área de fundición tiene una capacidad de 430 Kg de acero y aleaciones, en dos hornos de inducción, así como 300 kg de bronce en un horno con quemador de diesel y un horno de cubilote de 3 ton.

### **Unidad Empresarial de Base Felton.**

La UEB está destinada para prestar servicio inmediato y cercano a las necesidades de elaboración de distintas piezas y agregados de equipos y estructuras, así como ductos fundamentalmente de la Empresa Comandante René Ramos Latour de Nicaro y que pueden ser ensamblados en esta o en las propias plantas.

### **Unidad Empresarial de Base Tessel (Taller Especializado de Soldadura).**

El equipamiento existente en TESSOL esta constituido por 22 máquinas de soldar para brindar servicios a los Grupos Empresariales del Ministerio de la Industria Básica y ofrece al mercado a través de la investigación, la garantía de calidad, la asistencia técnica y la enseñanza, una relación para la cooperación, incrementando al mismo tiempo su presencia en la industria, formando soldadores.

### **Unidad Empresarial de Base Servicios Técnicos.**

#### **Laboratorios de Ensayo y Calidad**

Los laboratorios de ensayos de aseguramiento de la calidad realizan las siguientes actividades:



- ❑ Análisis espectrográfico de las aleaciones de diferentes metales que se realizan en la UEB Fundición.
- ❑ Aseguramiento de la calidad de las mezclas del moldeo en la UEB Fundición.
- ❑ Ensayos mecánicos no destructivos para la evaluación del comportamiento de diferentes partes y accesorios.
- ❑ Ensayos no destructivos de las uniones soldadas por la UEB Construcciones Metálicas y otras áreas de la Empresa. Entre otros se encuentran la utilización de líquidos penetrantes, ultrasonidos, medición de espesores etc.

### **Unidad Empresarial de Base Gases Industriales.**

La UEB esta destinada a la producción de acetileno, pinturas, prototipos (nuevos diseños), recuperación y mantenimiento de válvulas industriales y fabricación de piezas de goma.

#### **La misión de la EMNI es la siguiente:**

Mantener la disponibilidad técnica y operacional de la Industria Cubana del Níquel, garantizando los mantenimientos y reparaciones en el tiempo previsto con calidad y bajos costos.

#### **La visión:**

Ser una organización capaz de brindar servicios de mantenimiento especializado, producción de piezas de repuestos, con una alta calidad técnica y profesional y de competitividad internacional, fundamentalmente a las empresas de la Unión del Níquel y otras entidades.



### **2.1.2 Áreas de resultados claves y proyección estratégica de la Empresa Mecánica del Níquel desde el año 2007 hasta el año 2009.**

Se encuentran entre las áreas de resultados claves de la **EMNI** la Dirección de Producción, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Economía y Finanzas, y la Dirección de Compras y todas las unidades empresariales de base con que cuenta la entidad. Entre los objetivos estratégicos de la entidad se encuentran los siguientes:

1-Garantizar el cumplimiento de los planes de ventas anuales, como premisa para garantizar las fabricaciones y piezas de repuesto para la industria del níquel así como la asimilación de nuevos mercados.

2-Lograr el uso racional de los Recursos Financieros y Económicos que permitan maximizar el Ingreso en divisas al Estado Cubano, así como obtener fuentes de financiamiento para el desarrollo de la empresa.

3- Gestionar el aseguramiento material a través de un servicio que se ajuste a las necesidades y requerimientos de los clientes internos de la organización con los márgenes de tiempo, calidad y eficacia adecuados al proceso productivo.

4-Dar continuidad a la certificación del sistema de gestión de calidad por las normas ISO 9001:2000.

5-Continuar el proyecto modernización de la empresa que permita disminuir el costo de producción e incrementar la calidad de los servicios a las empresas níquel.



6-Cumplir el Programa de Contingencia Energética con la reducción sistemática de los Índices de Consumo respecto a lo real consumido en el año anterior.

7- Ejecutar los programas de reparación y mantenimiento de equipos principales de la cadena productiva que permita asegurar la disponibilidad y confiabilidad del equipamiento tecnológico.

8-Garantizar que los trabajadores laboren en un ambiente seguro y atender con prioridad los problemas ambientales.

9-Lograr un Sistema Integrado de Gestión de los Recursos Humanos, reforzando su papel estratégico en el Perfeccionamiento de la Organización.

10-Mantener la Condición de Listos para la Defensa en la II Etapa, precisando de manera progresiva nuestra preparación para la defensa y para el enfrentamiento ante cualquier situación excepcional.

11-Garantizar la certificación del Sistema de Protección en la empresa.

12-Perfeccionar el Sistema de Control Interno dentro de la empresa.

## **2.2. Situación actual del Control Interno en la Empresa Mecánica del Níquel.**

La **EMNI** se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial y a partir del 2003 se comenzó a implementar en la entidad el proceso de Control Interno según el nuevo concepto establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios. En la entidad se cumplió con todo el proceso establecido en la Resolución 297/03 conformado



por las acciones de capacitación a dirigentes, trabajadores y la implementación directa desde la base (UEB y Direcciones) hasta la dirección de primer nivel. En estos momentos se califica de implementado el Control Interno (lo que incluye los 5 componentes) lo cual ha sido revisado por la Unidad de Auditoría Interna de Cubaníquel con orden de trabajo No.4/2007 que califica el proceso de implementación como efectivo teniendo en cuenta el resultado de las pruebas de cumplimiento para cada componente. Las deficiencias detectadas son:

1. Violación de la Norma de Separación de tareas y responsabilidades del componente Actividades de Control, establecidas en la Resolución 297/03 del MFP, en el Subsistema de Banco.
2. Adeudos con el Presupuesto del Estado originado por errores en los cálculos realizados.
3. Violación de la Norma de Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, del componente Actividades de Control, establecida en la Resolución 297/03 del MFP.
4. Incumplimiento de la Resolución 44/97 del MFP al mantener expediente de faltante por más de 60 días sin cancelar.
5. Exceso de consumo de combustible diesel y de gasolina.
6. Falta de efectividad en la aplicación del manual de costo implementado en la entidad al facturar servicios a costo predeterminado y no a costo real como lo establece dicho manual.

El principal órgano responsable de la implementación y efectividad del Control Interno en la empresa es el Comité de Control y Supervisión de la legalidad socialista actualizado por la Resolución 74/2007 por el Director General de la Entidad. **(Anexo1)**



Por la amplitud del Control Interno que es aplicable a todas las operaciones de la empresa, en la entidad se ha venido interrelacionando con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad según norma ISO 9001 del 2000, como una de las acciones que contribuyen a la eficacia de las operaciones y a la confiabilidad de la información siendo estos objetivos importantes del control.

### **2.3. Evaluación de la implementación en la Empresa Mecánica del Níquel de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.**

En la realización de este trabajo se utilizó la Guía Cuestionario para el Diagnóstico y Evaluación del Control Interno bajo el enfoque de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, que aparece en el II Programa de Preparación Económica para Cuadros. La Guía presenta cinco cuestionarios de evaluación, uno para cada componente del Control Interno.

Los temas claves a abordar están incluidos dentro de la columna Puntos de Atención, que representan algunos de los temas más importantes antes relacionados con el componente de Control Interno correspondiente.

A continuación se muestra el formulario de evaluación que sirve para resumir los resultados y las conclusiones para cada uno de los componentes, en función de los Puntos de Atención que lo integran.

El formulario posee la evaluación de las claves con las calificaciones Excelente (E), Bien (B), Regular (R) y Deficiente (D).



**Tabla Nro.1 Cuestionario para la evaluación.**

<b>PUNTOS DE ATENCION</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>D</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>1. Integridad y valores éticos</b>				
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		
<b>2 Competencia profesional</b>				
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		
<b>3 Comité de Control</b>				
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 oportunidad.	X			
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			



<b>4 Atmósfera de confianza mutua</b>				
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		
<b>5 Estructura Organizativa</b>				
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 ambas son del conocimiento de éstos.	X			
5.3 Tienen los directivos los conocimientos y la experiencia adecuadas 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	X			



dirección y supervisión.				
<b>6 Asignación de autoridad y responsabilidad</b>				
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		
<b>7 Políticas y prácticas en personal</b>				
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 Las verificaciones de los historiales de los candidatos a formar parte del personal de la entidad, en cuanto a comportamiento previo o actividades que se consideren no aceptables por la entidad, son suficientes y apropiados.		X		
7.6 Son idóneos los criterios de retención de los trabajadores, los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de		X		



información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.				
<b>8 Determinación de los objetivos de control</b>				
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		
<b>9 Objetivos específicos para cada actividad.</b>				
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 comprometidos en la consecución de los mismos.		X		



<b>10 Identificación del riesgo</b>				
10.1 Existen los mecanismos 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		
<b>11 Detección del cambio</b>				
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.		X		
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
<b>12 Coordinación entre las áreas.</b>				
12.1 Existen las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la		X		



entidad definidas para cada área.				
12.2 Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y la 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		
<b>13 Documentación</b>				
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		
<b>14 Niveles definidos de autorización</b>				
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		
<b>15 Separación de tareas y responsabilidades</b>				
15.1 Están debidamente segregadas y diferenciadas (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar,			X	



ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.				
<b>16 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.</b>				
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		
<b>17 Rotación del personal en las tareas claves</b>				
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		
<b>18 Indicadores de desempeño</b>				
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		
<b>19 Función de auditoría Interna Independiente.</b>				
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		
<b>20 Control de la Tecnología de la Información</b>				
20.1 Existen los debidos controles de tecnologías de la		X		



información relacionada principalmente con:				
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		
<b>21 Control del sistema de Información</b>				
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		
<b>22 Acceso restringido a los recursos, activos y registros.</b>				
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		
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>23 INFORMACION</b>				



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 un momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficientes 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		
<b>24 Comunicación</b>				
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		X		



los clientes, proveedores y otras personas externas que transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes.				
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		
<b>SUPERVISION Y MONITOREO</b>				
<b>25 Supervisión continuada</b>				
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 comprende 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		
<b>26 Evaluaciones puntuales</b>				
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		
<b>27 Comunicación de las deficiencias de Control Interno</b>				
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 detectadas.		X		
27.3 Existen mecanismos para accionar y erradicar estas deficiencias.		X		

#### 2.4. Valoración de la implementación de la Resolución 297/03 en la Empresa Mecánica del Níquel.

De 115 temas claves a evaluar, 14 se evalúan de E, 97 de B, 4 de R, lo que significa el 12%, 84.5% y el 3.5% respectivamente.

De forma general se puede observar que la Resolución se encuentra implementada y estos resultados están dados en gran medida por la importancia que le ha dado la dirección de la empresa, todo esto se ha corroborado con la revisión efectuada al Expediente Único y al de la Resolución 297/03 los cuales presentan una correcta organización y contienen todos los documentos establecidos. Los expedientes se encuentran bajo custodia y con la requerida seguridad. Se han realizado cursos de capacitación a cuadros y a todos los trabajadores en general quedando como evidencia las actas de formación las



cuales dan fe de la capacitación recibida sobre la Resolución 297/03 por parte de todo el personal de la entidad.

#### **2.4.1. Valoración por componentes.**

El ambiente de control es la base para el diseño del sistema de Control Interno; en el queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en el primer nivel de importancia el Control Interno los trabajadores lo asuman. En la evaluación de este componente con las normas que él establece no se detectaron deficiencias ya que todo el personal de la entidad se ha identificado con la importancia del Control Interno para una empresa que se encuentra en perfeccionamiento empresarial.

A escala empresarial existe una correcta aplicación de los reglamentos de conducta que rigen el comportamiento ético moral de los cuadros de la empresa, constantemente se realizan acciones con vistas a mantener el cumplimiento cabalmente del código de ética contándose con la firma de los cuadros y reservas de la disposición de los mismos al cumplir con todos los preceptos establecidos, todos tienen un plan de desarrollo individual que se chequea periódicamente con el objetivo de identificar los conocimientos que cada directivo debe reunir para lograr un desempeño adecuado en el cargo y brindar la posibilidad de adquirir estos conocimientos con cursos internos o externos de capacitación. Todos los dirigentes realizan una rendición de cuenta ante la comisión de cuadros y se les realiza una evaluación anual. **(Anexo5)** Entre los reglamentos de conducta se encuentran:

1. Código de conducta de los trabajadores del Níquel.



2. Código de conducta de cuadros.
3. Código de ética de los juristas.
4. Reglamento disciplinario interno.
5. Reglamento de protección de la empresa.

Se han establecido órganos auxiliares del Consejo de Dirección como el Comité Económico Financiero, el Comité Energético y la Comisión de Atención a Extranjeros.

Se reflejan evaluaciones de bien en el ambiente de control ya que aunque no se detectaron deficiencias la administración reconoce que aún quedan muchas cosas por hacer, entre ellas se pueden citar:

1. Las acciones correctivas que se toman no siempre se logra que sirvan de profilaxis a los demás.
2. Existen limitaciones para adquirir materias primas y materiales fundamentales debido a la inestabilidad del mercado, elevación de los costos, acciones de bloqueo, regulaciones y políticas internas en el proceso que regulan las operaciones.
3. Estado de obsolescencia de la maquinaria.
4. Asignación de tareas extraplanes a la empresa para colaborar con los programas de la revolución.

Una vez creado el Ambiente de Control se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previos al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización y en la entidad se ha logrado que se reúnan mensualmente los integrantes del Comité de Control



donde un punto permanente de la agenda es la actualización del inventario de riesgos. Aunque existen deficiencias relacionadas con el componente Actividades de Control y que no han sido identificadas oportunamente en el diagnóstico de riesgos de la entidad por ello se le dio una evaluación de regular al punto de atención 10.3 del componente evaluación de riesgos. Para la conclusión del presente trabajo al “Plan de Prevención” ya se le había realizado una actualización. El mismo no se presenta por ser considerado por la entidad un documento clasificado, solo para el uso de la empresa.

Después de identificados y evaluados los riesgos han quedado implementadas una serie de acciones que constituyen Actividades de Control, las cuales forman parte de los diferentes sistemas de operaciones de la empresa y que fluyen en buena medida de manera espontánea dado el nivel de organización alcanzado según el perfeccionamiento empresarial. Se cuenta con la fortaleza de tener una unidad de auditoria interna como un eslabón fundamental en el control.

En las comprobaciones sobre el cumplimiento de los procedimientos de control establecidos en la entidad, se detectaron las deficiencias enunciadas anteriormente las cuales conllevan a una evaluación de regular en el punto de atención 15.1 y en el 16.1.

Se identifican, recopilan y se comunican las informaciones pertinentes en forma y en el plazo que permiten cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades para el óptimo funcionamiento de este engranaje existe un flujograma de comunicación interna y otro de comunicación con el cliente según las normas de calidad implementadas. Se encuentran establecidos los medios, vías, tipos, soportes de comunicación y la manera en que se interrelacionan. **(Anexo3 y 4)**



El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección y orientadas fundamentalmente por la unidad de auditoría y el Comité de Control que mantiene entre sus funciones la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano. Al punto de atención 26.1 se le otorga una evaluación de regular debido a que no se ha evaluado la efectividad de las medidas implementadas.

#### **2.4.2 Resultado final sobre la evaluación de la Resolución 297/03 en la Empresa Mecánica del Níquel.**

Anteriormente se ha citado que la Resolución 297/03 se encuentra implementada en la **EMNI** y aunque su grado de eficacia se mantiene en un 96.5% en la entidad, se ha cumplido con el cronograma para su implementación que a continuación se detalla:

1. Se encuentra creada la Comisión Central de la Empresa para rectorear la implementación.
2. Está creada la Comisión a nivel de U.E.B. y direcciones funcionales.
3. Se imparten seminarios al Consejo de Dirección y factores del centro sobre la Resolución 297/03.
4. El Expediente de Control Interno con los datos de la Resolución 297/03 se encuentra actualizado.
5. Se discute y divulga el Código de Ética de los Cuadros y el Régimen disciplinario de cuadros y dirigentes.
6. Se actualiza y divulgan por escrito la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad.
7. Se actualiza y divulga la estructura de la empresa en el Expediente del Perfeccionamiento Empresarial.



8. Se mantiene actualizado y se divulga el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario interno.
9. Se revisa y actualiza los procedimientos de contratación, capacitación, adiestramiento, calificación y promoción del personal.
10. Esta revisado y actualizado los procedimientos de calidad, el manual de funciones (responsabilidad, acciones y cargos)
11. Esta evaluado el Ambiente de Control a través de encuestas del clima laboral, las respuestas a las manifestaciones contrarias a las normativas de Control Interno y chequeo del plan de la Resolución 13 del MAC.
12. Esta creado el Comité de Control de la Empresa.
13. Se encuentran identificados los riesgos relevantes que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
14. Están evaluados e identificados los riesgos y programadas acciones para enfrentarlos, reducirlos o minimizarlos.
15. Está actualizado el plan de prevención teniendo en cuenta la fijación de la responsabilidad y fecha de cumplimiento.
16. Se tiene debidamente segregadas y diferenciadas la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la coordinación entre las distintas áreas.
15. Están determinados los objetivos específicos del control en la empresa.
16. Se encuentran realizados los conteos físicos periódicos a los activos.
17. Se encuentra establecido en el desempeño las tareas claves del personal involucrado.
18. Están establecidos análisis periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos con períodos anteriores y planes aprobados y demás análisis administrativos y financieros.
19. Se analizan los resultados de las auditorias internas a los efectos de resolver las deficiencias.



20. Se encuentran establecidos los controles de la tecnología de información referidas a la seguridad física de los equipos de información y control de accesos.
21. Están identificados los mecanismos de información y comunicación de la empresa. Se encuentra chequeada la efectividad de los mecanismos de información y comunicación.
22. Se revisan las disposiciones establecidas en la empresa sobre el sistema de comunicación e información externa e interna.
23. Se encuentra actualizado el Expediente Único de Auditoría.
24. Se revisa periódicamente el plan de prevención de la Resolución 13 a fin de neutralizar con éxito los riesgos que se manifiesten.
26. Se realizan auditorías internas al sistema de control.
27. Se encuentra implementado el manual de procedimientos de Control Interno contentivo de las normas de control.



## CONCLUSIONES

El presente trabajo fue realizado en la **EMNI**, en el periodo comprendido entre Febrero hasta Junio del 2007 sobre el análisis de la implementación de la Resolución 297/03 en la medida que avanzó la terminación del trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. A pesar de existir algunas deficiencias, se evalúa de **ACEPTABLE** el Control Interno contable y administrativo luego de verificar operaciones y procedimientos en la entidad.
2. En la empresa, la Resolución 297/03 se encuentra implementada aunque el grado de eficacia se mantiene a un 96.5%.
3. Para la terminación de este trabajo se pudo constatar que se habían erradicado las deficiencias detectadas.



## **RECOMENDACIONES**

Tomar las medidas adecuadas para erradicar las deficiencias detectadas que queden en el menor tiempo posible.



## BIBLIOGRAFIA

1. Administración. Segunda Parte, Quinta Edición.
2. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Febrero/ 1998.
3. Centro de gestión Empresarial Superior Técnicas y Administrativas. Curso de Directores.
4. Comité de Normas Cubanas de Contabilidad. Características del Control Interno.
5. Contabilidad Analítica. Información – Gestión – Control y Decisión. Cuarta Edición, Instituto de Contabilidad y Auditorías de cuentas, Ministerio de Economía y Haciendas.
6. Ejercicios y Casos de Auditoría. Editorial Pueblo y Educación.
7. Fundamento de Administración Financiera. Volumen II. Décima Edición.
8. Fundamento de Financiación Empresarial. Cuarta Edición.
9. Manual de Normas y Principios de Auditorías. Tomo I y II.
10. Manual de Procedimiento de Contabilidad.
11. Ministerio de Finanzas y Precios. Guía de comprobación nacional sobre el Control Interno. Noviembre, 2004.
12. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Modelo de Gestión Económico – Financiero del MES. Editorial Félix Varela. La Habana, 2002.
13. II Programa de preparación económica para cuadros. Material de Consulta. Comité Académico Nacional.
14. Resolución 13/2003 del Ministerio de Auditoría y Control.
15. Resolución 20/2003 del Ministerio de Auditoría y Control.
16. Resolución 297/2003 de Ministerio de Finanzas y Precios.



## **ANEXO. 1**

### **RESOLUCION No. 74**

**POR CUANTO:** Por Resolución No.1657 de fecha 1ro. de Julio de 1987, dictada por el Ministro de la Industria Básica fue creada la Empresa Mecánica del Níquel “Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche”, adscripta al Grupo Empresarial del Níquel, en forma abreviada Cubaníquel.

**POR CUANTO:** La Resolución No.265 del 9 de noviembre de 2004 de la Ministra de la Industria Básica, Reglamento para la Organización del Control y la Supervisión de la Legalidad Socialista en el Sistema, dispone la creación en las entidades de un órgano auxiliar del Consejo de Dirección para garantizar el cumplimiento de las normas que regulan las actividades de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, así como las referidas al control interno.

**POR CUANTO:** Resulta necesario actualizar la constitución del actual Comité de Control Interno de la Empresa creado por la Resolución No.176 de 2006 del que resuelve, teniendo en cuenta la normativa referida anteriormente y que han existido cambios en la nomenclatura de cargos.

**POR CUANTO:** Por Resolución No.89 de fecha 1 de marzo del 2005 de la Ministra de la Industria Básica, fue designado el que resuelve Director General de la Empresa Mecánica de Níquel.

**POR TANTO:** En el ejercicio de las facultades a mí conferidas.

### **R E S U E L V O:**

**PRIMERO:** Derogar la Resolución No. 176 de 2006 del que resuelve.

**SEGUNDO:** Constituir el Comité de Control y Supervisión de la Legalidad Socialista en la Empresa Mecánica del Níquel, el que estará presidido por el que resuelve e integrado además por los siguientes compañeros:

Llamileydis Viñales Espinosa	Directora de Economía y Finanzas
Nibaldo Borrero Pelegrín	Director de Recursos Humanos
Jorge L. Espinosa Sollet	Especialista Seguridad y Protección
Adela Hernández Rodríguez	Auditora Interna
Annia Durán Mora	Asesora Jurídica
Ela Luna Mendosa	Esp. Cuadros
Rogelio Fabars Rosabals	Jefe Área Calidad



**Análisis de la Implementación de la**  
Resolución 297/03 en la Empresa Mecánica del Níquel.

Serán invitados permanentes los representantes del Buró Sindical, el PCC y la UJC del centro.

**COMUNIQUESE** a los miembros del Comité, al Grupo de Auditoría y Control de Cubaníquel, a todos los directivos de la Empresa y a cuantas personas naturales o jurídicas proceda.

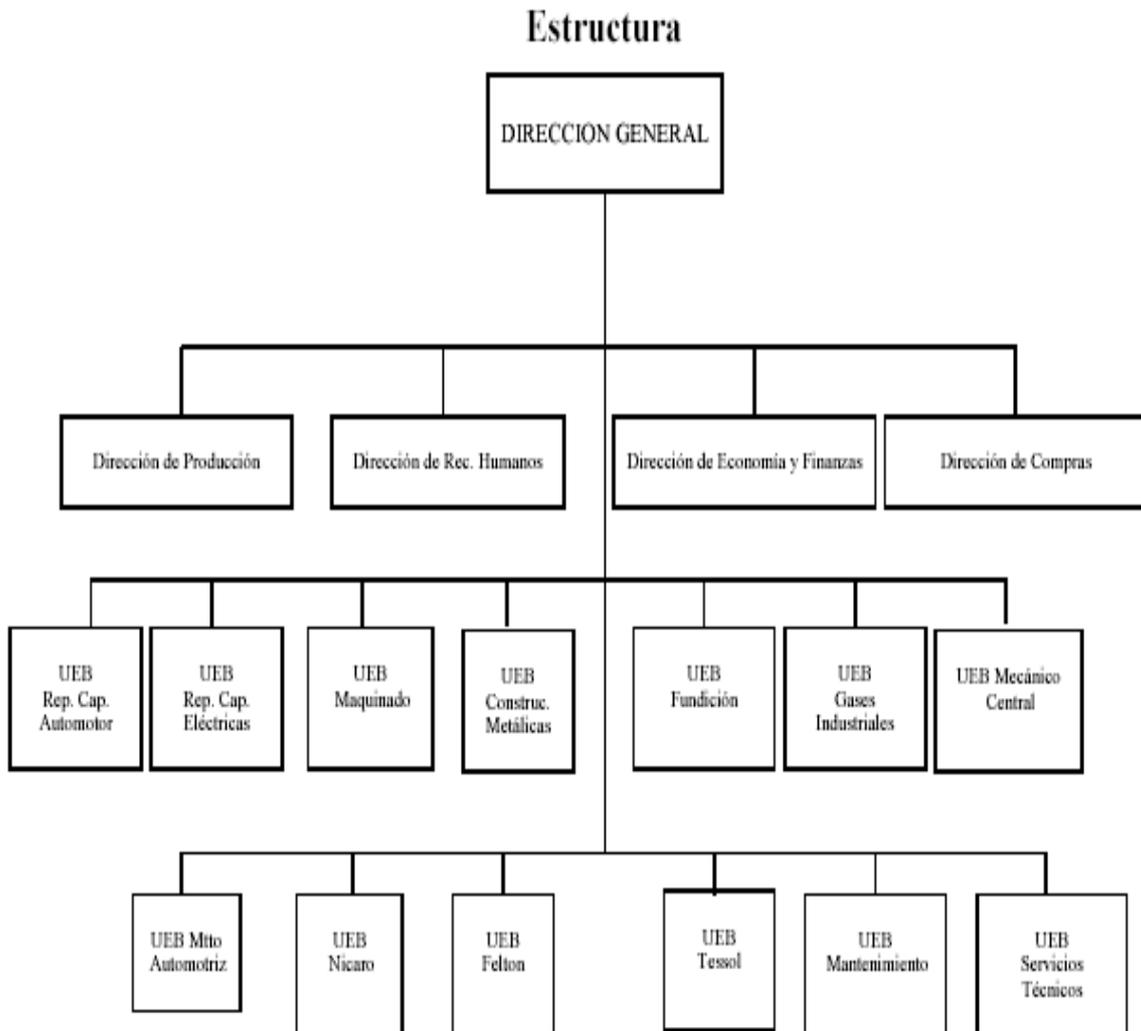
**ARCHIVESE** el original en la Asesoría Jurídica de la Empresa.

Dado en Moa, a los 28 días del mes de Febrero del 2007, “Año 49 de la Revolución”

Ing. Eder Manuel Olivero Garcell  
Director General



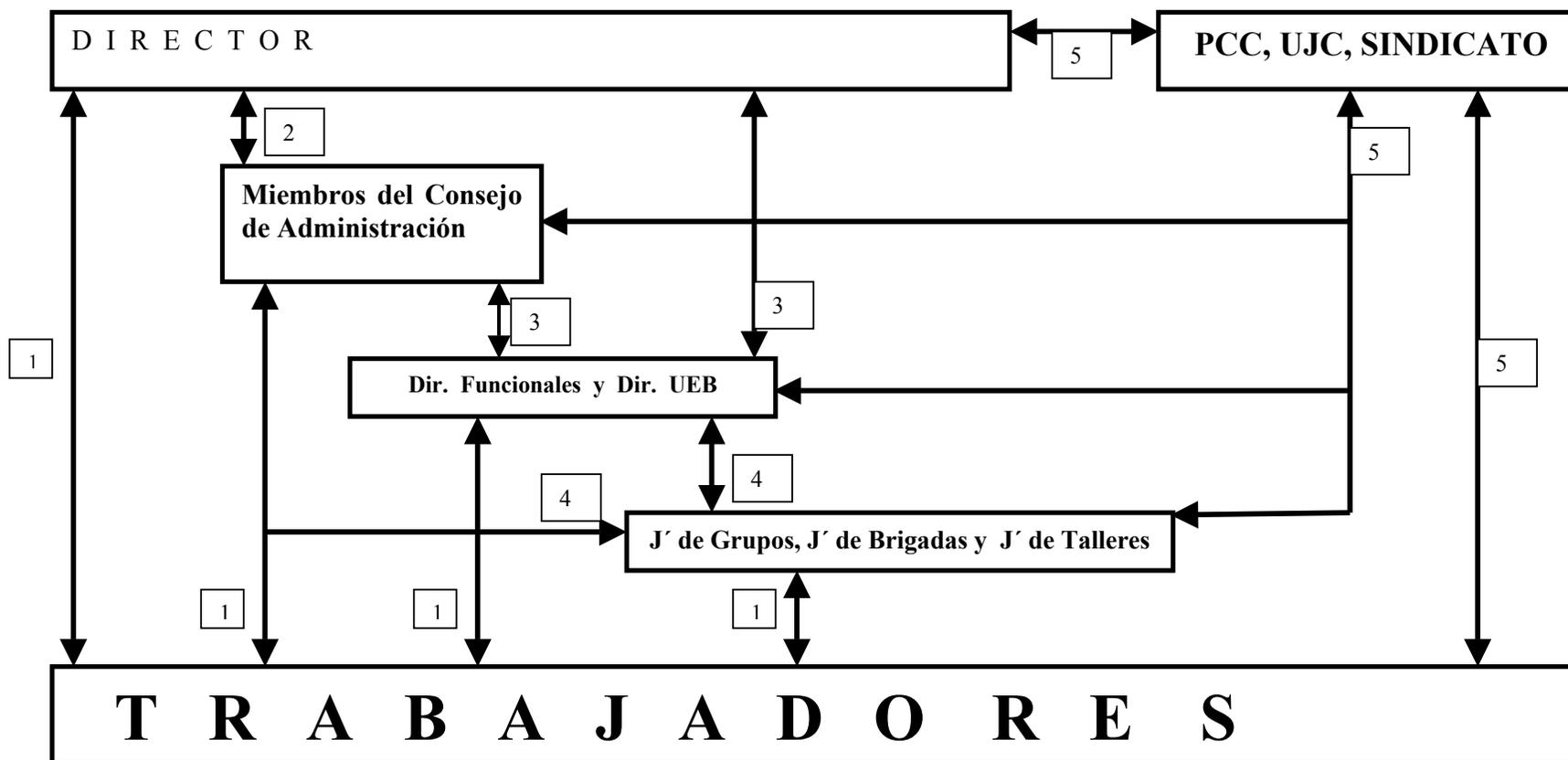
ANEXO. 2





# Comunicación Interna Empresa Mecánica del Níquel. AC-D-001

Anexo.3



ANEXOS

- Tipos de Comunicación**
- 1, 5. Convenio Colectivo de Trabajo.  
Asamblea de Eficiencia  
Matutinos, Mítines.  
Murales, Boletines. Etc.
  - 2. Consejo de Administración.
  - 3, 4. Consejo
  - 5. Convenio Colectivo de Trabajo.  
Reuniones Sindicales, Etc.

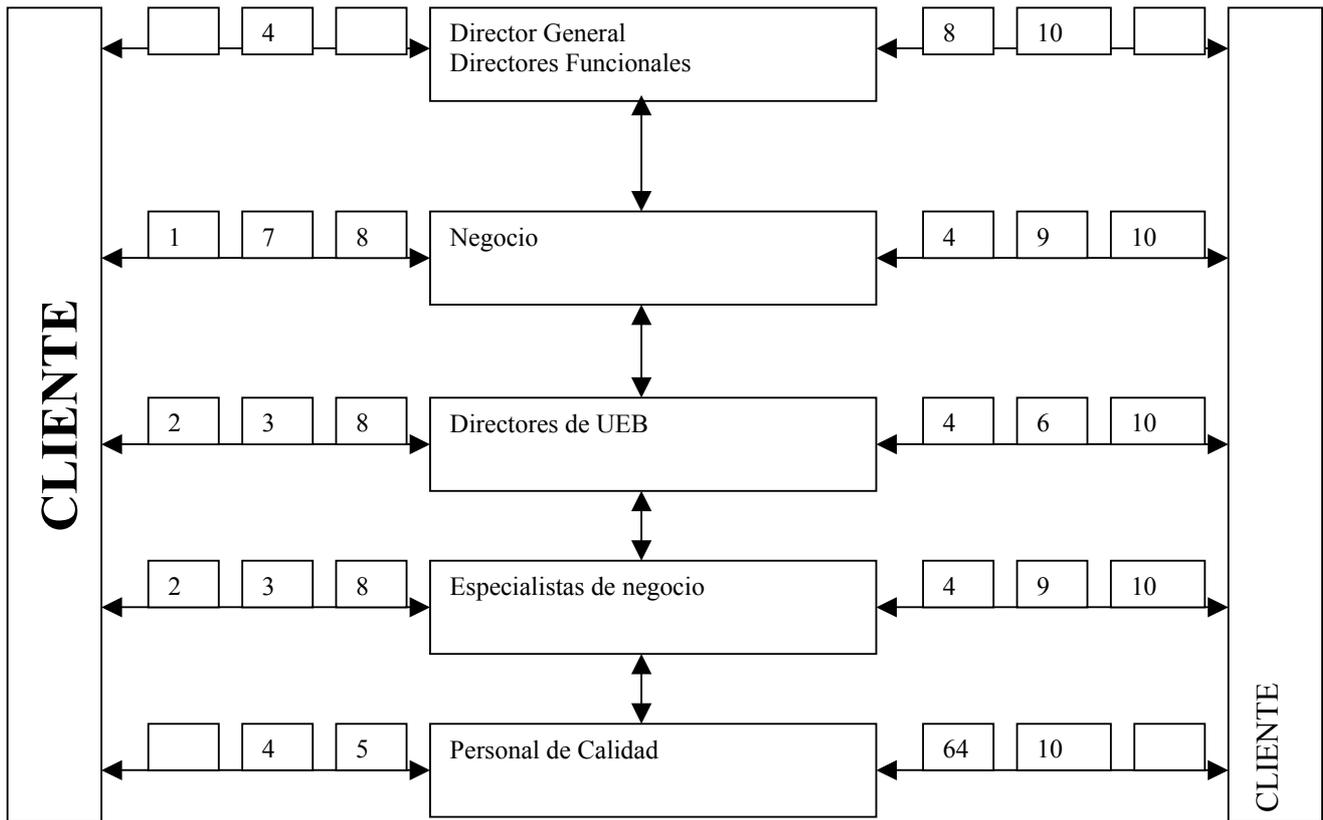
- Medios de Comunicación**
- Verbal.
  - Radio Base
  - Escrito
  - Teléfono
  - Correo Electrónico.
  - Fax
  - Página WEB



Anexo. 4

Comunicación con el Cliente AC-D-002

EMNI



- Soporte**
- Escrito
  - Verbal
  - Teléfono
  - Correo Electrónico
  - Fax

- Comunicación**
1. Contratos
  2. Suplementos
  3. Ofertas
  4. Quejas, Reclamaciones, Consultas
  5. Encuestas
  6. Visitas de Postventas
  7. Solicitud
  8. Reuniones
  9. Modificaciones
  10. Servicios de Garantía



## **Anexo. 5**

### **CODIGO DE ETICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO.**

1. Ser sincero, no ocultar ni tergiversar jamás la verdad. Luchar contra la mentira, el engaño, la demagogia y el fraude.
2. Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad.
3. Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad conscientes al Partido, a la Constitución y demás leyes.
4. Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.
5. Ser estricto cumplidor de los compromisos y de la palabra empeñada.
6. Combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipercriticismo y el derrotismo.
7. Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica.
8. Considerar como actitud dañina el espíritu justificativo, la inacción frente a las dificultades y errores y la ausencia de iniciativas.
9. Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.
10. Vincularse con los trabajadores y el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos y sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opiniones.
11. Basar las relaciones de amistad en la coincidencia de los principios y en la moral revolucionaria.
12. Mantener una correcta administración de los recursos del Estado.
13. Utilizar las prerrogativas y facultades inherentes al cargo así como los medios y recursos conferidos, sólo para los requerimientos del trabajo.
14. Entregarse por entero y con amor al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada.
15. Observar en su actividad laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor al respeto y la confianza de los demás.



16. La administración estatal no confiere ningún derecho, ni ninguna preferencia sobre los demás que no cumplen esas funciones.
17. La corrupción denigra tanto a quien incurre en ella como a quien la tolera.
18. Compartir con los subordinados las dificultades y los grandes esfuerzos, aportando y exigiendo todo el empeño y consagración necesarios.
19. Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones.
20. 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.
21. Desarrollar la disposición al diálogo y a la comunicación eficaz con el colectivo.
22. Ser discreto y viabilizar la información pública.
23. Fomentar una política de cuadros sobre las bases del mérito y la capacidad.
24. Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.
25. Considerar la competencia profesional, la integridad moral y el mejor derecho del trabajador sobre la base de la idoneidad y la capacidad real probada.
26. Asumir la autoridad otorgada como un honor y un compromiso, nunca como una ventaja personal.
27. Asumir y contribuir, conscientemente desde sus funciones, a defender, preservar y ser fiel a los principios que entrañan la Patria, la Revolución y el Socialismo.

17 DE JULIO DE 1996