

REPÚBLICA DE CUBA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA  
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

# *Trabajo de Diploma*

*Titulo: Evaluación de las actividades de control interno del  
Banco Popular de Ahorro de Sagua de Tánamo.*

*Tesis presentada en opción al título de  
Licenciado en Contabilidad y Finanzas.*

*AUTOR: Yanelis Naranjo Espinosa*

*TUTOR: Lic. Juan Carlos Fuentes Cruz*

*Moa 2007  
"Año 49 de la Revolución".*

Ministerio de Educación Superior  
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa  
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"  
Facultad de Humanidades  
Carrera Contabilidad y Finanzas

# *Trabajo de Diploma*

*Título: Evaluación de las actividades de control interno del  
Banco Popular de Ahorro de Sagua de Tánamo.*

*AUTOR: Yanelis Naranjo Espinosa*

*TUTOR: Lic. Juan Carlos Fuentes Cruz*

*Moa 2007  
"Año 49 de la Revolución".*



*Mucho hemos aprendido y mucho más seguiremos aprendiendo.*

*Nuevas fuentes de ingreso surgen y el rigor en la administración de los recursos deberá incrementarse. Viejos y nuevos malos hábitos deberán ser erradicados. La eterna vigilancia es el precio de la honradez y la eficiencia”.*

*Fidel Castro Ruz*

*Dedicatoria*

## *Dedicatoria.*

*A mi esposo: por su amor, confianza, dedicación y por ser mi mejor maestro.*

*A mi madre y hermano: por todo el apoyo incondicional que me han brindado.*

*A mi hijo: por ser mi razón de vivir.*

*Yanelis Naranjo Espinosa.*

# *Agradecimientos*

## *Agradecimientos.*

*Deseamos agradecer a todas las personas que de una forma u otra han contribuido con nuestra formación como profesionales y en la realización de este trabajo, ya sea por su apoyo científico o humano. En especial:*

*A mi tutor: Lic. Juan Carlos Fuentes Cruz.*

*Nuestros profesores.*

*Compañeros de aula.*

*Familiares y amigos.*

*Resumen*

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Diploma fue realizado en el Banco Popular de Ahorro (BPA) sucursal 7232 situada en la calle Moncada en Sagua de Tánamo provincia Holguín, tiene como objetivo partiendo de la evaluación de las actividades de control interno, elaborar la propuesta de medidas que permitan fortalecer el sistema de control interno, así como una eficiente implementación y aplicación en la entidad antes mencionada.

Se revisó la bibliografía relacionada con la historia del objeto de estudio, el Manual de Instrucción y Procedimientos, así como conceptos y definiciones. También utilizamos informaciones que existen en la sucursal 7232 del BPA en Sagua de Tánamo.

El trabajo está estructurado en dos capítulos, en el primero se hace un análisis del surgimiento de los bancos comerciales, sus funciones, el surgimiento de la banca en Cuba, la reestructuración del sistema bancario a partir del año 1994.

El Control Interno, antecedentes, principios y normativas, concepto e importancia.

En el Capítulo II, se proponen medidas con vista a prevenir las deficiencias de Control Interno. En la aplicación del Plan de Medidas para la prevención, detección de deficiencias que conllevan a violaciones del control interno, debemos trabajar colectivamente en el órgano de dirección del organismo o entidad y con la activa participación de los trabajadores.

Para cerrar el Trabajo se propone, a partir de las conclusiones a las cuales se arriban, varias recomendaciones encaminadas al perfeccionamiento del trabajo, con vista al fortalecimiento del sistema de control interno de la sucursal.

*Abstarct*

## ***ABSTRACT.***

The present Term Paper is the result of an investigation conducted at the Banco Popular de Ahorro (BPA), branch 7232 with legal address at Moncada Street, Sagua the Tanamo Municipality, Holguin Province. The objective of the investigation is to develop a proposal containing action assignments to strengthen internal control and ensure its efficient implementation and utilization in the above mentioned bank branch based on the assessment of internal control tasks.

The bibliography consulted to develop the present document includes background information on internal control, Instruction and Procedure Manuals as well as concepts and definitions related to the subject being investigated. The authors also analyzed the information provided by the personnel of the BPA Branch 7232 from Sagua de Tánamo.

This Term Paper contains two chapters. Chapter I analyzes the origin of commercial banks, their purpose, the origin of banks in Cuba and the rearrangement of the bank system in 1994.

Internal Control, background, principles and regulations, concept and importance.

Chapter II proposes some action assignments aimed at preventing internal control gaps. The Management Team of the entity and the employees must work together proactively to implement action assignments that will prevent and detect deficiencies that bring about internal control violations.

Finally, the Term Paper includes several recommendations to improve and strengthen internal control in BPA branch 7232 based on the conclusions of the study.

# *Índice*

## **ÍNDICE.**

<b>RESUMEN .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT. ....</b>	<b>II</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>1- ANÁLISIS HISTORICO DEL SURGIMIENTO DE LA BANCA. CONTROL INTERNO. ..</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Surgimiento de la banca.....</b>	<b>3</b>
1.1.2 Breve reseña histórica de los bancos en Cuba. ....	3
1.1.3 Sistema Bancario en Cuba. ....	5
1.1.4 Servicios Bancarios. ....	6
<b>1.2-CONTROL INTERNO. PRINCIPIOS BÁSICOS Y NORMATIVAS DE CONTROL.....</b>	<b>7</b>
1.2.1-ANTECEDENTES.....	7
1.2.2-CONCEPTO, IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO. ....	8
1.2.3-OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	9
1.2.4-CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....	10
1.2.5- PRINCIPIOS Y NORMATIVAS DEL CONTROL INTERNO.....	11
1.2.6- COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO. ....	12
1.2.7-NORMAS PARA EL AMBIENTE DE CONTROL.....	14
1.2.8-EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL. ....	16
1.2.9- EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	17
1.2.10-NORMAS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS. ....	18
1.2.11-EVALUACIÓN DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL.....	27
1.2.12-NORMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	29
1.2.13- EVALUACION DE INFORMACION Y COMUNICACION.....	32
1.2.14-NORMAS DE SUPERVISIÓN O MONITOREO.....	33
1.2.15-EVALUACIÓN DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO.....	35
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>37</b>
<b>PROPUESTA DEL PLAN DE MEDIDAS PARA PREVENIR LAS DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO. ....</b>	<b>37</b>
<b>2.1- PROPUESTA DE MEDIDAS PARA FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ....</b>	<b>38</b>
2.1.1-APERTURA DE CUENTAS .....	38
2.2.2-CUENTAS DE AHORRO .....	38
2.23-CUENTAS INACTIVAS.....	39
<b>2.24-TRANSFERENCIAS RECIBIDAS Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR CON MAS DE 90 DIAS.....</b>	<b>39</b>
2.2.5-PAGOS DE CHEQUES Y OTROS INSTRUMENTOS. ....	39
2.2.7-COMBINACIONES Y LLAVES .....	39
2.2.8-ACTIVOS FIJOS TANGIBLES .....	40
2.2.9-EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS .....	41
2.2.10-EFECTIVO .....	41
2.2.11-LAVADO DE DINERO.....	49
2.2.12-SEGURIDAD INFORMATICA .....	50
<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>51</b>

<b>RECOMENDACIONES.</b> .....	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b> .....	<b>53</b>
<b>ANEXOS.</b> .....	<b>54</b>

# *Introducción*



## ***INTRODUCCIÓN.***

Durante los años 80 el país estaba inmerso en dificultades financieras suscitadas tanto por la crisis económica mundial, la deuda externa, la contracción de los créditos y el recrudecimiento del bloqueo económico de Estados Unidos, tornándose más cruenta esta situación a finales de la década, anexándosele posteriormente, la afectación que produjo la desaparición de la Unión Soviética a principios de los años 90.

Por lo que se hizo necesario acelerar el proceso de perfeccionamiento del sistema político-económico del país, y comienzan a tomarse significativas decisiones en el ámbito financiero, por lo que exigían una reforma bancaria a nivel nacional.

Durante 35 años el BNC ejerció funciones de Banca Central y Comercial, hasta 1997 se establece en el país un sistema de dos niveles, que separa ambas funciones, quedando integrado por el BCC y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias.

Por otro lado la imprescindible asimilación de las nuevas técnicas y modalidades bancarias que se desarrollan en el mundo y debido a que las finanzas internacionales han adquirido un elevado nivel de sofisticación y rapidez operacional, para tener acceso a las mismas y aprovechar al máximo las posibilidades que brinda, se requiere no sólo preparar a las empresas cubanas para este empeño, sino que también a sido necesario crear un grupo de entidades bancarias y financieras con formas jurídicas y operaciones versátiles y dinámicas que las ayuden en este propósito.

En estos momentos nuestros bancos están enmarcados en un período tal que necesitan adaptarse a las condiciones actuales de cualquier banco comercial del mundo, tanto en los servicios que presta, como en la calidad de estos y en los resultados económicos de su red.

Es por ello que los consejos de dirección y los trabajadores de cada institución bancaria están en la necesidad de mantener la calidad del servicio bancario y tener un amplio conocimiento de las normas de control interno para su eficiente cumplimiento.



---

La presente investigación se desarrolla en el Banco Popular de Ahorro (BPA) sucursal 7232 situada en la calle Moncada en Sagua de Tánamo provincia Holguín.

**El problema social** esta basado en que la entidad no están implementadas las normas necesarias para el buen funcionamiento del control interno, que a su vez garantice el control de los recursos y la eficiencia en los servicios.

En la sucursal es necesario fortalecer con nuevas medidas de carácter institucional, que contribuyan a la implementación y aplicación de las normas de control interno constituyendo esto el **problema científico**, para darle solución al problema se partió de la **hipótesis**, Evaluar las actividades del sistema de control interno del Banco Popular de Ahorro, Sucursal 7232 de Sagua de Tánamo.

**El objetivo:** A partir de la evaluación de las actividades de control interno, elaborar la propuesta de medidas que permitan fortalecer el sistema de control interno, así como una eficiente implementación y aplicación en la entidad ante mencionada.

Para el desarrollo de este trabajo se realizó la revisión de una bibliografía relacionada con la historia del objeto de estudio, el Manual de Instrucción y Procedimientos, así como conceptos y definiciones. También utilizamos informaciones que existen en la sucursal 7232 del BPA en Sagua de Tánamo sobre su historia y desarrollo.

Con estas herramientas se desarrolló la investigación del presente trabajo el cual se divide en dos capítulos.

# *Capítulo 1*



## **CAPITULO I**

### **1- ANÁLISIS HISTORICO DEL SURGIMIENTO DE LA BANCA. CONTROL INTERNO.**

#### **1.1 Surgimiento de la banca.**

Los bancos comerciales nacieron en Inglaterra con los orfebres, quienes instauraron la costumbre de custodiar el oro y los objetos de valor del público. Al principio, estos establecimientos se parecían simplemente a consignas o almacenes. Los depositantes dejaban el oro para su custodia y obtenían un recibo que presentaban más tarde para recuperarlo, pagando una pequeña suma por su custodia.

Los orfebres pronto observaron que no era necesario devolver a cada cliente la misma pieza de oro que les había entregado. Los clientes estaban dispuestos a aceptar cualquier otra pieza de oro, siempre y cuando tuviera el mismo valor que la depositada. Este “carácter anónimo” es importante, pues dejó manos libres a los orfebres para prestar, a su vez, el oro.

Todo este proceso fue evolucionando y cambiando a medida que transcurrió el tiempo hasta convertirse en lo que es hoy, “los bancos”.

#### **1.1.2 Breve reseña histórica de los bancos en Cuba.**

El banco surge en Cuba en el año 1833, casas que realizaban operaciones de ahorro, préstamos y descuentos, pero no es hasta mediados del siglo que aparecen instituciones del tipo bancario: La Real Caja de Descuentos y el Banco de Comercio, ambas en 1854.

Dos años después, se crea el Banco Español de La Habana, que luego se incorpora a la Real Caja de Descuentos y se convierte en 1881 en Banco Español de la Isla de Cuba, con facultad de emisión.

En 1920, a raíz de una crisis en el sistema financiero, el sistema bancario nacional quedó en manos del capital extranjero, pues la mayoría de los bancos locales no pudo sobrevivir a la insolvencia de sus deudores, causada por la abrupta caída de los precios del azúcar



ocurrido ese año. Llegando este descenso de la actividad económica a su punto más crítico en 1932.

No es hasta los años 1934 y 1935 que comienza a observarse cierta reanimación en la economía. En este periodo se incrementa la actividad crediticia y el aumento del número de sucursales bancarias. En 1939 se creó el Fondo de Estabilización de la Moneda, pero sus funciones limitadas a la actividad de control de cambio, no le permitía llenar la ausencia de un banco central.

El proyecto de creación de un Banco Central tomó 8 años más en plasmarse en ley y 10 años en comenzar a operar de forma efectiva, pues es en 1948 que se aprueba la ley que lo constituye y en 1950 es que comienza sus operaciones bajo el nombre de Banco Nacional de Cuba (BNC).

A partir de 1960 el BNC une a las labores de banca central funciones de carácter comercial. En ambas direcciones opera hasta mayo de 1997, fecha en la cual se le libera de la primera de ambas funciones, al crearse el nuevo Banco Central de Cuba.

En la década del 70 comienza a observarse una contracción de las relaciones financieras de Cuba con el exterior, expresada en una injustificada reducción de préstamos y depósitos bancarios. Esto arrastró a Cuba a la crisis de la deuda externa del mundo subdesarrollado y la obligó a iniciar un proceso para su reprogramación.

Mientras esto sucedía, en el orden interno se producen cambios en nuestro sistema bancario para hacerlos más eficientes. El primer paso se dio en 1983 al crearse el Banco Popular de Ahorro. En 1984 se promulgó un decreto ley sobre el sistema bancario y es cuando surge el Banco Financiero Internacional S.A, entidad independiente que opera como banco comercial especializado en operaciones con el exterior.

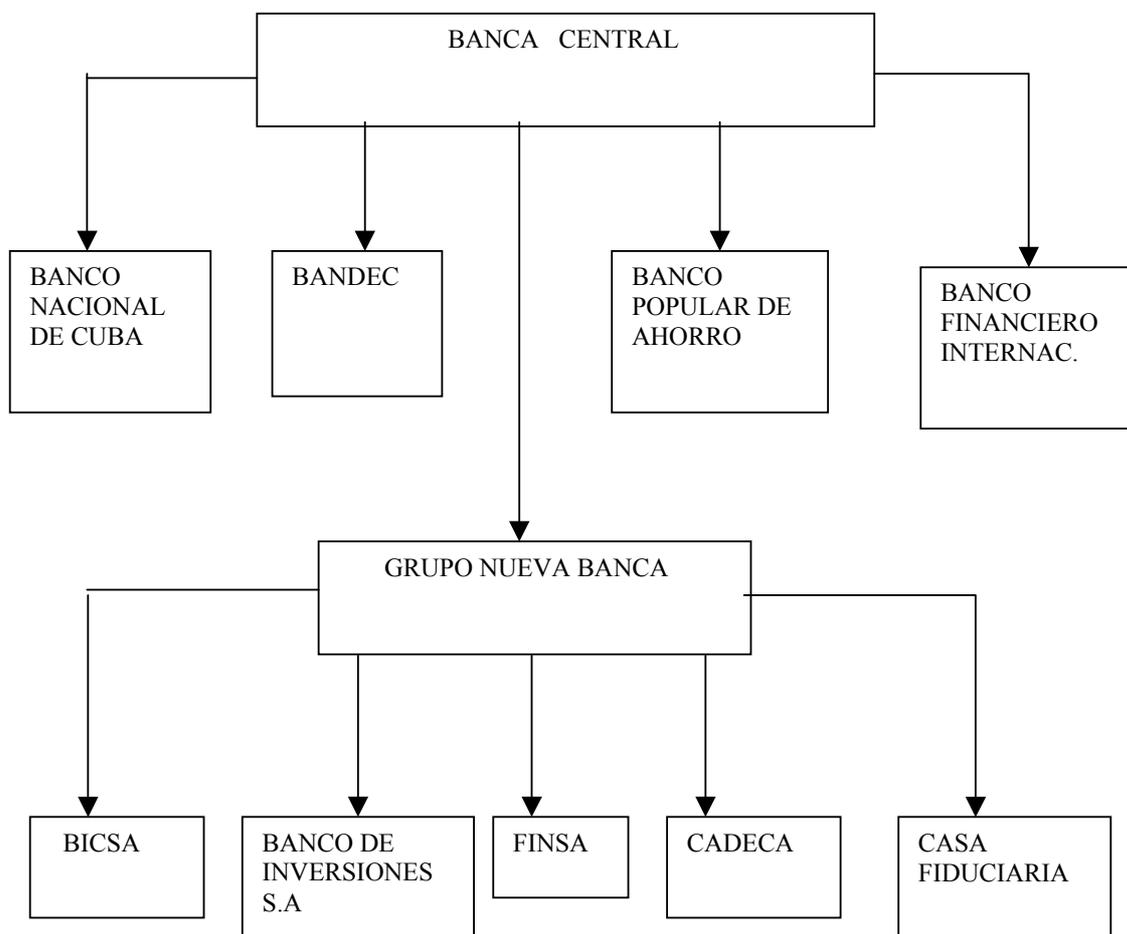
Es bien conocido lo que representó para Cuba la desaparición de la Unión Soviética y del campo socialista ya que obligó a imprimirle mayor ritmo y profundidad a ese proceso de transformaciones que ha estado determinado por la decisión cubana de resistir, mantener



la independencia nacional y no renunciar a las conquistas sociales obtenidas en las tres décadas anteriores.

### 1.1.3 Sistema Bancario en Cuba.

A partir de 1994 el gobierno cubano lleva a cabo una serie de medidas con el fin de superar la crisis económica aplicando como política monetaria la reestructuración del sistema bancario nacional, creándose el Banco Central de Cuba, aprobado por el Consejo de Estado el 28 de mayo de 1997, así como otras instituciones bancarias y de tipo financiero que se subordinan a éste. **(Ver anexo1)**





### 1.1.4 Servicios Bancarios.

Dentro de las perspectivas que tiene el Banco Central de Cuba, está la de seguir automatizándose respecto a sus homólogos de los países más desarrollados, llevando a cabo el uso de su técnica, a pesar de que en nuestro país se realizan operaciones con otros bancos extranjeros, personas naturales y jurídicas residentes o no aquí, también se les brindan diferentes servicios buscando la seguridad del efectivo en todos los niveles de la sociedad como son entre otras:

- Cuentas de Depósitos en Divisas: Para todas las personas naturales cubanas y extranjeras, residentes o no en el país.
- Cuenta de Ahorro: Con un depósito inicial de 50.00 dólares, ganando intereses anuales sobre saldos superiores a 200.00 dólares.
- Cuenta de Depósitos a Plazo Fijo: Con un mínimo de 500.00 dólares y plazos de 3, 6, 9, 12 meses.
- Tarjeta de Débito Red: Exclusiva para clientes que operan cuentas de ahorro y corrientes en divisas.
- Cuentas Corrientes: Para los que operan su cuenta corriente en moneda nacional o en divisas y efectuar sus transacciones mediante cheques y otros medios de pagos.
- Tarjeta de Débito y Crédito: Se utilizan en las sucursales con T.P.V. (Terminal de Punto de Venta) y Cajeros Automáticos, aceptando también las tarjetas RED del Banco Metropolitano, el BICSA, el BPA, de TRANSCARD y del BFI.
- Venta de Sellos del Timbre.
- Ventas de Tarjetas Telefónicas Prepagadas.
- Venta de Cheques de Gerencia.
- Cambio de Cheques Viajeros.
- Compra Venta de Divisas.



- Recepción y Pago de Transferencias desde el Extranjero.
- Servicios de factoring: Contrato mediante el cual la empresa sede al banco sus créditos comerciales, con el objetivo que se realicen todos o alguno de los siguientes servicios:
  - Gestión de cobro
  - Financiamientos
  - Cobro documentario por negocios realizados o mercancías en consignación en cualquier parte del mundo.
  - Transferencias por Discos Flexibles.
  - Órdenes de Transferencias.
  - Transferencias por Acuerdo.

## **1.2-CONTROL INTERNO. PRINCIPIOS BÁSICOS Y NORMATIVAS DE CONTROL.**

### **1.2.1-ANTECEDENTES**

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

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan



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

Las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, se ponen en vigor en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Por lo expuesto anteriormente consideramos de vital importancia detenernos a abordar el Control Interno desde su punto de vista conceptual, su importancia, objetivos, principios y normativas, componentes y limitaciones.

### **1.2.2-CONCEPTO, IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.**

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y/o alcanza los objetivos que persigue ésta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues ésta debe reordenarse para subsistir. El control interno debe su existencia dentro de una entidad por el interés de la propia administración. Así, el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración logra asegurar, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la empresa.

El COSO en su estudio define el control interno como aquel proceso que se encarga de realizar el Consejo de Administración, la dirección y el colectivo restante de una entidad, con el propósito de otorgar un nivel razonable de confianza en la consecución de los siguientes objetivos:

Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras.

Proteger los recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, así como evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad (eficacia y eficiencia de las operaciones).

Asegurar el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad.



Es por ello que podemos afirmar que el control interno es el conjunto de mecanismos, sistemas, procedimientos y normas que aseguran una eficiente gestión de la entidad, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio, en un ambiente de participación e integración de todos aquellos que lo emplean y con los que se relacionan: clientes y proveedores.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que el sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de ventas y auditoría interna. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de él.

### **1.2.3-OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.**

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

se conviertan en responsabilidad de todos.

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

- Salvaguardar los bienes de la entidad, evitando pérdida por fraude o negligencia.
- Garantizar que los datos contables generales siguiendo procedimientos adecuados expresen su exactitud y veracidad.
- Promover la eficiencia general del sistema.



- Estimular el seguimiento, de las directrices y políticas de la dirección.

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

**Objetivos de autorización:** Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con las autorizaciones generales o especificaciones de la administración.

**Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:** Todas las operaciones deben registrarse con las normas de la contabilidad generalmente aceptadas de cualquier otro criterio aplicable o los mencionados Estados Financieros.

**Objetivos de salvaguarda física:** El acceso a los archivos sólo debe permitirse de acuerdo con la autorización de la administración.

**Objetivos de verificación y evaluación:** Los datos registrados relativos a activos sometidos a custodia, deben compararse con los activos existentes e intervalos razonables.

#### 1.2.4-CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

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

**Control Interno Contable – Financiero:** Aquellos diseñados para lograr un registro y resumen adecuado de las operaciones financieras autorizadas.

**Control Interno Administrativos u Operacional:** Es el plan de organización que contiene métodos y medidas coordinadas adoptadas en la entidad, con el objetivo de promover la eficiencia operacional, y de gestión.

**Verificación Interna:** Comprende los procedimientos contables o los controles físicos estadísticos o de comparación y análisis de variaciones de cuentas, índice, y de otra clase diseñado para salvaguardar los activos contra desfalcos y otras irregularidades similares o contra pérdida y derroche evitable.



### **1.2.5- PRINCIPIOS Y NORMATIVAS DEL CONTROL INTERNO.**

Para lograr establecer un eficaz sistema de control interno, se deberá tomar en cuenta previamente la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre ellos los fundamentales son los siguientes:

#### **División del trabajo.**

En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas:

- Autorizada.
- Aprobada.
- Ejecutada.
- Registrada.

De modo tal que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables de esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra que trabaja independiente y que al mismo tiempo verifica la operación realizada posibilitando la detección de errores.

#### **Fijación de responsabilidad.**

Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.



Se deben proveer las funciones de cada área, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma, teniendo en cuenta que la autoridad es delegable, no siendo así la responsabilidad.

### **Cargo y descargo**

Debe garantizarse que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, o sea lograr que se contabilicen los cargos de todo lo que entra y descargos de todo lo que sale, lo cuál servirá de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

Debe quedar bien claro en que forma y momento una cuenta recibe los créditos y los débitos, es por ello que toda anotación que no obedezca a las normas de una cuenta se debe investigar en detalle.

La supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, permitirá observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta.

Resulta conveniente además aplicar la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.

### **1.2.6- COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.**

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

**Los elementos del control son:**

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

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

**Ambiente de Control.**

El ambiente o entorno de control constituye el punto fundamental 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, son los encargados de crear un ambiente adecuado mediante una estructura organizativa efectiva, de sanas políticas de administración y así se logra que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador.

El Ambiente de Control es, la base para el desarrollo del resto de los elementos, sus fundamentos claves son:



- 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.
- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- 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.

### **1.2.7-NORMAS PARA EL AMBIENTE DE CONTROL.**

#### **Integridad y valores éticos.**

La máxima autoridad del organismo debe procurar, 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. 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, es por ello que van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

#### **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, o sea que deben contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades,



comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del control interno, así como asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

### **Atmósfera de confianza mutua.**

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.

### **Organigrama.**

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

Su diseño debe ajustarse a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados.

### **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, 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.

### **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. Asumiendo en ocasiones la dirección su responsabilidad en tal sentido.

### **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 Interno y su mejoramiento continuo.

### **1.2.8-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.

### **1.2.9- 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 las globales de la institución.

-Una vez identificados los riesgos, su análisis debe incluir:



- 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.

### **1.2.10-NORMAS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS.**

#### **Identificación del riesgo.**

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la entidad 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 interactivo, 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, estos pueden ser.



Un dominio o punto clave de la entidad

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).

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

### **Estimación del riesgo.**

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de 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.

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.

### **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.

### **Detección del cambio.**

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas. Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

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

Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.

Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.

Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.

Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.



Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.

### **Evaluación de Riesgos.**

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

A nivel de empresa

#### **Factores externos**

- Nuevas tecnologías, productos, servicios o actividades.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
- Modificación en la legislación y las normas.
- Alteraciones en el escenario económico financiero del 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 registro contable.
- Salvaguarda física de los activos.

### **Actividades de Control**

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

### **Normas de Actividades de control.**

### **Separación de tareas y responsabilidades.**



Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización. Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

### **Coordinación entre áreas**

Todas las áreas de la entidad deben operar coordinada e interrelacionadamente entre sí, las decisiones y acciones de cada una requieren coordinación para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

### **Documentación.**

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación. Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos. La información sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y, básicamente, en el referido manual, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

### **Niveles definidos de autorización.**

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que 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.

### **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.**

Las transacciones o hechos que afectan a una entidad 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, siendo debidamente clasificados, para que una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

### **Acceso restringido a los recursos, activos y registros.**

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes 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.

### **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".

### **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. 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.

### **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.



### **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. Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen.

El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios. Este último debe ser expresado de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

### **Función de Auditoría Interna independiente.**

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

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la entidad.

Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

Estas unidades, 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.

### **1.2.11-EVALUACIÓN DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL.**

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

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

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

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

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

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

Valorar el funcionamiento, utilización y respeto a los resultados de la Auditoría Interna.

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

1. Seguridad física de los equipos de información.



2. Controles de acceso.
3. Controles sobre software.
4. Controles de las operaciones de proceso de datos.
5. Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.
6. Controles de las aplicaciones.

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

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

### **Información y comunicación.**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato



con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

## **1.2.12-NORMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

### **Información y responsabilidad.**

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma. Una entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. 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 componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura de organización influyen, significativamente, en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

### **Contenido y flujo de la información.**

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

**Calidad de la información.**

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad. Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad. Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

**Flexibilidad al cambio.**

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

**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: 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.



Este deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, política y objetivos de la entidad. La entidad necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

### **Compromiso de la dirección.**

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

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

### **Comunicación, valores de la organización y estrategias.**

Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna. El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar, en este caso la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, políticas y objetivos.

Si todos los trabajadores de la entidad están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.

### **Canales de comunicación.**

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas. El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes



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

### **1.2.13- EVALUACION DE INFORMACION Y COMUNICACION.**

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.

#### **Supervisión o Monitoreo.**

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.



En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

### **1.2.14-NORMAS DE SUPERVISIÓN O MONITOREO.**

#### **Evaluación del Sistema de Control Interno.**

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

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

#### **Eficacia del Sistema de Control Interno.**

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia, la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros, el cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad, esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno, basándose en las tres materias del control:

- Las operaciones.
- La información financiera.



- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa

### **Auditorías del Sistema de Control Interno.**

Deben practicarse auditorías, las que 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 auditorías desempeñan un papel importante. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

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

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

### **Validación de los supuestos asumidos.**

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

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

Con frecuencia se sostienen ampliamente, en una organización, los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una



organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

### **Tratamiento de las deficiencias detectadas.**

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

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

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

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación, 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.

### **1.2.15-EVALUACIÓN DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO.**

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



Evaluar hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corrobora 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.

#### **LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.**

El concepto **SEGURIDAD RAZONABLE** está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.

En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.

Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por 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 que son inherentes a todos los sistemas de control interno.

# *Capítulo 2*



## **CAPITULO II**

### **PROPUESTA DEL PLAN DE MEDIDAS PARA PREVENIR LAS DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO.**

Al evaluar el sistema de control interno de la sucursal mediante la aplicación del programa de implementación de la Resolución 297/03, se comprobó que está al 96.7 %. (Anexo 2)

Por definición, para que exista una manifestación de corrupción debe producirse al menos la concertación entre dos personas; por otra parte y para que una indisciplina prospere, también tienen que coexistir junto al infractor ó infractores, la apatía, participación o tolerancia de aquellos a quienes corresponda el control y supervisión del cumplimiento de las normas del control interno.

En la aplicación del Plan de Medidas para la Prevención, Detección de deficiencias que conllevan a violaciones del control interno, debemos trabajar colectivamente en el órgano de dirección del organismo o entidad y con la activa participación de los trabajadores.

La materialización práctica de ésta concepción de trabajo, es la única vía que nos puede asegurar la eficacia de cualquier medida y del Plan de Prevención en su conjunto, porque ella misma en sí es la primera acción preventiva. Es un modo de demostrar y hacer prevalecer en la práctica el valor de la unidad, la fuerza del interés, la moral y dignidad del colectivo, sobre la degradación moral y la pérdida de valores que provoca la corrupción.

El Plan de Prevención, 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 de cierto modo violaciones del control interno y procedimientos establecidos que pueden originar indisciplinas e ilegalidades, que continuadas y en un clima de impunidad, propician y facilitan las manifestaciones de corrupción.

Es necesario que el órgano de dirección conduzca este proceso con la prioridad y atención diferenciada que requiere, y esté en capacidad de informar y dirigir con acierto al colectivo laboral, en esta compleja batalla que tenemos que librar cada día y cada minuto, en cada entidad y puesto de trabajo, con conocimiento, inteligencia y firmeza de principios.



---

## **2.1- PROPUESTA DE MEDIDAS PARA FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

Para cada banco, cualquiera que sea su tamaño debe tener un sistema de control interno de acuerdo con su naturaleza y complejidad operacional, que permita evaluar y determinar los posibles riesgos a que se expone el en su actividad.

### **2.1.1-APERTURA DE CUENTAS**

1.-Hacer una plena identificación del solicitante y consignar su dirección, medios de comunicación y cualquier manera de localizarlo.

2-En caso de ser una persona jurídica, exigir la documentación legal correspondiente a cada tipo de cuenta.

3-No poner en funcionamiento la cuenta hasta que no se presente las referencias bancarias o comerciales, cuya autenticidad debe ser comprobada.

4-Cumplimentar el modelo Conozca a su Cliente y aplicar consecuentemente la debida diligencia para conocerlo lo más profundamente posible.

5-Conocer el objeto social de la entidad, trabajos y actividades que va a realizar, su nivel de actividad, manera en que se van a producir sus ingresos: en efectivo o por cheques u otros. Es decir, conocer adecuadamente al cliente.

6-No entregar chequeras hasta que la cuenta se ponga en funcionamiento.

7-Registrar correctamente los datos de identidad de todos los participantes para el expediente.

### **2.2.2-CUENTAS DE AHORRO**

1- Cuando se reciba la notificación por parte de los clientes sobre el extravío de la libreta de ahorro se confeccionará el modelo 01-10 Notificación de extravío de libreta de ahorro.

2-Se debe reflejar la nota de liberación al Banco por la responsabilidad del cierre de las cuentas de ahorro del tipo indistinta, cuando este es ejecutado por uno de sus titulares, en



las cuentas del plan 04 modelo " Depósito a Plazo Fijo " Dejando evidencia de ello en el modelo de extracción y en el del depósito a plazo fijo.

### **2.23-CUENTAS INACTIVAS**

1-Separar cuentas que en 2 años no han mantenido movimiento y poner bajo custodia del Director o Gerente quien debe autorizar cualquier operación que se presente.

2-En el caso de personas jurídicas la confirmación del saldo, como mínimo una vez al Trimestre.

### **2.24-TRANSFERENCIAS RECIBIDAS Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR CON MAS DE 90 DIAS.**

1-Pasar al control del Director o al Gerente.

2-Identificar plenamente a quien se presente a cobrarla.

3-Autorizar pago por Director o Gerente.

### **2.2.5-PAGOS DE CHEQUES Y OTROS INSTRUMENTOS.**

1-Hacer una meticulosa comprobación de la firma.

2-En caso de dudas consultar legitimidad con el emisor.

3-Hacer una plena identificación del beneficiario, registrando los datos del beneficiario y dirección.

4-No pagar cheques endosados.

5-Los pagos de seguridad social se deben realizar en la fecha establecida.

### **2.2.7-COMBINACIONES Y LLAVES**

1-Analizar cuidadosamente la asignación de las combinaciones, de manera de impedir que dos personas por sí solas puedan acceder directamente al efectivo.



2-Como principio las mismas personas a quienes se hayan asignado combinaciones distintas de la puerta de la bóveda no deberán mantener combinaciones distintas de un mismo cofre donde se guarde efectivo u otros valores.

3- Al realizar cambio de custodios de las dos combinaciones de la puerta de la Bóveda de Efectivo, se debe realizar en días diferentes con el objetivo de que se pueda verificar que se enviaron al BANDEC en días diferentes.

4- Que se recojan de inmediato las llaves en poder de los funcionarios y trabajadores que causen baja de la entidad.

5-Garantizar que a los trabajadores autorizados solamente se les entreguen las llaves necesarias para la ejecución de su trabajo.

6-Garantizar que las combinaciones de los cofres y bóvedas se le entreguen solamente a los trabajadores autorizados. Tener en cuenta que estas son de uso personal e intransferible.

7- Actualizar de inmediato los sobres de combinaciones de los dirigentes o trabajadores causan baja de la entidad.

8- Garantizar que las llaves de cierres de puertas, rejas de bóvedas, cajas de caudales y latas de doble cierre donde se guarda dinero, valores y documentos importantes, sean cambiadas cada 3 años.

### **2.2.8-ACTIVOS FIJOS TANGIBLES**

1-Cumplir estrictamente los procedimientos establecidos en el MCNP para cada caso.

2-Revisión periódica del físico por cada área de responsabilidad contra los listados del sistema.

3-Comprobación física por las auditorías, cuando auditen la sucursal.

4-Realizar compras sólo después de aprobado por el Comité de Compras.

5-Presentar bajas técnicas para recibir autorización de compras.



6-Los equipos o medios dados de bajas deben ser remitidos a la Dirección Provincial para su disposición final, previa coordinación con ésta.

7-Exigir a los Agentes de Seguridad y Protección que soliciten el modelo de movimiento de medio básico cuando se saque de la Sucursal.

### **2.2.9-EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS**

1-El gasto debe haber sido incluido en el presupuesto del año para el análisis que se trate.

2-El gasto debe ser autorizado por el Director, mediante su firma en la factura o documento a través del cual se autorice la compra.

3-Su contabilización debe hacerse por el negociador y supervisor que correspondan, una vez aprobado por el Director, siempre con vistas al original de la factura.

4-Cada año el presupuesto debe irse ajustando más a las verdaderas necesidades de la Oficina.

5- El auditor interno comprobará la ejecución de los gastos no sólo con respecto a los aspectos formales del mismo, sino que también abarcará la revisión y comprobación de una adecuada y razonable utilización de los recursos del Banco. Especial atención le dispensará a la comprobación de que la contabilización haya sido hecha sobre el original de la factura. Caso de existir ajustes contables, se les seguirá completamente el rastro hasta conocer la razón.

### **2.2.10-EFECTIVO**

El dinero en poder de las sucursales está dividido en dos grandes grupos:

#### **El asignado a los cajeros:**

1-El efectivo asignado a los cajeros está dividido entre tantos cajeros como existan en la sucursal y el mismo será manipulado bajo la única custodia del cajero, aunque al concluir la jornada laboral, será guardado bajo doble custodia.



2-Antes de efectuar el cuadro de los cajeros se debe revisar que no se excedan del límite aprobado en la Sucursal, tanto en moneda nacional como en divisas y en caso excepcional debe estar autorizado por el dirigente correspondiente.

3-Cuando al cierre de operaciones el cajero posea efectivo por encima del límite asignado, pasará a la Reserva el exceso y todo el que no vaya a utilizar al día siguiente.

4-El cuadro contable del efectivo en poder de cada cajero al cierre de operaciones, será revisado y comprobado por un funcionario. Hecho lo anterior, dicho funcionario comprobará que el cajero coloca en su caja metálica el efectivo y otros valores, una vez cerrada la misma con candado, lo acompañará a la bóveda hasta que la caja sea guardada en el cofre de doble combinación destinado a tales fines, cuyas combinaciones deberán quedar “tiradas”.

5-El funcionario que revisa la caja debe dejar evidencia de su revisión mediante la firma autorizada en el recuadro examinado por.

6- El saldo de las monedas USD y CUC en poder de cajeros al cierre del día debe quedar autorizado por el funcionario que revisa la caja.

7-Una vez que el cajero penetre en su taquilla con el dinero, cerrará la misma con llave, manteniéndola en tales condiciones todo el tiempo. A partir de ese momento no permitirá el acceso a persona alguna, con la sola excepción del funcionario que al cierre de operaciones revise y compruebe el cuadro de la caja y los auditores en el ejercicio de sus funciones, a quienes no perderá de vista ni un instante.

8-El efectivo y otros documentos que constituyan valores los mantendrá en la gaveta, caja metálica o sobre los entrepaños interiores, nunca sobre el mostrador u otros sitios desde donde puedan ser alcanzados desde fuera.

9-Cuando por razones impostergables, el cajero se vea necesitado de salir de la taquilla, guardará el efectivo y demás valores en la caja metálica, saldrá del sistema, la cerrará con candado y solicitará la presencia de un funcionario, quien vigilará la taquilla desde fuera, una vez cerrada con llave.



10-Al cajero no se le permitirá salir de la taquilla portando jabas, carteras, portafolios, paquetes, etc. Caso de llevarlos al banco tendrá que dejarlos en el lugar de la oficina destinado a esos fines.

11-El cajero nunca deberá iniciar una nueva operación sin haber concluido totalmente la anterior, lo cual implica haber guardado el efectivo en la gaveta, colocar cada documento en su respectivo sitio. Ello garantiza que los documentos y valores de distintas transacciones, aún no concluidas, puedan mezclarse.

12-El cajero se negará a recibir y tramitar operaciones presentadas por otros trabajadores de la propia oficina por cuenta de terceras personas, en las que medie el efectivo, salvo que cuente con la autorización del Director.

13-El cajero rehusará llenar o completar modelos de depósito, cheques y otros documentos que posteriormente deba procesar. Caso de recibir tales solicitudes, las referirá a otros trabajadores de la sucursal que orientaran la manera de cumplimentarlo.

14-El cajero no debe efectuar pagos con fajos de billetes y/o tubos de fraccionaria preparados el mismo día. De ser imprescindible hacerlo, antes deberá recontarlos.

15-El cajero se negará a tramitar operaciones, cuyos documentos presenten tachaduras y enmiendas. En caso necesario, los admitirá sólo cuando tales enmiendas y tachaduras hayan sido autorizadas por el Director u otro funcionario.

16-El cajero es responsable de identificar a su plena satisfacción a todo tenedor o beneficiario que intente cobrar cualquier tipo de documento, tales como cheques, cheques de viajero, adelanto de efectivo con tarjetas de crédito, débito y otros.

17-Cuando el cajero tenga que utilizar parcialmente un fajo de billetes, antes de realizar el pago deberá cerciorarse que los billetes a entregar, más los que quedan en su poder suman 100. Nunca determinará por diferencia ninguna de las dos partes.

18-Los cajeros no se traspasarán dinero entre sí. Sus necesidades las canalizarán a través de la Reserva de la bóveda.



19-Al menos una vez al mes, el cajero deberá ser objeto de una prueba por sorpresa, que incluya el conteo al detalle de todas las monedas y valores en su poder, cuadrándola contra los registros contables.

10-Cuando por razones desconocidas un cajero no acuda al trabajo, en las primeras horas de la mañana su caja será abierta y contada al detalle. Para ello se designarán dos dirigentes, quienes actuando bajo el principio de doble custodia contarán el dinero y otros valores y levantarán acta de los resultados obtenidos. Finalmente el efectivo será pasado a la Reserva de la bóveda u otros cajeros, según disponga el Director de la sucursal.

### **En poder de la Reserva**

El que está en poder de la Reserva deberá ser manipulado y guardado bajo el principio inviolable de doble custodia.

La custodia de la Reserva en las sucursales puede ser ejercida por dos funcionarios que ocupen otros cargos o por dos trabajadores designados específicamente para ocupar las plazas de Custodio de Reserva de la Bóveda, lo cual estará determinado por la magnitud del efectivo a manipular.

En cualquiera de las dos alternativas, el trabajo se realizará según los siguientes principios:

1-El trabajo de revisión y conteo del efectivo y otros valores será repetido por ambos custodios, en presencia uno del otro.

2-Bajo ninguna circunstancia uno de los custodios quedará sólo manipulando efectivo u otros valores.

3-Ambos custodios responderán conjuntamente por las existencias del efectivo y otros valores en la Reserva.

4-El efectivo y otros valores serán guardados en cofres o cajas de seguridad que ofrezcan la debida protección y seguridad, habilitados con doble cierre, preferentemente combinaciones. Cada custodia tendrá su propia llave o combinación. Estos equipos estarán ubicados dentro de la bóveda.



5-Controlar que se cumplan estrictamente los pasos establecidos para la recepción de los pases de los cajeros por los custodios, tales como:

- En presencia del cajero o de quien lo represente contarán a nivel de fajo, tubos o saco, el dinero empaquetado y al detalle los picos, tanto los billetes como la moneda metálica. De no detectar dificultades, firmarán y lo darán por recibido.
- Bajo el sistema de doble custodia, es decir, siempre en presencia uno del otro y repitiendo el trabajo, ambos contarán y revisarán todo el efectivo recibido, inicialando cada uno de ellos, los fajos de billetes y tubos de fraccionaria, a medida que los vayan revisando y contando.
- Esta revisión y conteo puede llevarse a cabo de manera que mientras uno procesa una parte, el otro lo hace con la otra y cuando cada uno termina su parte, se intercambian los lotes ya procesados y revisan y cuentan recíprocamente el lote revisado y contado por el otro.

6-Los custodios deberán ser extremadamente cuidadosos al revisar y contar el efectivo recibido, por cuando a partir de ser admitido como bueno, serán responsables de cualquier dificultad que surja con el mismo, tanto en lo referente a su legitimidad como a su cantidad.

7-Los custodios no comenzaran a procesar el pase de un nuevo cajero, mientras no hayan terminado completamente con el del anterior y el efectivo haya sido retirado totalmente de la mesa de conteo. Exactamente igual harán con la revisión y conteo de las remesas de efectivo recibidas y enviadas.

8-Una vez terminada la revisión, conteo y cuadro de los pases de todos los cajeros, unirán el efectivo por moneda y denominaciones, tanto los billetes como las metálica y conformarán los fajos de billetes y tubos y sacos de la metálica que resulten, labor ésta que ejecutará uno de los custodios y repetirá y comprobará el otro. Finalmente, ambos inicialarán los fajos de billetes, tubos y sacos de la metálica.



9-Terminado el paso descrito en el párrafo precedente, estarán en condiciones de preparar los paquetes o alpargatas de billetes y ensacado de la metálica, para lo cual procederán según las normas que a tales efectos haya dictado el banco.

10-Hecho lo anterior, de conjunto los custodios colocarán el efectivo en el cofre correspondiente, según se trate de billetes o monedas metálicas.

### **Cuadre de Reserva de la bóveda.**

1-Antes de dar por concluida la labor del día, los custodios deberán cerciorarse del cuadro del efectivo en poder de la Reserva de la Bóveda, dentro de cada moneda, para lo cual harán un conteo a nivel de alpargatas, fajos y picos, en el caso de los billetes y de tubos, sacos y picos, en el caso de la metálica.

2-Una vez obtenidos los saldos de cada moneda, solicitarán la presencia de un funcionario del área de contabilidad, quien deberá comprobar la coincidencia de cada uno de los saldos con los que arroje la contabilidad. De surgir diferencia, no deberán dar por concluida la jornada hasta tanto localicen la causa de la misma y hagan los ajustes que procedan.

### **Remesas enviadas:**

Controlar que se cumplan rigurosamente los pasos establecidos al preparar y enviar las remesas de efectivo, tales como:

1-Con independencia del lugar de destino, la preparación y envío de las remesas de efectivo deberá estar rodeada de un ambiente de total discreción, lo cual deberá ser transmitido a todos los trabajadores de la sucursal y a cualquier persona que entre por una u otra razón.

2-En base a las existencias, el Director determinará el importe de efectivo a remesar, por moneda y denominaciones, lo cual consignará en un documento.

3-Los custodios extraerán de los cofres el efectivo a remesar, el cual irán colocando encima de la mesa o mueble que habitualmente se utilice para esos fines.

4-Acto seguido, bajo la rigurosa y estricta supervisión del Director o funcionario designado, comenzarán a introducir en las bolsas o sacos el efectivo a remesar.



5-En el momento de la colocación de los sacos o bolsas, el efectivo será recontado a nivel de fajo y saco, de cuya exactitud dejará constancia todos los participantes, al momento de firmar el documento que acompañará la remesa.

6-Es muy importante que antes de llenar los sacos o las bolsas, sea comprobado que los mismos no presenten rasgaduras, deterioro e imperfecciones que puedan poner en peligro su contenido, así como verificar que sus costuras o pegamentos son firmes y resistentes en toda su extensión.

7-Los sacos o bolsas serán cerrados tan pronto el efectivo programado para cada uno de ellos haya sido colocado en su interior. Para el cierre de los sacos se emplearán sellos numerados de fábrica o sellos de plomo que requieran adicionalmente el uso de la mordaza o sellos plásticos. El saco se plegará en forma de acordeón por su boca, colocándole el sello bien debajo de manera que el contenido quede firme y compacto en su interior. Deberá tenerse sumo cuidado en que el saco quede perfectamente cerrado.

### **Remesas Recibidas:**

Controlar que se cumplan estrictamente los pasos establecidos para la recepción de las remesas de efectivo, tales como:

1-Es necesario que las remesas sean recibidas en un lugar específicamente habilitado para atender a los agentes de TRASVAL.

2-Antes de dar por aceptada una remesa de efectivo de manos de los agentes de TRASVAL, los custodios de la bóveda deberán comprobar los siguientes particulares:

- Que la cantidad de bolsas o sacos y los números de las mismas se correspondan con los datos contenidos en la carta porte;
- Que las bolsas o sacos aparezcan debidamente cerrados y que no presenten roturas ni evidencias de haber sido violentados o alterados;

De detectar alguna anomalía deberá procederse según se indica seguidamente;



- Los custodios y el Director, en presencia de uno de los agentes de TRASVAL abrirán la bolsa o saco que presente las dificultades y contarán al detalle su contenido. Los resultados del conteo serán expresados en un acta que elaborarán a tales efectos.
- Hecho lo anterior, los custodios de la bóveda darán como recibida la remesa, a cuyos fines acuñarán y firmarán la carta porte y devolverán el original al agente de TRASVAL. Acto seguido trasladarán la remesa hacia el interior de la bóveda.

3-Bajo el principio ya definido de doble custodia, abrirán la bolsa o saco extrayendo el efectivo y los modelos donde aparece relacionado el contenido de la remesa.

4-Primeramente harán el chequeo por paquete (alpargata) o bolsa de fraccionaria dentro de cada moneda y denominación.

5-Comprobarán, mediante su conteo, que cada paquete o alpargata contiene 10 fajos y que cada fajo está compuesto por 100 unidades o billetes. Sólo sería necesario contar al detalle los fajos sueltos que no conformen una alpargata.

6-De encontrar todo correcto, ambos custodios guardarán el efectivo en los cofres, según corresponda y finalmente harán anotaciones en los registros y un negociador precederá a su contabilización.

### **Pruebas al Efectivo de la Reserva**

#### **Regulares**

Consiste en hacer una comprobación del efectivo físico en la reserva de la bóveda contra las existencias según libros, la cual debe realizarse quincenalmente. Tal acto debe ser llevado a cabo por el Director o funcionario que este delegue, apoyándose en otro personal, como pudieran ser los supervisores. Esta comprobación consistirá en contar los billetes por fajos y la moneda metálica por tubos y sacos.

#### **Por Sorpresa**

Deben realizarse trimestralmente por el Director o funcionario que este delegue, apoyándose en otro personal como pueden ser el Gerente, Subgerente y supervisores. Consiste en



contar al detalle todo el efectivo en existencia en la Reserva, cuyo importe por monedas y denominaciones deberá coincidir con las cifras que muestren los registros contables en la misma fecha. Se recomienda, siempre que las circunstancias lo permitan, realizar estas pruebas cuando la existencia de efectivo sea menor, bien porque se han remesado sumas importantes o porque ha salido mucho efectivo hacia las cajas.

Cuando se produzcan cambios de custodios de la reserva los que reciben están en la obligación de contar el efectivo existente, de lo cual deberán dejar constancia mediante diligencia escrita en el registro.

### **2.2.11-LAVADO DE DINERO**

1-Preparar a todo el personal, dirigentes y trabajadores, de manera que sean capaces de detectar aquellas operaciones sospechosas de lavado de dinero y alerten sobre las mismas.

2-Mantener actualizado el MIP con las modificaciones y nuevas disposiciones dictadas por el Banco Central de Cuba.

3-Exigir el estricto cumplimiento de los procedimientos y medidas establecidas en nuestro MIP, sobre el lavado de dinero y operaciones ilícitas, lo cual será verificado por el auditor interno y el oficial de cumplimiento.

4-Actualizar y refrescar el conocimiento de trabajadores y dirigentes, reciclándolos en cursos, como mínimo dos veces cada año.

5-Recopilar información suficiente de cada cliente, habitual u ocasional, de manera que ante cada transacción que intente realizar, el banco disponga de elementos que le permitan determinar su coherencia con el negocio u ocupación del solicitante. (Conocimiento del cliente).

6-Ante cada transacción sospechosa de lavado de dinero, comunicarlo de inmediato al Oficial de Cumplimiento y seguir las orientaciones de éste.

7- Establecer las vías y líneas de cooperación con los demás bancos y utilizarlas recíprocamente, cuando sea necesario, previo cumplimiento del “secreto bancario”.



---

## **2.2.12-SEGURIDAD INFORMATICA**

- 1- Los usuarios al abandonar su puesto de trabajo deben cerrar la aplicación activa en el sistema.
- 2- Cumplimentar correctamente el registro de control del proceso de salva.
- 3- La salva del sistema que se realiza semanal, manteniéndose bajo doble custodia.
- 4- En el registro de entrega y devolución de la salva semanal se debe reflejar el tamaño del fichero de salva, el número de disquete y la firma del receptor.
- 5- Las claves de acceso al programa no cumple deben tener intercalados los caracteres que la componen, es decir letras y números.
- 6-Cancelar de inmediato las claves de acceso al sistema de los dirigentes y trabajadores que causen baja del banco.
- 7-Las unidades centrales de las computadoras deben estar selladas mediante sello de seguridad (Plástico y foliado).
- 8-Deben tener habilitado el expediente con los datos técnicos del software y hardware instalados en la computadora.

*Conclusiones*

**CONCLUSIONES.**

De acuerdo al desarrollo del presente trabajo de diploma, se arribó a las siguientes conclusiones:

En la Sucursal se observa un ambiente de control satisfactorio en todas sus áreas, por lo que al hacer un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados del control interno, podemos concluir que los resultados son favorables, se observó que se cumplen con las medidas de control interno y con lo establecido en los diferentes manuales de procedimientos, resoluciones e instrucciones los que rigen la actividad bancaria.

Un elemento importante es que el control interno se ha convertido en un movimiento colectivo donde todos los trabajadores participan liderados por el consejo de administración de la entidad. En ello por supuesto influye decisivamente el sentido de propiedad que se ha enraizado en el colectivo.

# *Recomendaciones*



---

**RECOMENDACIONES.**

Proponer a la dirección de la sucursal las siguientes recomendaciones.

1-Que estas medidas se incluyan en el plan de prevención de la sucursal, así como tema a analizar trimestralmente, el análisis del cumplimiento de este plan, aprovechando para evaluar la efectividad de las medidas contempladas en los respectivos planes.

2-Incorporar como una tarea más a supervisar por los dirigentes y supervisores de la Sucursal, el control de la ejecución y efectividad de estas medidas de prevención.

3- Considerar como un indicador de importancia en la evaluación de los cuadros y demás trabajadores, sus acciones a favor del cumplimiento de las medidas de control interno.

4-Estudiar sistemáticamente el folleto titulado “ *El empleado bancario* ” **(Ver Anexo 3)**

5- Estudiar sistemáticamente entre los cuadros y funcionarios el *Código de Ética de los Cuadros del Estado*. **(Ver Anexo 4)**

6- Hacer una evaluación integral del cumplimiento de las medidas de control interno, de cuya evaluación participen los trabajadores de la entidad, así como los representantes del PCC y UJC.

7- Proponer que estas medidas se incluyan como tema a comprobar por el auditor interno y el oficial de cumplimiento en sus tareas sistemáticas.

# *Bibliografía*

**BIBLIOGRAFIA.**

1. Armada Trabas Elvira, Control Interno, 2003.
2. Buide López, Manuel y Flores Pérez, Rodolfo, "Evolución de la Banca en la Republica de Cuba, Centro de Superación Bancaria, La Habana 1988.
3. Fuentes Torres Osvaldo, " De nuestra Historia ", Banca Nacional de Cuba, La Habana, 1986.
4. Folleto: " El desarrollo de la Banca en Cuba y su transformación revolucionaria "
5. Guía del Control Interno Nacional, 2006.
6. Gómez Mortin, Joaquín. El Control en la Administración de Empresas, 1988.
7. Ministerio de Finanzas y Precios. *Resolución 297/03 sobre las definiciones de Control Interno, contenido de sus componentes y sus normas.* Cuba.
8. Manual del Auditor. Ministerio de Auditoria y Control, año 2001.
9. Manual de Instrucción y Procedimientos BCC.
10. Perdomo Moreno. Fundamentos de Control Interno, , ECASA, 1989
11. Resolución Económica V Congreso PCC. Editora Política, La Habana, 1997.
12. Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.

*Anexos*



**ANEXOS.**

Anexo 1. Decreto ley 172 del Banco Central de Cuba.

Anexo 2. Tablas.

Anexo 3. El empleado Bancario.

Anexo 4. Código de ética de los cuadros del Estado Cubano.



## **EL BANCO CENTRAL DE CUBA.**

Decreto ley 172 del Banco Central de Cuba.

Capítulo 1.

### **Disposiciones Generales.**

Artículo 1: Se crea bajo la denominación de Banco Central de Cuba una institución como autoridad rectora, reguladora y supervisora de las instituciones financieras y de las oficinas de representación que radiquen en el país, incluyendo el centro bancario extraterritorial, las zonas francas y los parques industriales. Es el Banco Central del Estado, posee autonomía, responsabilidad jurídica independiente, patrimonio propio y cubre sus gastos con sus ingresos, no respondiendo de las obligaciones del Estado, sus organismos, órganos, empresas y otras entidades económicas, excepto en el caso que las asuma expresamente.

El Banco Central de Cuba sucede al Banco Nacional Cuba en el desempeño de las funciones de Banco Central y que esta última institución ejerció desde su constitución en 1948 hasta la entrada en vigor del presente decreto-ley.

A los efectos del presente decreto-ley el término genérico "Institución (es) Financiera (s)" corresponde a bancos e instituciones financieras no bancarias nacionales y extranjeras. El término "oficina (s) de representación" comprende a las oficinas de representación de bancos e instituciones financieras no bancarias extranjeras.

Artículo 2: El Banco Central se rige por la Constitución de la República, por las disposiciones legales de este decreto-ley, por las demás disposiciones legales que le resulten aplicables y por sus estatutos.

Los estatutos serán elaborados por el Banco Central de Cuba y aprobados por su consejo de dirección.

Artículo 3: El Banco Central tiene por objeto velar por la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, contribuir al equilibrio económico y al desarrollo ordenado de la economía, custodiar las reservas internacionales del país, asegurar el normal funcionamiento de los



pagos internos y externos, ejercer las funciones relativas a la disciplina y supervisión de las instituciones financieras y las oficinas de representación que se autorice a establecer en el país y cualquiera otros que las leyes le encomienden.

A los efectos del presente decreto-ley se consideran reservas internacionales del país a aquellos activos internacionales sobre los cuales el Banco Central de Cuba tiene el control directo del efectivo.

El Banco Central de Cuba propone la política monetaria del país y una vez aprobada, dirige de forma independiente su aplicación.

Artículo 4: El Banco Central de Cuba está facultado para normar el sistema contable y estadístico de las instituciones financieras tomando en cuenta las principales normas generales del Ministerio de Finanzas y Precios.

El Banco Central de Cuba tiene su propio sistema de contabilidad, de procesos computarizados e informática, de Auditoría y de supervisión conforme a la legislación vigente.

Artículo 5: El Banco Central de Cuba tiene su domicilio en la ciudad de la Habana y puede abrir o cerrar sucursales, agencias, oficinas, subsidiarias y otras dependencias, así como designar agentes o corresponsales, dentro y fuera del territorio nacional.

Artículo 6: El patrimonio del Banco Central de Cuba está formado por un capital aportado por el estado cubano, y por la reserva legal, la que debe alcanzar un mínimo igual al del capital.

El capital puede ser aumentado por aportes adicionales realizados a cuenta del estado cubano o por decisión expresa del presidente del Banco Central de Cuba mediante la capitalización de las reservas y por ajustes por concepto de corrección monetaria.

Artículo 7: El Banco Central de Cuba distribuirá anualmente las utilidades netas de la forma siguiente:

a) Una parte para incrementar la reserva legal, crear y desarrollar un fondo de estabilización de la moneda y otros fondos de inversión y contingencia.



b) El resto se ingresará al fisco.

## ***DE LA MONEDA NACIONAL Y SU EMISION.***

### **Capítulo II.**

Artículo 9: La unidad monetaria de la República de Cuba es el peso cubano, dividido en cien (100) centavos.

Artículo 10: El Banco Central de Cuba tiene el derecho exclusivo de la emisión de la moneda nacional, y la responsabilidad de la impresión de los billetes de banco y de la acuñación de la moneda metálica, así como de supervisar estas actividades. El BC de Cuba podrá emitir otros medios de pagos, distintos a la moneda nacional, por conveniencia del país, las cuales tienen curso legal durante el período de tiempo y en las transacciones aprobadas por el Banco Central de Cuba.

Artículo 15: El Ministerio de Finanzas y Precios y el Banco Central de Cuba conjuntamente supervisarán el proceso de inutilización y destrucción de billetes y monedas metálicas que se retiren definitivamente de la circulación.

## ***OPERACIONES DEL BANCO CENTRAL DE CUBA.***

### **Capítulo III.**

#### **Operaciones con los bancos e instituciones financieras no bancarias.**

Artículo 16: El Banco Central de Cuba puede conceder:

- a) Financiamiento y refinamiento solo a los bancos.
- b) Créditos o préstamos a fondos de desarrollo o de inversión y otros fondos por conceptos que sea de interés social promoverlos.
- c) Redescuentos y anticipos a los bancos por razones de iliquidez transitoria, siempre que su término no exceda de sesenta (60) días.



Los redescuentos y anticipos deben estar plenamente respaldados con títulos o valores de fácil realización elegibles por el Banco Central o garantías debidamente colateralizadas. Los vencimientos de los redescuentos y anticipos no pueden exceder el plazo de los documentos que los garanticen y los importes recibidos por los bancos por esos conceptos no pueden ser empleados para expansión de sus créditos. Los Bancos receptores de redescuentos y anticipos por razones de iliquidez transitorias están sujetos a continua y especial fiscalización por parte del Banco Central.

Artículo 17: El Banco Central de Cuba está facultado para:

a) Regular la cantidad de dinero en circulación y de crédito y con este propósito:

- Abrir líneas de créditos a los Bancos.
- Otorgar a los bancos refinanciamiento, descontar redescantar letras de cambio, pagaré y otros documentos negociables en moneda nacional o divisas, aceptables para el Banco Central, siempre bajo la responsabilidad de la entidad cedente.
- Transferir a los Bancos los créditos obtenidos en mercados internacionales.
- Emitir títulos o valores denominados en moneda nacional o divisas.
- Comprar y vender valores, mobiliarios e inmobiliarios, y efectos documentarios comerciales, títulos o valores emitidos por Instituciones Financieras.
- Regular los niveles de créditos en función de la política monetaria y financiera.
- regular todo lo concerniente al régimen de inversiones de las Instituciones Financieras.
- Regular el régimen de las tasas de interés en moneda nacional, comisiones y demás condiciones aplicables a las operaciones de intermediación financiera en las demás Instituciones Financieras.



---

---

***DE LAS OPERACIONES CON EL PRESUPUESTO Y COMO AGENTE FISCAL Y FINANCIERO DEL ESTADO.***

Artículo 18: El Banco Central de Cuba como cajero del estado debe mantener en sus libros la cuenta corriente del estado. El procedimiento para las operaciones de esta cuenta se establece anualmente mediante acuerdos entre el Banco Central y el Ministerio de Finanzas y Precios.

Artículo 19: El Banco Central de Cuba actúa como agente del estado para la colocación de las emisiones de bonos y otros títulos, directamente o por intermedio de otras instituciones, así como también en la redención, pago de intereses y otras operaciones relacionadas con ellas.

Artículo 21: El Banco Central de Cuba, en su carácter de agente fiscal, puede actuar en todo lo relacionado con la contratación de créditos externos e internos, así como en lo concerniente al servicio de amortización de la deuda externa del estado.

En su calidad de agente fiscal, el Banco Central puede presentarse al estado en toda negociación, renegociación o conversión de la deuda externa con la debida aprobación del Consejo de Estado, puede celebrar acuerdos con los acreedores y suscribir contratos que obliguen al estado en la misma forma que si fueran suscritos por el.

***DE LAS OPERACIONES INTERNACIONALES.***

Artículo 25: El Banco Central de Cuba tiene las siguientes atribuciones y funciones principales de actividad internacionales;

- a) Representar al Estado Cubano ante los organismos bancarios, monetarios y crediticios internacionales.
- b) Participar en el capital de bancos internacionales en representación del Estado Cubano cuando este, a propuesta del Banco Central lo considere conveniente.
- c) Contratar del exterior créditos a corto, mediano y largo plazo.
- d) Realizar operaciones de compra-venta de divisas.



e) Conceder créditos a estados extranjeros, previa ratificación del Consejo de Estado.

f) Mantener y administrar de forma exclusiva, las reservas internacionales del país, que están compuesto por:

- Oro y otros metales preciosos.
- Divisas.
- Otros valores realizables en divisas.

### ***DE LA ORGANIZACION, EL GOBIERNO Y EL PERSONAL.***

Capítulo IV. Sección primera: De la organización.

Artículo 30: El Banco Central de Cuba está facultado para proponer la estructura organizativa que considere adecuada a su nivel de actividad, tanto en Cuba como en el extranjero.

Sección segunda, del gobierno.

Artículo 31: El Banco Central de Cuba está regido y gobernado por un presidente auxiliado por su consejo de dirección.

Artículo 32: El nivel superior de dirección del gobierno del Banco Central, está constituido por el presidente, el vicepresidente primero, los demás vicepresidentes, el auditor, el superintendente y el secretario.

Los demás niveles de dirección se determinan en sus estatutos.

Artículo 33: Para ser designado miembro del nivel superior de dirección y gobierno del Banco Central, se requiere:

- a) Ser ciudadano cubano.
- b) Tener no menos de 30 años de edad.



c) Gozar de reconocimiento público por mantener una conducta acorde con los principios y la moral revolucionaria.

d) Tener capacidad legal para el ejercicio habitual del comercio, la banca y las finanzas.

Artículo 34: No pueden ser miembros del nivel superior de dirección y gobierno del

Banco Central de Cuba, las personas a quienes esté prohibido el ejercicio del comercio. La Banca y las Finanzas, no gocen de plena capacidad legal; estén en descubierto en algún Banco o institución de crédito por obligaciones vencidas, o hayan sufrido sanción judicial por delito que los haga desmerecer en el concepto público.

Los miembros del nivel superior de dirección y gobierno del Banco Central de Cuba no pueden ejercer directamente o por persona interpuesta, profesión, actividad financiera, comercial o industrial, ni otra actividad con carácter de empresario.

Sección quinta. De las otras facultades.

Artículo 27: El BC de Cuba está facultado para:

a) Autorizar mediante el otorgamiento de la licencia correspondiente, el establecimiento de instituciones financieras y de oficinas de representación y suspender o cancelar las licencias concedidas, de acuerdo con lo que establece este decreto-ley y las demás leyes y regulaciones vigentes.

b) Inscribir en el registro general de bancos e instituciones financieras no bancarias a todas las Instituciones Financieras y oficinas de representación autorizadas a establecerse en el país

c) Regular lo relacionado con el empleo de personal cubano en las oficinas de representación establecidas en el país.

Artículo 28: El Banco Central de Cuba regula el funcionamiento de estos centros bancarios extraterritoriales que se establezcan en el país así como también el funcionamiento de las instituciones financieras en las zonas francas y parques industriales cuya operación se autorice en el territorio nacional.



Artículo 29: El BC de Cuba tiene además las atribuciones y funciones siguientes:

- a) Registrar de forma fidedigna y oportuna todas las operaciones de la institución, siguiendo un sistema ajustado a las necesidades y el cumplimiento de sus objetivos.
- b) Publicar sus estados financieros y el consolidado de las otras instituciones financieras.
- c) Confeccionar informes sobre la economía nacional.
- d) Elaborar la memoria anual de la institución.
- e) Llevar a cabo investigaciones en materia de Banca y Finanzas.
- f) Promover las relaciones de cooperación con otros Bancos Centrales y la especialización de los trabajadores y técnicos del Banco Central.
- g) Efectuar la compilación y publicación de la balanza de pagos del país, y exigir con ese propósito las informaciones necesarias de todas aquellas obligadas a suministrar.

Las incompatibilidades provistas en este artículo no rigen para las labores docentes o académicas no pueden pertenecer al mismo tiempo al nivel superior de dirección y gobierno del Banco Central de Cuba los que sean parientes entre sí, dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Capítulo V, De las sanciones.

Artículo 57: Las Instituciones Financieras que infrinjan lo dispuesto en el presente decreto-ley, así como pueden ser sancionadas con multa de conformidad con las regulaciones vigentes, cuyo importe se ingresa al fisco.

Artículo 58: Los dirigentes, funcionarios y empleados del Banco Central que abusen de las atribuciones asignadas, actúen con falsedad en los documentos y estados financieros, infrinjan los requerimientos recogidos por la ley, el presente decreto ley o por los estatutos, están sujetos a medidas disciplinarias, en correspondencia con las disposiciones legales dictadas al efecto y sin perjuicio de la responsabilidad penal que se derive del hecho.



Artículo 59: Todas las Instituciones Financieras y oficinas de representación están obligadas a regirse por las disposiciones legales que dicte el Banco Central en su calidad de Banco Central, y en caso de trasgresión pueden ser obligados por este a suspender de forma temporal o permanente sus actividades.

Aquellas Instituciones Financieras y oficinas de representación que prohíban, limiten u obstaculicen las actividades de auditoría y supervisión del Banco Central, son sancionadas con multas de conformidad con las regulaciones vigentes.



## **EL EMPLEADO BANCARIO**

### **INTRODUCCION**

El negocio bancario tiene características peculiares, y está basado principalmente en el carácter reservado y secreto de todas sus operaciones.

El empleado bancario es depositario de una confianza extrema, otorgada a él por partida doble:

- Por el Banco, que le confía las interioridades de su negocio y espera su cooperación al mejor éxito del mismo.
- Por el Cliente, que le participa su estado financiero, su situación económica y el conocimiento de sus actividades comerciales, industriales o de cualquier otro tipo, a la vez que espera de él su mejor atención y su máxima discreción.

Por tanto, el empleado bancario, independientemente del trabajo que desempeñe en la institución, tiene conocimiento de muchas cosas que son estrictamente confidenciales, y debe saber apreciarlas para no dar motivos a perjuicios o incidentes que pudieran acarrear graves consecuencias a la institución, al cliente y a él mismo.

El empleado bancario debe ser una persona:

- Discreta, y con suficiente entendimiento para no cometer errores que en muchas ocasiones son irreparables.
- Honesta, y con suficiente fortaleza para resistir las tentaciones que lo conduzcan a cometer actos dolosos que pudieran arruinar su vida y la de las personas que viven a su amparo.
- Amable, de buen carácter y con la mejor disposición de servir o atender bien a los clientes y de mantener las mejores relaciones con sus jefes y demás compañeros de trabajo.
- Diligente, que implica ser ordenado, activo, cuidadoso y ágil, pues el trabajo del Banco es una cadena de muchos eslabones unidos entre sí, totalmente dependientes unos de otros.



La ocurrencia de atrasos y errores repercute de manera negativa en el trabajo de los demás y en el prestigio de la institución.

- Educada, lo que manifestará con una actitud correcta dentro y fuera del Banco.

En los predios de la institución, debe hablar en voz baja y observar las normas de cortesía y educación formal adecuadas.

- Sobria, que supone cuidar su apariencia personal al vestir pulcramente y sin extravagancias que afecten la elegancia que lo debe distinguir. Cuando trabaja con los clientes, si se viera precisado a efectuar algún retoque a su aspecto personal, debe solicitar la autorización de su jefe y trasladarse al tocador.

- Con espíritu de superación. La oportunidad de ascender debe ser un estímulo para desear adquirir nuevos conocimientos. Debe aprender cómo desenvolverse en diferentes puestos de trabajo para estar listo a desempeñarlos cuando se lo ofrezcan, porque sólo en la práctica encontrará la manera de entender los mecanismos de la institución.

Un empleado bancario de la calidad personal que se ha descrito, con una buena memoria para recordar fácilmente circunstancias, hechos y cosas, no puede fracasar en su carrera, ya que será muy valioso en el desempeño de cualquier puesto de trabajo que se le asigne por compleja que resulte su labor, y no es tan difícil para cualquier persona, si se lo propone, llegar a poseer las cualidades antes mencionadas.

### **LA NECESIDAD DE OFRECER UN BUEN SERVICIO.**

El Banco de mayores simpatías en cualquier localidad es aquel en el cual se da EL MEJOR SERVICIO.

Dado que la mayoría de los bancos ofrecen siempre idénticos servicios, ellos se distinguen principalmente unos de otros comparando la excelencia DE LA MANERA EN QUE ESOS SERVICIOS SON PRESTADOS para provecho de sus clientes y público en general. Los clientes volverán una y otra vez, y harán un esfuerzo especial para efectuar negocios con cualquier organización que le ofrezca la mejor atención.



Para un cliente, su petición o transacción es de la mayor importancia. La actitud placentera, el interés amable y la prontitud en atender su solicitud probarán definitivamente al cliente que el funcionario del banco siente de la misma manera.

Los clientes esperan, cuando acuden al Banco, que sean atendidos con cortesía, prontitud y eficiencia. A su manera de pensar, el Banco está efectuando negocios con el dinero de ellos. Esto, naturalmente, les hace sentir que tienen derecho al mejor servicio. Es frecuentemente difícil para un nuevo empleado el darse cuenta de que todos los clientes, sin lugar a la menor duda, hacen un favor con llevar a cabo sus negocios con nuestro Banco y, efectivamente, no se le hace ningún favor al atender sus solicitudes. Los funcionarios con actitud arrogante o poco condescendiente no tienen espacio en esta institución.

Sin clientes, ningún banco podría existir. Así pues, todo aspirante a trabajador bancario, o el que siéndolo necesite mejorar su trabajo, debe aprender más temprano que tarde que A TODOS LOS CLIENTES SIN DISTINCIÓN DEBE TRATÁRSELES CON CUIDADO, CONSIDERACIÓN Y RAPIDEZ.

### **CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DEL TRATAMIENTO CON LOS CLIENTES.**

A continuación se enumeran una serie de maneras de actuar que deben asumir los funcionarios del Banco en su trato diario con los clientes:

1. Debe atender a todo cliente con prontitud y diligencia. Nada disgusta más que permanecer parado e ignorado mientras los encargados de atenderlo discuten sus asuntos personales o alguna otra trivialidad.
2. Sonreír y saludar a todo cliente amablemente, con cortesía y educación. Un alegre "Buenos días, Señor" o "Buenas tardes, Señorita", según el caso lo requiera, aviva el ánimo del cliente y aumenta la posición del empleado como persona inteligente y cordial.
3. Hablar claramente. No murmurar. Deben darse respuestas e indicaciones concretas y precisas.



4. Nunca discutir; debe razonar serena y convincentemente. Puede fácilmente ganarse la discusión y perder el cliente. Si el cliente es belicoso e insiste en sostener una larga discusión, simplemente se le conducirá ante un dirigente de la Oficina.
5. Siempre sugiera, nunca ordene. Evite expresiones como "Vaya y endose el cheque.", "Usted debe hacerlo de este modo.", "Usted tiene que firmar aquí."
6. Limitarse estrictamente a sus actividades. No debe bromear con los clientes, ni pretender dar ningún consejo legal o personal.
7. Tratar a cada persona como un caso individual. Un cliente no es simplemente uno del grupo, es un individuo determinado y quiere ser tratado como tal. Su tratamiento deferente y cortés, así como su interés personal en él, hará de su visita al Banco un éxito .
8. Debe tratar igual a cada cliente. Los bancos existen porque disfrutan de la buena voluntad general y no de la buena voluntad y negocios de unos cuantos.
9. Al terminar una operación, siempre debe decir: "Gracias". Esta simple cortesía permite concluir en un plano agradable y hace saber al cliente que el empleado aprecia sus negocios y su presencia.
10. Llamar a las personas por su nombre, siempre que sea posible. Esta acción, y recordarlos, es algo que puede hacerse con todos los clientes, puesto que así se torna más agradable la comunicación. Es sumamente fácil, ya que en casi todas las operaciones se tiene su nombre a la vista, ya sea en sus documentos comerciales, en los modelos de depósitos o en los cheques o solicitudes presentadas. Sin embargo, el nombre a secas puede dar una impresión de exceso de confianza, por lo que es recomendable que se le diga, por ejemplo, "A su disposición, Sr. Montes" en lugar de "A su disposición, Juan".

En general, debe tratarse a todo cliente o a cualquier persona que concurra al Banco solicitando un servicio o información de la misma manera que uno desearía ser tratado si lo fuera.



## ALGUNOS CONSEJOS PARA BENEFICIO GENERAL

NO debe contestarse una llamada telefónica diciendo: "¡Oigo!" o "¡Quiay!". Diga siempre el nombre del banco; y luego el saludo por ejemplo, BANCO POPULAR DE AHORRO, O BANCO METROPOLITANO, **buenos días**, etc. Esto economiza tiempo y evita el tratar asuntos que no corresponden al Departamento que recibe la llamada. Al menos, siempre identifique al Banco cuando responda a una llamada y dé los "Buenos días" o "Buenas tardes", según corresponda.

NO deje nunca conectado su equipo a la corriente eléctrica, a menos que se le indique expresamente lo contrario. Si tiene algún desperfecto, no trate de arreglarlo; repórtelo para que lo haga un técnico. Avise inmediatamente cuando se percate de un corto circuito o pase de corriente eléctrica.

NO deje documentos, cartas, anotaciones o comprobantes contables sobre las mesas y escritorios. Si abandona su puesto de trabajo, recójalos y guárdelos para evitar su posible extravío; asimismo, deberá cerrar el acceso al sistema contable si se encuentra trabajando en él.

NO facilite nunca información sobre los negocios del Banco o de los clientes, así como tampoco sobre las cuentas, absolutamente a nadie. La información que usted maneja, déjela en el Banco; trátela como a un archivo. Indiscreciones de esta naturaleza, pueden causar serios perjuicios al Banco, al cliente y a usted mismo.

NO confíe a su mente exclusivamente datos y fechas sobre asuntos que estén bajo su atención y custodia; escríbalos para que no puedan olvidársele.

NO ponga cuños o gomígrafos sobre las cantidades en números escritas en cheques o depósitos, comprobantes contables, etc., porque al no dejarlas claras pueden dar motivo a diferencias.

NO entregue nunca cheques, estados de cuentas, tarjetas de firmas, letras, pagarés, etc., que estén bajo su custodia a nadie que no esté autorizado para pedirselos.



NO borre ni tache en comprobantes u otros documentos contables. En caso de error, en lugar de esta práctica no aconsejable, enciérrelo entre paréntesis e identifíquelo con una E, y encima, o al lado, escriba claramente la cantidad o dato correcto, identificándolo con una C e inicielelo.



## **CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS CUADROS DEL ESTADO CUBANO**

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

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

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

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

El presente documento no constituye una simple lista de normas éticas. Formula valores y principios sustentados por la Revolución que adquieren hoy mayor relevancia. Se inscribe en el conjunto de acciones éticas a las que nos convoca la Revolución Socialista por su propia naturaleza popular y sus humanos objetivos estratégicos. Estos constituyen un culto a la dignidad y sensibilidad del hombre, desde posiciones marxistas leninistas y en síntesis con la más avanzada tradición nacional que, al sentir de José Martí, considera que "Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como la pública, a su Patria".



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

Ser sinceros, no ocultar ni tergiversar jamás la verdad. Luchar contra la mentira, el engaño, la demagogia y el fraude.

Ser escrupulosamente veraz en los informes que rinda sobre su trabajo, el trabajo de otros, la producción, el cumplimiento de los planes o cualquier otro asunto.

Buscar la fuerza en la razón, la sinceridad, la verdad y la conciencia.

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

Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad conscientes al Partido, a la constitución y demás leyes.

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

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

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

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

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

Combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipercriticismo y el derrotismo.

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

Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica.



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

Considerar como actitud dañina el espíritu justificativo, la inacción frente a las dificultades y errores y la ausencia de iniciativas.

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

Saber rectificar buscando soluciones nuevas para problemas nuevos y viejos.

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

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

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

Basar las relaciones de amistad en la coincidencia de los principios y en la moral revolucionaria.

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

Mantener una correcta administración de los recursos del Estado.

Ser ejemplo de honradez, modestia y austeridad, tanto en el ámbito laboral como en la vida personal, de modo que esa imagen íntegra se transmita no sólo a los subordinados directos, sino a cuantas personas tengan relaciones con su vida laboral y social. Especial atención, ejemplo de exigencia debe tener para con su familia.



Utilizar las prerrogativas y facultades inherentes al cargo así como los medios y recursos conferidos sólo para los requerimientos del trabajo.

Sentirse responsable y responder ante los niveles superiores de que sus subordinados directos mantengan semejante conducta.

Entregarse por entero y con amor al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada. Al cuadro no es dado asumir como medio de vida ninguna otra labor que lo sustraiga de su deber. El amor por su tarea es la convicción íntima de que el ser humano tiene posibilidades de mejoramiento y perfeccionamiento inagotables, que pueden realizarse con firmeza de voluntad y con la entrega sin reversas a la obra común de nuestro pueblo.

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

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

La administración estatal no confiere ningún derecho ni ninguna preferencia sobre los demás que no cumplen esas funciones.

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

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

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

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



Rechazar el acomodamiento y los privilegios, a base de dar siempre el máximo de sí en la tarea común.

Estar dispuesto al sacrificio cotidiano, y en aras de ello, cultivar y fortalecer permanentemente esa virtud.

Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones. Esta actuación debe estar despejada de voluntarismo, vanidad, improvisación, injusticia, mediocridad profesional, o del servicio de intereses propios o de amistades, así como del sectarismo, menosprecio por la dignidad de otros, o indiferencia ante consecuencias futuras que no sufrirán personalmente.

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

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

Conducir con firmeza a su colectivo en pos del objetivo o de la tarea encomendada, e imprimirle la férrea voluntad de cumplir y de que sí se puede tener éxito. Inculcar la confianza de los subordinados en su jefe e impregnar a todos de la seguridad en el triunfo.

Asumir plenamente la responsabilidad individual por las decisiones tomadas. No pretender jamás utilizar este principio para justificar irresponsabilidades o indisciplinas.

Desarrollar la disposición al diálogo y la comunicación eficaz con el colectivo. Es un elemento indispensable para el acierto de las decisiones y para la creación de un ambiente de trabajo cohesionado y participativo.

Ser discreto y viabilizar la información pública. Como virtud de los representantes del Estado hay que partir del ineludible deber de preservar el secreto estatal en todas las materias e informaciones, para contribuir a salvaguardar nuestros intereses contra la acción enemiga, o evitar problemas, rumores o conflictos indeseables en el trabajo y en las relaciones interpersonales.



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

Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.

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

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

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

Asumir la autoridad otorgada como un honor y un compromiso, nunca como una ventaja personal. El sentido esencial es la posibilidad de participar en la obra de la creación colectiva de nuestra Patria, y su recompensa principal está en la satisfacción de trabajar por el bienestar común.

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.

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

Julio de 1996.



Para realizar la evaluación se tomó como base la Guía Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control Interno del Ministerio de Auditoría y Control.

La metodología establecida para la implementación de la Resolución según el tabloide se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2. 1. Pasos para la Implementación de la Resolución**

<b>Pasos</b>	<b>Componentes</b>	<b>Contenido de los componentes</b>	<b>El componente incluye tareas relativas a:</b>
1	ñ- Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Integridad y valores éticos</li><li>▪ Métodos y estilos de dirección</li><li>▪ Estructura organizativa</li><li>▪ Políticas de recursos</li><li>▪ Manuales, procedimientos disposiciones legales y reglamentarias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los valores éticos de los cuadros,</li><li>▪ De la competencia profesional.</li><li>▪ De la atmósfera de confianza mutua</li><li>▪ Estructura organizativa</li><li>▪ Asignación de responsabilidad</li></ul>
2	Evaluación de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Objetivos de la entidad</li><li>▪ Identificación y evaluación de riesgos</li><li>▪ Seguimiento y control de riesgos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Los objetivos fundamentales de la entidad y de las áreas</li><li>▪ La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos</li><li>▪ Determinación de los objetivos de control</li><li>▪ Seguimiento de de la administración de los riesgos identificados como relevantes</li></ul>



3	Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coordinación entre las áreas y documentación.</li><li>▪ Niveles definidos de autorización y separación de tareas.</li><li>▪ Rotación del personal en las tareas claves.</li><li>▪ Indicadores de desempleo.</li><li>▪ Control de las Tecnologías de la información.</li><li>▪ Acceso restringido a los recursos, activos y registros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Separación de tareas y responsabilidades.</li><li>▪ Sobre la coordinación entre áreas.</li><li>▪ La documentación del sistema de control interno.</li><li>▪ Los niveles de autorización, Acceso restringido a los recursos, activos y registros.</li><li>▪ La rotación del personal en las tareas claves.</li><li>▪ Indicadores del desempeño.</li><li>▪ El control del sistema de información.</li><li>▪ La protección de la tecnología de información.</li></ul>
4	Información y Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Información, Comunicación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El sistema de información aplicado a la entidad.</li><li>▪ Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad.</li></ul>
5	Supervisión y Monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Supervisión y Monitoreo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sobre el diseño del componente de supervisión y monitoreo.</li><li>▪ Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad.</li><li>▪ El Plan de Prevención.</li><li>▪ La programación de comprobaciones, Auditorías internas y externas al sistema de Control Interno.</li></ul>



Partiendo de lo establecido se realizó la valoración de la implementación según las tareas por temáticas recogidas en la guía, lo cual se muestra a continuación en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Cumplimiento de las tareas para la implementación de la Resolución**

<b>TEMATICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCION 297/03</b>			
TAREAS		Cumplidas	
		SI	NO
1	Elaboración del Cronograma	X	
2	Presentación en la fecha establecida	X	
3	Preparación de dirigentes, cuadros y trabajadores	x	
4	Análisis Trimestral en el Consejo de Dirección	X	
5	Análisis y discusión de la implementación con los trabajadores.	X	
6	Participación directa del Director en la dirección de la implementación del Sistema de Control Interno.	X	
<b>Totales</b>		6	
<b>En %</b>		100	



<b>TEMATICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA</b>				
TAREAS		Incluida en el cronograma		
		SI	NO	NP
1	Las tareas contenidas en el cronograma se agrupan por los cinco componentes del Control Interno	X		
	<b>El componente Ambiente de control incluye tareas relativas a:</b>			
2	Los valores éticos de los cuadros, profesionales y trabajadores	X		
3	De la competencia profesional	X		
4	De la atmósfera de confianza mutua	X		
5	Estructura organizativa	X		
6	Asignación de autoridad y responsabilidad	X		
	<b>El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:</b>			
7	Los objetivos fundamentales de la entidad y de las diferentes áreas	X		
8	La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos	X		
9	Determinación de los objetivos de control	X		
10	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes <b>El componente de actividades de control incluye tareas relativas a:</b>	x		
11	Separación de tareas y responsabilidades	X		
12	Sobre la coordinación entre áreas	X		
13	La documentación del Sistema de Control Interno	X		
14	Los niveles de autorización	X		
15	Acceso restringido a los recursos, activos y registros	X		
16	La rotación del personal en las tareas claves	X		
17	Indicadores de desempeño	x		
18	El Control del Sistema de Información	X		
19	La protección de la tecnología de información	X		
	<b>El componente de información y comunicación incluye tareas relativas a:</b>			
20	El Sistema de información aplicado en la entidad	x		
21	Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad	X		
	<b>El componente de supervisión y monitoreo incluye tareas relativas a:</b>			
22	Sobre el diseño del componente de Supervisión y Monitoreo	X		
23	Sobre la evaluación del desempeño en las áreas de la entidad	X		
24	El plan de prevención	X		
25	La programación de comprobaciones, Auditorías internas y externas al Sistema del Control Interno	X		
	<b>TOTALES</b>	25		
	<b>En %</b>	100		



<b>TEMATICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>Ambiente de control</b>				
<b>I. Integridad y valores éticos</b>				
<b>DESCRIPCION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO</b>	<b>Grado de Implementación de la Resolución NO.297/03</b>			<b>No Procede</b>
	<b>No iniciada</b>	<b>En Proceso</b>	<b>Terminada</b>	
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
1- Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la practica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral.			X	
2- Están establecidas políticas para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversores y otras entidades.			X	
3- Se cumplen y controlan las tareas para la defensa por la entidad y por cada integrante del colectivo de trabajadores.			X	
4- Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno en la entidad.		X		
<b>TOTALES</b>		1	3	
<b>En %</b>		25	75	
<b>CALIFICACION EN %</b>		25	75	



<b>II. Métodos y Estilo de Dirección</b>				
1. Están establecidos los análisis periódicos de la gestión económica financiera, el sistema de control interno y las medidas de prevención por las áreas correspondientes.			X	
2. Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.			X	
3. Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada caso.			X	
4. Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes comités o comisiones ( control, cuadro, calidad, de Auditoría)			X	
5. El consejo de dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y transacciones de significación.			X	
6. El director y el consejo de dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.			X	
7. Están establecidos las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.			X	
8. Esta establecido el análisis por el consejo de dirección de los resultados de las Auditorías, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas.			X	
<b>TOTALES</b>			8	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	



<b>III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>				
1. La estructura organizativa existente se corresponde con la estructura aprobada			X	
2. Están establecidas las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.			X	
3. Están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.			X	
4. La estructura organizativa existente mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia.			X	
5. Están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad.			X	
6. Se ha aprobado el comité de control su estructura, objetivos y personas que lo integra.			X	
<b>TOTALES</b>			6	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	

<b>VI. POLITICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL</b>				
1. Esta elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y de cuadros.			X	
2. Esta implementada la política y los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores.			X	
3. Están establecidas las funciones para cada puesto de trabajo de la entidad.			X	
4. Esta establecido el procedimiento para la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador.			X	
5. Cada trabajador de la entidad conoce sus deberes y derechos.			X	
6. Está elaborado un Plan de Superación y Entrenamiento para los trabajadores, los correspondientes a las diferentes áreas.			X	
7. Se garantiza con un programa de vacaciones que todos los trabajadores disfruten sus vacaciones.			X	
8. Se incluyen en este programa, de ser necesario, la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutan de sus vacaciones.			X	
<b>TOTALES</b>			8	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	



<b>V. MANUALES Y PROEDIMIENOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS</b>				
1. Esta elaborado un manual de organización o reglamento orgánico			x	
2. Están elaboradas las normas y procedimientos de contabilidad.			X	
3. Están elaboradas las normas y procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.			X	
<b>TOTALES</b>			3	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	

<b>Evaluación de riesgos</b>				
<b>VI. RIESGOS ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD</b>				
1. Los objetivos y metas constituyen una guía para la dirección de la entidad, en la determinación de los puntos débiles o riesgos para su funcionamiento.			X	
2. Se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los fundamentales.		X		
3. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar objetivos fijados.			X	
4. Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos.			X	
5. Todos los niveles de la dirección están conscientes de hasta que punto están comprometidos en la consecución de los objetivos.			X	
<b>TOTALES</b>		1	4	
<b>EN %</b>		20	80	
<b>CALIFICACION EN %</b>		20	80	



<b>VII. IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS</b>				
1. Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas.			X	
2. Se han identificados los riesgos y las causas que lo provocan, que atentan contra el logro de los objetivos de la entidad.			X	
3. Se evalúa la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.		X		
4. Se han realizado el análisis de la pérdida que podría resultar por la existencia del riesgo.	X			
5. Si como parte de los riesgos identificados se encuentran los asociados a ; La dirección, informática, producción, comercial, recursos, humanos, financieros, etc.			X	
6. Existen medidas de protección concretas para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados.			X	
7. El plan de prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos y han adoptado las medidas para prevenir o contra restar su ocurrencia.			X	
<b>TOTALES</b>	1	1	5	
<b>EN %</b>	14.3	14.3	71.4	
<b>CALIFICACION EN %</b>	14.3	14.3	71.4	



<b>VIII. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS</b>				
1. Existe un sistema de información que permite conocer el comportamiento de los riesgos identificados, para la adecuada toma de decisiones.	X			
2. Existe un control sistemático en cada área de los posibles riesgos que enfrentan y el cumplimiento de los planes elaborados para contrarrestarlos.			X	
3. El Consejo de Dirección analiza con periodicidad los informes elaborados sobre la administración de riesgos y toma de decisiones correspondientes.			X	
4. Se discute en la Asamblea de Trabajadores el cumplimiento del Plan de Prevención y las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan.			X	
5. Están garantizados los recursos de protección contra incendio, seguro de equipos de transporte o de otro tipo, etc.			X	
6. Conocen los trabajadores las Medidas de Protección y están entrenados en los procedimientos y medidas de protección aplicadas en cada caso.			X	
<b>TOTALES</b>		1	5	
<b>EN %</b>		16.7	83.3	
<b>CALIFICACION EN %</b>		16.7	83.3	



<b>Actividades de control</b>				
<b>IX. COORDINACION ENTRE AREAS Y DOCUMENTACION</b>				
1. Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo.			X	
2. 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	
3. La estructura de control y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación esta disponible para su verificación.			X	
<b>TOTALES</b>			3	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	
<b>X. NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACION Y SEPARACION DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES</b>				
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:				
a) Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.			X	
b) Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente: Aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones,			X	
c) Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.			X	
d) Análisis efectuados por la dirección.			X	
2. Se definen los niveles de autorización de las principales actividades de la entidad.			X	
3. Se elaboran las actas de responsabilidad por la custodia de activos en todas las áreas de la entidad.			X	
4. La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativo a sus propias operaciones.			X	
5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.			X	
<b>TOTALES</b>			5	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	



<b>XI. ROTACION DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES</b>				
1. Está establecida la rotación del personal en actividades claves o que debilitan el control interno.		X		
2. Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.		X		
<b>TOTALES</b>		2		
<b>EN %</b>		100		
<b>CALIFICACION EN %</b>		100		

<b>XII. INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>				
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
2. La dirección efectúa, análisis, periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que le sean útiles para medir el desempeño.			X	
<b>TOTALES</b>			1	1
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	



<b>XIII. CONTROL DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION</b>				
1. Está implantado un sistema de seguridad informática.			X	
2. Está establecido un sistema claves para tener acceso a los equipos, módulos, al servidor y a terminales, etc.			X	
3. Se mantienen las instrucciones de operación de los sistemas.			X	
4. Se mantienen actualizados los programas contra virus.			X	
5. Está establecido la salva de toda la información procesada en los equipos de computación, y esta se mantiene en lugar seguro.			X	
<b>TOTALES</b>			5	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	



<b>XIV. ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS</b>				
1. Existen procedimientos o mecanismos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.			X	
2. Están definido los accesos a las áreas e almacenaje, locales de servidores de comunicación y otras áreas restringidas.			X	
3. Existen actas de responsabilidad por la custodia de activos, y cada responsable tiene copia de estas.			X	
<b>TOTALES</b>			3	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	
<b>Información y comunicación</b>				
<b>XV. INFORMACION</b>				
1. Existen y esta implantados un sistema de informaron que facilite al director y al consejo de dirección los informes necesarios sobre la gestión de la entidad.			X	
2. El sistema de informaron define y establece los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad.			X	
3. Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dicho sistema de información.			X	
4. Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la asignación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros, según lo aprobado en su plan.			X	
<b>TOTALES</b>			4	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	



<b>XVI. COMUNICACIÓN</b>				
1. Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores informen a la dirección de la entidad irregularidades que se presenten.			X	
2. Existen los mecanismos para que la dirección de la entidad reciba las sugerencias de los trabajadores sobre como mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares.			X	
3. Existe una comunicación adecuada entre todas las áreas de la entidad que permita que los trabajadores cumplan con eficacia sus responsabilidades.		X		
4. Existe apertura y eficacia en los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras entidades externas para transmitir informaron sobre los cambios que se produzcan con éstos.			X	
5. Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de la entidad de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.			X	
<b>TOTALES</b>		1	4	
<b>EN %</b>		20	80	
<b>CALIFICACION EN %</b>		20	80	



<b>Supervisión y monitoreo</b>				
<b>XVII. SUPERVISION Y MONITOREO</b>				
1. Se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que vele por el cumplimiento de los distintos componentes del control interno.			X	
2. Está establecida la forma y periodicidad en que los jefes de áreas deben informar a su nivel superior sobre la situación del control interno en su área de responsabilidad.			X	
3. La dirección de la entidad mantiene control sistemático sobre la implementación del sistema de control interno en las dependencias subordinadas.				X
4. Están establecidos los controles tendientes a verificar las acciones contenidas en el plan de prevención			X	
5. Se mantiene actualizado el expediente único de Auditoría.			X	
6. Está planificada la realización de una Auditoría del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.			X	
7. 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	
8. El comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la verificación del cumplimiento del cronograma de implementación de la resolución no. 297/03.			X	
<b>TOTALES</b>			7	1
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	



En la Tabla 2.3. Se expone un resumen valorativo del grado de implementación Resolución 297/03 por tareas y temáticas.

**Tabla 2.3. Resumen valorativo**

TEMATICAS	Grado de Implementación Resolución NO. 297/03			No Pro- cede.  4
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
I. Integridad y Valores Éticos		1	3	
II. Métodos y Estilos de Dirección			8	
III. Estructura Organizativa			6	
IV. Políticas de Recursos Humanos			8	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias			3	
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>				
VI. Objetivos de la Entidad		1	4	
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos	1	1	5	
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos	1		5	



<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación			3	
X. Niveles definidos de autorización y Separación de Tareas			5	
XI. Rotación del Personal en las tareas claves		2		
XII. Indicadores de Desempeño			1	1
XIII. Control de las Tecnología de Información			5	
XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros			3	
<b>INFORMACION Y COMUNICACIONES</b>				
XV. Información			4	
XVI. Comunicación		1	4	
<b>SUPERVISION Y MONITOREO</b>				
XVII. Supervisión y Monitoreo			7	1
<b>TOTALES</b>	2	6	74	
<b>En %</b>	2.44	7.32	90.24	
<b>Calificación en %</b>	2.44	7.32	90.24	
Calificación de la Entidad	Actividades valoradas en %		% Implementación 96.7	
Cumplimiento de las Tareas en %	100			
Calidad del Cronograma en %	100			
Grado de Implementación en %	90.24			
<b>Calificación Total</b>	<b>Implementación</b>			

Partiendo de la metodología, la calificación de la entidad es de un 96.7 %

**Desarrollo de la guía utilizada en el diagnostico.**

<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>				
<u>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).</u>	X			
<u>1.2 La dirección constituye un buen ejemplo para todo el colectivo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.</u>	X			
<u>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.</u>	X			
<u>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.</u>	X			
<u>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.</u>	X			
<u>1.6 Existe presión para cumplir con los objetivos de rendimientos posibles, especialmente en lo referente a resultados a corto plazo.</u>	X			
<b>2 Competencia profesional</b>				
<u>2.1 Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.</u>	X			
<u>2.2 Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente.</u>	X			
<b>3 Comité de Control</b>				
<u>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)</u>	X			
<u>3.2 Se establecen comités dependientes del Consejo en casos justificados por la necesidad de prestar atención más detalladas o directas a asuntos específicos.</u>		X		
<u>3.3 Los integrantes tienen los conocimientos suficientes, experiencia en el negocio de la entidad y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.</u>	X			
<u>3.4 Se celebran reuniones con los responsables financieros y/o contables, auditores internos y externos con la necesaria frecuencia y oportunidad.</u>	X			
<u>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</u>	X			



<u>de la entidad y las condiciones de los acuerdos significativos.</u>				
<u>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.</u>	X			
<u>3.7 Está establecida la forma de dejar evidencia de que los superiores debe dar el ejemplo.</u>		X		
<u>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.</u>	X			
<b>4 Atmósfera de confianza mutua</b>				
<u>4.1 La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.</u>	X			
<u>4.2 Existe rotación de la plantilla en las funciones claves, por ejemplo, operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoria interna.</u>			X	
<u>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.</u>	X			
<u>4.4 Se celebran con frecuencia reuniones de la dirección del grupo con las divisiones o filiales.</u>				X
<u>4.5 Hay frecuente interacción entre la administración principal y la operativa, particularmente cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas.</u>	X			
<b>5 Estructura Organizativa</b>				
<u>5.1 La estructura organizativa es apropiada y tiene capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades.</u>	X			
<u>5.2 Están definidas las responsabilidades de los principales directivos y de las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad y amabas son del conocimiento de éstos.</u>	X			
<u>5.3 Tienen los directivos los conocimientos y la experiencia adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas.</u>	X			
<u>5.4 Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran.</u>	X			
<u>5.5 Disponen de suficientes trabajadores con capacidad de dirección y supervisión.</u>	X			
<b>6 Asignación de autoridad y responsabilidad</b>				
<u>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.</u>	X			
<u>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.</u>	X			
<u>6.3 La entidad dispone del personal necesario en número, conocimientos y experiencia para llevar a cabo su misión.</u>	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 Son idóneos los criterios de retención de los trabajadores, los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento.	X			
<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 si.	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.				
<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 entidad definidas para cada área.	X			
12.2 Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y al responsabilidad de carácter colectivo.	X			
12.3 Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dentro y entre las entidades.	X			
<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) <u>Se definen en los puestos de trabajo de las diferentes áreas de responsabilidades y autoridad de los mismos para asumir las responsabilidades.</u>	X			
<b>15 Separación de tareas y responsabilidades</b>				
15.1 <u>Están debidamente segregadas y diferenciadas (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.</u>	X			
<b>16 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.</b>				
16.1 <u>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.</u>	X			
16.2 <u>Se realizan conteos físicos, periódicos, de los activos y se concilian con los registros contables.</u>	X			
<b>17 Rotación del personal en las tareas claves</b>				
17.1 <u>Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad.</u>		X		
17.2 <u>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.</u>		X		
<b>18 Indicadores de desempeño</b>				
18.1 <u>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.</u>				X
<b>19 Función de auditoría Interna Independiente.</b>				
19.1 <u>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.</u>	X			
<b>20 Control de la Tecnología de la Información</b>				
20.1 <u>Existen los debidos controles de tecnologías de la información relacionados principalmente con:</u>	X			
a) <u>Seguridad física de los equipos de información</u>	X			
b) <u>Controles de acceso.</u>	X			
c) <u>Controles sobre Software.</u>	X			
d) <u>Controles de Procesos de datos.</u>	X			
e) <u>Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.</u>	X			
f) <u>Controles de las aplicaciones</u>	X			
<b>21 Control del sistema de Información</b>				
21.1 <u>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.</u>	X			
21.2 <u>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.</u>	X			



<b>22 Acceso restringido a los recursos, activos y registros.</b>				
22 Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	X			
22.1 Existen dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.	X			
22.2 Revisar que el plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.	X			
22.3 Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.	X			
<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 el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.	X			
23.3 Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculando a la estrategia global de la entidad, orientado a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.	X			
23.4 Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.	X			
<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 los clientes, proveedores y otras personas externas que transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes.	X			
24.6 Son asequibles a terceros las normas éticas de la entidad.	X			
24.7 Se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.	X			



<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 comprenden y cumple con el código de conducta de la entidad y si regularmente lleva a cabo actividades de control esenciales.	X			
25.7 Son efectivas las actividades de la Auditoría Interna.	X			
<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	X			
27.3 Existen mecanismos para accionar y erradicar estas deficiencias.	X			