

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

TRABAJO DE DIPLOMA

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

Título: *“Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos Frank País”.*

Autor: *Yulaidis Durán Guerrero*

Tutora: *Lic. Diliana Leyva Cisneros*

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

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi madre por su incondicionalidad, amor, paciencia infinita y su aliento para seguir adelante, a mi esposo por su apoyo infinito en la realización de este sueño, a mis hijos que son el faro que me guía y a esta Revolución por darme la oportunidad de ser mejor cada día.

Agradecimientos

Agradezco a mi tutora por su paciencia y dedicación, a todas aquellas personas que de una forma u otra colaboraron para el logro de mi carrera, a mis profesores, en especial a los licenciados Juan Peña, Dionellis y Marcos, a mis compañeros y a nuestra Revolución que es a quien le debemos todo.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una evaluación de la implementación de la resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el control interno en La Unidad Básica Productora y Distribuidora de Alimentos.

En el Capítulo 1 aparecen las características generales del Control Interno, definición del Control Interno, contenido de los componentes, sus normas y evaluaciones. En el Capítulo 2 la evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en La Unidad Básica Productora y Distribuidora de Alimentos.

Al finalizar la investigación de este trabajo se arribó a conclusiones y a una serie de recomendaciones las cuales deben tomarse en consideración por la Dirección de La Unidad Básica Productora y Distribuidora de Alimentos para poder seguir mostrando resultados positivos en evaluaciones o comprobaciones internas que en lo adelante pueda realizar el Ministerio de Auditoría y Control y otros organismos, del tema en cuestión. Así como lograr que todos sus trabajadores sean dueños de una alta cultura en cuanto a la Resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno.

SUMMARY

The present work has as objective to carry out an evaluation of the implementation of the resolution 297-03 of the Ministry of Finances and Prices on the internal control in The Unit Basic Producer and Distribuidora of Foods.

In the I Surrender 1 the general characteristics of the internal control, definition of the Internal Control, content of the components, their norms and evaluations they appear. In the I Surrender 2 the evaluation of the implementation of the Resolution 297/03 in The Unit Basic Producer and Distribuidora of Foods.

When concluding the investigation of this work you arrived to conclusions and a series of recommendations which should take in consideration for the Address of The Unit Basic Producer and Distribuidora of Foods to be able to continue showing positive results in evaluations or internal confirmations that in the it advances he/she can carry out the Ministry of Audit and Control and other organisms, of the topic in question. As well as to achieve all their workers to be owners of a high culture as for the Resolution 297-03 of the Ministry of Finances and Prices on the Internal Control.

Introducción	01
Capítulo 1. Características generales del control interno	04
1.1 Evolución histórica del Control Interno	04
1.2 Importancia y definición del Control Interno	05
1.3 Componentes del Control Interno y sus normas	08
1.3.1 Ambiente de control	09
1.3.2 Evaluación de riesgos	15
1.3.3 Actividades de control	19
1.3.4 Información y comunicación	27
1.3.5 Supervisión y monitoreo	33
Capítulo 2. Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios	39
2.1 Caracterización de la U.B.E. Productora y Distribuidora de Alimentos.	39
2.2 Cumplimiento de las tareas establecidas por la Resolución 297/03.	41
2.3 Evaluación de la implementación en la U.B.E. Productora y Distribuidora de Alimentos de la Resolución 297/03	42
2.4 Valoración de los componentes	55
2.4.1 Ambiente de control	56
2.4.2 Evaluación de riesgos	60
2.4.3 Actividades de control	61
2.4.4 Información y Comunicación	63
2.4.5 Supervisión y Monitoreo	64
2.5 Valoración general del Control Interno	66
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
Bibliografía	71
Anexos	

Pensamiento

Los controles empiezan en la base, empiezan en la unidad productiva y la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir la seguridad de que todos los datos que se manejan son exactos así como el hábito de trabajo con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra fría como es para la mayoría de los administradores de hoy, salvo quizás un dato de producción, sino que es una cifra que encierra una serie de secretos que hay que develar detrás de ella. Aprender a interpretarse estos secretos es un trabajo de hoy.

Ernesto Che Guevara

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de diploma aborda el estudio, análisis y evaluación de los componentes y sus normas de la Resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de Contabilidad y Finanzas, el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados, no todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el sistema de control interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Dadas las condiciones actuales de nuestra economía se hace imprescindible el estudio, análisis y evaluación de dicha Resolución.

Los recursos de tipo, material o financiero son cada vez mas limitados, motivado fundamentalmente por la situación económica internacional y al férreo bloqueo económico y comercial impuesto por los EE.UU. a Cuba. Por tanto el Control Interno es hoy más que una ley de la economía, la única salida posible para que los trabajadores, que a pesar de los esfuerzos realizados, aun no ha alcanzado una adecuada cultura económica puedan hacer un mejor uso de los materiales, equipos y medios que el estado pone a su disposición para producir y dar servicios. El sistema de control interno proporciona a todas las entidades una seguridad razonable para el logro de la confiabilidad de la organización, la eficiencia y eficacia de las operaciones así como el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

Este trabajo tiene la finalidad de fortalecer el proceso de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el control interno en todas las áreas de La Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos, además les permitirá a los dirigentes y trabajadores conocer la situación en que se encuentra la aplicación de la referida resolución y tomar acciones para el cumplimiento de cada una de sus tareas, logrando una mayor

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

El **problema** abordado en el trabajo, es en esencia, la necesidad de realizar una evaluación del estado de implementación de la Resolución 297/03 en La Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos, y el mismo se manifiesta en el **objeto** de la investigación que es la evaluación de la implementación de la Resolución 297/03, en el **campo de acción**, que es La Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos

El trabajo se realizó a nivel de empresa, partiendo del hecho que la dirección de la misma es la máxima responsable del control interno, tanto en la dirección como en sus 8 entidades, además de la obligatoriedad de cumplir el cronograma de la implementación de todos los componentes recogidos en la Resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

La evaluación del diagnóstico realizado para la implementación de los componentes de dicha resolución, así como la verificación del cumplimiento del cronograma establecido son los **hechos científicos** que perseguimos con el objetivo de poner en manos de la dirección de la empresa las herramientas necesarias para agilizar la implantación de dichos componentes. Con el propósito de profundizar en la investigación y lograr el éxito de la misma, el presente trabajo de diploma estudió todos los componentes partiendo de la siguiente **hipótesis**: La visión actual del Control Interno, relacionada con el control más eficiente de los recursos y la obligatoriedad de implementar la resolución 297-03, permitirá realizar el diagnóstico de los componentes basado en el examen del proceso, así como el intercambio con la dirección y el resto del personal de la empresa para proporcionar un grado de seguridad razonable

al control de los recursos y todas las operaciones financieras que realiza la empresa.

El **objetivo general** es la evaluación de la implementación del sistema de control interno en la Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos, sobre la base de los componentes recogidos en la Resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios, para conocer cuales son las deficiencias que presenta la unidad y así poder hacerle recomendaciones para que mejore su implementación.

Los objetivos específicos son:

1. Analizar la evolución histórica del Control Interno y su desarrollo en Cuba.
2. Evaluar la aplicación de los componentes de la Resolución 297-03 en la U.B.E
3. Proponer medidas que doten a la dirección de la entidad de una herramienta para acelerar o mejorar la implementación de los componentes.

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

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

Además se utilizaron métodos empíricos como el trabajo con fuentes impresas al utilizar textos y resoluciones editadas, la entrevista, la observación directa y el trabajo de mesa, entre otros.

Esta investigación presenta los aspectos más relevantes que contiene la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, con la finalidad de que sirva de guía para su aplicación en las distintas áreas de la entidad.

CAPITULO I: CARACTERISTICAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

1.1 Evolución Histórica del Control Interno

La evolución histórica del Control Interno comenzó con la primera definición establecida por el instituto americano de contadores públicos certificados - AIGPA en 1949, este concepto no sufrió muchos cambios importantes hasta 1992, cuando la comisión nacional sobre información financiera fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la “Comisión Treadway”, emite el documento denominado “Marco integrado del Control Interno” (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del Control Interno en el documento conocido como el Informe COSO (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) .

El informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender el control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones tanto en entidades privadas como públicas.

Debido a la integración económica del mundo existente hoy en día surge la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de Control Interno donde se brinda una estructura común al proceso, que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable el cual es documentado en el denominado informe COSO.

En el seminario internacional de auditoría gubernamental realizado en Austria, en 1971, bajo el patrocinio de la organización de naciones unidas, se define el

concepto de Control Interno de la siguiente manera: es "...El plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptado dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos confiables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política...".

En ocasión del XII Congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras Superiores, realizado en Washington, en 1992 se aprueban las directrices del control interno que fueron elaboradas por la comisión de normas del control interno, integrada por diversas instituciones superiores de auditorías. En su contenido se definen con claridad los objetivos del control interno en el ámbito público, así como las responsabilidades de cada entidad en la creación, mantenimiento y actualización de la estructura del control interno.

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

1.2. Importancia y definición del control interno

El sistema de Control Interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección y tiene gran importancia puesto que:

- ✓ Es un instrumento adecuado para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.
- ✓ Determina el desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.

- ✓ Representa la introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad. Conocer la obligatoriedad del sistema del control interno resulta necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

Los Sistemas de Control Interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características, debe establecer sus acciones y medidas de Control Interno y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.

Siendo de aplicación para todo el Sistema Empresarial del país, las unidades presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional, el Sector Cooperativo y en lo adelante en todas las entidades.

Cada empresa debe elaborar sus manuales de Control Interno, teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno. La responsabilidad máxima recae en el Director y los demás dirigentes de la empresa, puesto que ellos tienen la obligación de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos propios y los entregados por el Estado, con la máxima eficiencia y eficacia, esta responsabilidad también cae en los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes.

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

Es trabajo de todos velar por el logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información, la eficacia y eficiencia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad. Con el logro de estos objetivos podemos decir que nuestro servicio ofrece una seguridad razonable, que es lo que

realmente se persigue con la implementación del Control Interno en todas las entidades del país.

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

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

Aunque el sistema de Control Interno proporciona una garantía al logro de sus objetivos, presenta algunas limitaciones como son:

- ✓ El concepto seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.
- ✓ En el desempeño de los controles pueden cometerse **errores** como resultado de malas interpretaciones de instrucciones, faltas de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- ✓ Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.

- ✓ La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

1.3. Componentes del Control Interno y sus Normas

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

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

La característica del proceso, adjudicada en el concepto de Control Interno, refiere que sus elementos se integran entre sí y que deben implementarse de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que las entidades cubanas no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes.

Los componentes del control son:

- ✓ Ambiente de Control

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

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

1.3.1. Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

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

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

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

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

Normas para el Ambiente de Control

Primera norma: Integridad y valores éticos

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

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

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

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

Segunda norma: **Competencia profesional**

La dirección debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. Este deseo de la dirección debe traducirse en cuáles son los niveles de conocimientos y habilidades necesarios para el buen funcionamiento de cada puesto de trabajo y cómo lograrlo. Un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador.

Tercera norma: **Atmósfera de confianza mutua**

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad. Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la entidad. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

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

Cuarta norma: Estructura Organizativa

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

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

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

Quinta norma: Asignación de autoridad y responsabilidad

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

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a

usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

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

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

Sexta norma: Políticas y prácticas en personal

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia. Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

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

- ✓ Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad.
- ✓ Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.

- ✓ Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- ✓ Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- ✓ Sanción: al aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

Séptima norma: **Comité de control**

Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el comité de control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del mismo.

El comité de control dota a la máxima dirección de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de control interno. Los miembros del comité de control tienen que ser objetivos, capaces e indagadores, contar con los conocimientos o la pericia de las actividades de la entidad y de los riesgos que enfrenta la misma.

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.

1.3.2- Evaluación de Riesgos

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

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

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

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

Normas para la Evaluación de los Riesgos

Primera Norma: Identificación del riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características

internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”, esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:

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

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

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

- ✓ Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- ✓ Cambios en las necesidades y expectativas de la población.

- ✓ Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- ✓ Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

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

Una vez identificados los riesgos 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.

Segunda norma: **Estimación del Riesgo**

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

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

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

Segunda norma: **Determinación de los objetivos de control**

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

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible. Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

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

Tercera norma: **Detección del cambio**

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

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

A 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, en el que debe ser revisado.
- ✓ Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- ✓ Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.

Evaluación del componente Evaluación de Riesgos

Comprobar la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios (rutinarios o no) que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas, así

como a nivel de empresa y de las unidades o funciones más importantes (ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc.).

A nivel de empresa

FACTORES EXTERNOS

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

1.3.3. Actividades de Control

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

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

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

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

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

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

Las Normas de Actividades de control se relacionan a continuación:

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

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

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización. Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

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

Segunda norma: **Coordinación entre áreas**

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

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo. Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad. Esto supone consultas dentro y entre las entidades.

Tercera norma: **Documentación**

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación. Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

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

Cuarta norma: **Niveles definidos de autorización**

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias. La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

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

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

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados. Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

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

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

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización. Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados, y periódicamente, se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo. Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que, en la determinación del nivel de seguridad pretendido, deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

Séptima norma: Rotación del personal en las tareas claves

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

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo. En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del “hombre imprescindible”.

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

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

La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

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

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

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

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

La información que necesitan las actividades de la entidad, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información, los que abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal. La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus

responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso definir actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información. Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información, incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, mini computadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

Décima norma: Indicadores de desempeño

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control. Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones. Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

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

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

Oncena norma: **Función de Auditoría Interna independiente**

La unidad de Auditoría interna de las entidades debe depender de la máxima autoridad de estas y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen. Las unidades de Auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la entidad. Constituyen un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

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

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

Evaluación del componente Actividades de Control

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

- ✓ Verificar el registro y clasificación oportuna de las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.
- ✓ Comprobar la realización de conteos físicos, periódicos, de los activos y su conciliación con los registros contables.
- ✓ Evaluar la calidad y cumplimiento de los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado.
- ✓ Verificar que la dirección efectúe análisis, periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.
- ✓ Evaluar la utilización del sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.
- ✓ Valorar el funcionamiento, utilización y respeto a los resultados de la Auditoría Interna.
- ✓ Comprobar el cumplimiento de los controles de la tecnología de información referidos a:
 - Seguridad física de los equipos de información.
 - Controles de acceso.
 - Controles sobre software.
 - Controles de las operaciones de proceso de datos.
 - Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.
 - Controles de las aplicaciones.
- ✓ Revisar que el plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.
- ✓ Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.

1.3.4. Información y comunicación

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

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

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

Normas de Información y Comunicación

Primera norma: Información y responsabilidad

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma. Una entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas o de los cambios en la

legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta una entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación. La supervisión del desempeño de la entidad y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura de organización influyen, significativamente, en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

Segunda norma: Contenido y flujo de la información

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados. El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

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

Tercera norma: Calidad de la información

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

interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

Cuarta norma: Flexibilidad al cambio

El sistema de información debe ser revisado y de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia. Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

Quinta norma: El sistema de información

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

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

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

Sexta norma: Compromiso de la dirección

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

Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia estos. Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

Séptima norma: Comunicación, valores de la organización y estrategias

El proceso de comunicación de la entidad debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

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

Octava norma: Canales de comunicación

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

canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas. Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen u obstaculizan la comunicación entre dos o más personas.

Se clasifican en tres grandes grupos:

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

Evaluación del componente Información y Comunicación

- ✓ Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.
- ✓ Se suministran, a los directores y jefes de departamentos, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.
- ✓ La información está disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.
- ✓ Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas.
- ✓ Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.
- ✓ Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación.

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

1.3.5. Supervisión o Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones y favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

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

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

- ✓ Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes lo controlan y los resultados de la supervisión continuada.
- ✓ Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.
- ✓ Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- ✓ Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- ✓ El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- ✓ El alcance de la evaluación.
- ✓ Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- ✓ Las tareas de los auditores internos y externos.
- ✓ Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- ✓ Programa de evaluaciones.
- ✓ Evaluadores, metodología y herramientas de control.

- ✓ Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- ✓ Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Normas de Supervisión o Monitoreo

Primera norma: Evaluación del sistema de control interno

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

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

Segunda norma: Eficacia del Sistema de Control Interno

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

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

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

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

Tercera norma: **Auditoría 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.

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

Se deben validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de una organización. Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan su logro descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

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

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

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

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

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier “condición” dentro del sistema que sea digna de atención. La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

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

Evaluación del componente 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. Debe evaluarse hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas y compararse periódicamente los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

Es importante analizar la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos para fortalecer los controles internos y valorar la efectividad de las actividades de Auditoría interna. 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.

CAPITULO II. EVALUACION DE LA IMPLEMENTACION DE LA RESOLUCION 297/03 EN LA UNIDAD BASICA ECONOMICA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS.

2.1 Caracterización de la Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos.

La Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos del municipio Frank País, **sita** en Libertad No.166 tiene como **objeto social** la producción y distribución de alimentos, garantizando la organización del funcionamiento administrativo de la estructura básica del municipio como dirección de sus fábricas, para la cual ejecuta tareas de prestación de servicios que asegure el funcionamiento de todo el personal de dirección técnico y trabajadores que la conformen. De igual forma da cobertura y asegura desarrollo de actividades técnicas y metodológicas que se planifican a nivel municipal.

Cuenta con una estructura que la dirige un Jefe de la U.B.E al cual se subordinan 4 jefes de áreas (ver anexo 1), un Técnico de Calidad, Técnico de Protección Física y Defensa, Puesto de Mando y Administradores de las Fábricas. Cuenta con una plantilla aprobada de 132 trabajadores, tiene cubierta 126 plazas.

Como principal proveedor tiene a la Unidad Básica de Apoyo de Holguín, además del MINCIN, Acopio y Cupet. Dentro de sus clientes se encuentran Comercio y Gastronomía, Salud Pública, Educación y la Agricultura.

El alcance y contenido de su **objeto social** es:

a) Asegurar el abastecimiento sistemático e ininterrumpido de la canasta básica, entrega de pan a la población, entrega de pan a los organismos,

entrega de merienda escolar y de repostería velando porque se cumplan los parámetros establecidos de la calidad.

b) Producir y comercializar variados productos de panificación, repostería, pastelería, conservas de frutas y vegetales, así como otras producciones derivadas del agro, todo ello en concordancia con las disposiciones emitidas al efecto asegurando siempre que el producto sea consumido con la calidad adecuada.

c) Desarrollar al máximo una base de apoyo a su actividad fundamental la que comprende la transportación y el almacenamiento de materias primas y materiales, el mantenimiento y reparación de instalaciones fabriles, la producción y recuperación de piezas y equipos para la panificación y repostería.

La entidad se encuentra en estos momentos en el 5to lugar en la emulación provincial, enfrascada en el perfeccionamiento empresarial y con objetivos muy bien definidos, esta entidad tiene como **Misión**: Satisfacer las necesidades alimentarias de pan para la canasta básica de la población, así como producciones con destino a meriendas para la educación, salud y otros, con una tecnología tradicional y un colectivo de trabajadores capaces, entusiastas y emprendedores, han hecho suya la filosofía de servir al pueblo incondicionalmente y para ello elabora, distribuye y comercializa productos de acuerdo a sus características y normas.

Visión: Somos una empresa eficiente de reconocido prestigio nacional, productora y comercializadora de productos derivados de la harina y producciones derivadas de productos del agro. Aspiramos convertirnos en vanguardias en la calidad de los servicios en nuestro entorno, que cuente con un capital humano capacitado, motivado y estimulado que responda a las expectativas del pueblo, logrando a través de una economía activa, resultados financieros que permitan el fortalecimiento de nuestra entidad.

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

En la Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos Frank País se encuentra elaborado el cronograma de implantación de la Resolución 297/03; el cual consta de tres etapas. En la primera etapa se ha trabajado en dar a conocer a dirigentes y trabajadores mediante seminarios en todas las dependencias de la entidad el alcance de la resolución 297. Se pudo verificar en las actas de las asambleas y del consejo de dirección que se ha abordado este tema, dando cumplimiento a las indicaciones de evaluar de manera mensual el estado del proceso de implementación del Sistema de Control Interno, contando con un grupo de apoyo para la implementación de las tareas que emanan del Comité de Control de la Empresa en las Unidades, los cuales poseen una alta preparación para liderar el proceso de diseño del sistema de control interno.

Además mediante las entrevistas realizadas con los trabajadores de la entidad se pudo conocer que se han efectuado los seminarios, divulgación y diferentes encuestas sobre este tema, comprobando que conocen la resolución y la existencia del cronograma para su implementación.

El cronograma en sus posteriores etapas tiene como objetivo definir los diferentes aspectos relacionados con los componentes del control interno en la Empresa y sus dependencias. La Empresa ha seleccionado un grupo de trabajo encargado del desarrollo del sistema compuesto por:

- ✓ Jefe Área Económico.
- ✓ Jefe Área de Recursos Humanos
- ✓ Contador
- ✓ Jefe Técnico de Producción
- ✓ Técnico de Seguridad y Protección
- ✓ Jurídico

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

Estos compañeros a los efectos del presente trabajo han fungido como expertos para analizar y proponer las actividades a desarrollar en la investigación, identificando las principales acciones en cada componente. El director de la entidad dirige el proceso de implementación.

2.3 Evaluación de la implementación en la Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios”.

En este trabajo de diploma se empleo como base la Guía Metodológica para realizar la evaluación del Sistema de Control Interno del Ministerio de Auditoría y Control. Durante el proceso de investigación de la implementación del control interno en la entidad no detectamos dificultades, puesto que la resolución está implementada completamente.

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

Pasos	Componentes	Contenido de los componentes	El componente incluye tareas relativas a:
1	Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos. Ambiente de control	Integridad y valores éticos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos y estilos de dirección ▪ Estructura organizativa ▪ Políticas de recursos ▪ Manuales, procedimientos disposiciones legales y reglamentarias 	Los valores éticos de los cuadros, <ul style="list-style-type: none"> ▪ De la competencia profesional. ▪ De la atmósfera de confianza mutua ▪ Estructura organizativa ▪ Asignación de responsabilidad
2	Evaluación de Riesgo	Objetivos de la entidad Identificación y evaluación de riesgos Seguimiento y control de riesgos	Los objetivos fundamentales de la entidad y de las áreas La identificación de los riesgos relevantes que atenten contra el logro de los objetivos Determinación de los objetivos de control Seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes
3	Actividades de control	Coordinación entre las áreas y documentación. Niveles definidos de autorización y separación de tareas. Rotación del personal en las tareas claves. Indicadores de desempleo. Control de las Tecnologías de la información. Acceso restringido a los recursos, activos y registros.	Separación de tareas y responsabilidades. Sobre la coordinación entre áreas. La documentación del sistema de control interno. Los niveles de autorización, Acceso restringido a los recursos, activos y registros. La rotación del personal en las tareas claves. Indicadores del desempeño. El control del sistema de información. La protección de la tecnología de información.
4	Información y Comunicaciones.	Información, Comunicación.	El sistema de información aplicado a la entidad. Los mecanismos y canales que permitan la adecuada comunicación interna y externa de la entidad.
5	Supervisión y Monitoreo.	Supervisión y Monitoreo.	Sobre el diseño del componente de supervisión y monitoreo.

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

Partiendo de lo que aquí se establece se realizó la valoración de la implementación según las tareas por temáticas recogidas en la guía (**anexo 3**), lo cual se muestra a continuación en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2. Cumplimiento de las tareas para la implementación de la Resolución 297-03.

TEMÁTICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCION 297/03			
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	
Totales		6	
En %		100	

TEMÁTICA 2: CALIDAD DEL CRONOGRAMA				
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		
	El componente Ambiente de control incluye tareas relativas a:			
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		
	El componente Evaluación de Riesgos incluye tareas relativas a:			
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		

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

10	Sobre el seguimiento de la administración de los riesgos identificados como relevantes El componente de actividades de control incluye tareas relativas a:	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		
	El componente de información y comunicación incluye tareas relativas a:			
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		
	El componente de supervisión y monitoreo incluye tareas relativas a:			
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		
	TOTALES	25		
	En %	100		

TEMATICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Ambiente de control				
I. Integridad y valores éticos				
DESCRIPCION DEL CONTENIDO DEL ASPECTO	Grado de Implementación de la Resolución NO.297/03			No Procede
	No iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	
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			X	

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

para la defensa por la entidad y por cada integrante del colectivo de trabajadores.				
4- Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno en la entidad.			X	
TOTALES			4	
En %			100	
CALIFICACION EN %			100	

II. Métodos y Estilo de Dirección	No Iniciada	En Proce.	Terminada	No Proce.
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	
TOTALES			8	

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
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	
TOTALES			6	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

IV. POLITICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL				
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			X	

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

disfruten sus vacaciones.				
8. Se incluyen en este programa, de ser necesario, la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutaran de sus vacaciones.			X	
TOTALES			8	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

V. MANUALES Y PROCEDIMIENTOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS				
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	
TOTALES			3	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

Evaluación de riesgos				
VI. RIESGOS ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD				
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	
TOTALES			5	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

VII. IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS				
1. Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas.			X	
2. Se han identificados los riesgos y las			X	

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

causas que lo provocan, que atentan contra el logro de los objetivos de la entidad.				
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	
TOTALES			7	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

VIII. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS				
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		

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

6. Conocen los trabajadores las Medidas de Protección y están entenados en los procedimientos y medidas de protección aplicadas en cada caso.			X	
TOTALES		1	5	
EN %		17	83	
CALIFICACION EN %		17	83	

Actividades de control				
IX. COORDINACION ENTRE AREAS Y DOCUMENTACION				
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	
TOTALES			3	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

X. NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACION Y SEPARACION DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES				
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			X	

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

responsabilidad por la custodia de activos en todas las áreas de la entidad.				
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	
TOTALES			5	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

XI. ROTACION DEL PERSONAL EN LAS TAREAS CLAVES

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	
TOTALES			2	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

XII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

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	
TOTALES			2	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

XIII. CONTROL DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

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			X	

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

operación de los sistemas.				
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	
TOTALES			5	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

XIV. ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS

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	
TOTALES			3	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

Información y comunicación

XV. INFORMACION

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 del sistema de información necesarios mediante la asignación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros, según lo aprobado en su plan.			X	
TOTALES			4	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

XVI. COMUNICACIÓN				
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	
TOTALES			5	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			100	

Supervisión y monitoreo				
XVII. SUPERVICION Y MONITOREO				
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			X	

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

único de Auditoría.				
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	
TOTALES			8	
EN %			100	
CALIFICACION EN %			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

TEMÁTICAS	Grado de Implementación Resolución NO. 297/03			No Procede.
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	4
AMBIENTE DE CONTROL				
I. Integridad y Valores Éticos			4	
II. Métodos y Estilos de Dirección			8	
III. Estructura Organizativa			6	
IV. Políticas de Recursos Humanos			8	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias			3	
EVALUACION DE RIESGOS				
VI. Objetivos de la Entidad			5	
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos			7	
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos		1	5	

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

ACTIVIDADES DE CONTROL				
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			2	
XIII. Control de las Tecnología de Información			5	
XIV. Acceso restringido a los recursos, Activos y Registros			3	
INFORMACION Y COMUNICACIONES				
XV. Información			4	
XVI. Comunicación			5	
SUPERVISION Y MONITOREO				
XVII. Supervisión y Monitoreo			8	
TOTALES		1	83	
En %		1.2	98.8	
Calificación en %		1.2	98.8	
Calificación de la Entidad	Actividades valoradas en %	Peso Relativo %	Calificación Final %	
Cumplimiento de las Tareas en %	100	1.00	1.00	
Calidad del Cronograma en %	100	1.00	1.00	
Grado de Implementación en %	98.8	0.98	98.8	
Calificación Total	Implementación	98.8 %		

2.4 Valoración de los componentes

En el estudio para la evaluación del grado de implementación de la Resolución 297/03 se pudo comprobar De 115 temas a evaluar, 114 se evalúan de terminada lo que significa un 98.8 % y 1 en proceso lo que representa el 1.2 %. De forma general se puede observar que la resolución se encuentra implementada y estos resultados están dados en gran medida por la importancia que le ha conferido la dirección de la empresa, todo esto se ha corroborado en la revisión efectuada al Expediente Único y al de la Resolución 297/03, que los mismos están organizados de manera correcta y tienen todos

los documentos que deben según lo establecido. Existen suficientes pruebas documentales de seminarios y conferencias que demuestran un seguimiento al cumplimiento de las tareas de los componentes y al logro de una cultura en los trabajadores sobre la Resolución.

2.4.1 Ambiente de control

El ambiente de control es la base para el diseño del sistema de Control Interno; en el queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. Es el ambiente de control quien fija el tono de la organización, es la base de los demás componentes. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en el primer nivel de importancia el Control Interno los trabajadores lo asuman. En la entidad existe una estructura organizativa efectiva, se aplican políticas sanas de administración y se vela por el cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma por el personal de la misma. La empresa posee una filosofía y estilo de dirección adecuada para el mejor funcionamiento de esta, para ello cuenta con una estructura organizativa y un plan de organización dirigidos al mejor funcionamiento de las áreas claves, valiéndose de los reglamentos y los manuales de procedimientos.

- **Integridad y valores éticos**

Dado que el sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan, se realizaron investigaciones donde se pudo comprobar que en la U.B.E. Productora y Distribuidora de Alimentos Frank País se encuentran establecidos, el Código de Ética para los Cuadros, el Reglamento Interno; el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta, estos constituyen un sólido fundamento moral para su conducción y operación. En estos se demuestra la práctica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral, aplicable para todas las Unidades Básicas Económicas de la Entidad. Además de estar definidas las políticas

para las relaciones con los clientes, proveedores y otras entidades. Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del control interno. A la hora de revisar las medidas aplicadas a dirigentes y trabajadores por incumplimiento con lo establecido por estas disposiciones, vale señalar que los sancionados estuvieron de acuerdo con la medida aprobada y la misma fue puesta en conocimiento del resto de los trabajadores en el caso que procedía.

- **Competencia profesional**

Están definidos los niveles de competencia profesional en conocimientos y habilidades, la empresa cuenta con la comisión de admisión, el comité de ingreso y el de idoneidad, así como las evaluaciones de desempeño que se realizan mensual a cada trabajador, existen descripciones de los puestos de trabajo y están identificadas las funciones a desarrollar por cada uno de ellos. Trabajando diariamente en la superación de los trabajadores para que cada día dominen con mayor claridad el contenido de sus puestos de trabajo y de esta forma sean más competentes. Existen los procedimientos necesarios y adecuados para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos de la entidad.

- **Comité de Control**

Está creado el Comité de Control a nivel de Empresa, así como en las 8 dependencias, su funcionamiento es estable, examinan constructivamente las decisiones tomadas por la dirección y realizan valoraciones de los resultados pasados.

Sus integrantes se reúnen de forma sistemática para valorar las acciones encaminadas a cumplir las tareas orientadas en el cronograma de implementación establecido, el comité de control a nivel de empresa supervisa el funcionamiento de los comités de control de las unidades de base.

Se realizan reuniones sistemáticas con los responsables de las finanzas, contabilidad, las principales decisiones que se adoptan cuentan con el

asesoramiento necesario en estas materias, se realizan valoraciones encaminadas al control de los recursos.

- **Atmósfera de confianza mutua**

Las decisiones que se adoptan en el Consejo de Dirección tienen en cuenta los riesgos identificados, con el objetivo de lograr la mayor cantidad de beneficio posible para la entidad. Se realizan las rotaciones del personal en las tareas claves. Se realizan con frecuencias reuniones entre la dirección de la empresa con los consejos de dirección de las unidades de base.

De acuerdo a la revisión efectuada de las Actas de las reuniones del Consejo de Dirección de la Empresa, se pudo comprobar que el Director de la Empresa y su consejo de dirección evalúan mensualmente la situación de la contabilidad y la información financiera derivada de ella; además se realizan análisis periódicos del sistema de control interno para ver el avance del proceso de solución de las medidas de auditorías ejecutadas y el análisis del comportamiento de las medidas del plan de prevención en cada una de las áreas.

Mediante el dialogo abierto con los trabajadores en el recorrido realizado por las diferentes áreas que componen la Empresa se constató que tanto los dirigentes, especialistas y trabajadores conocen los objetivos, estrategias y políticas de la entidad y que se analizan y discuten en las asambleas sindicales tanto los resultados económicos obtenidos, como los resultados de las auditorías, comprobaciones e inspecciones y el cumplimiento de las medidas adoptadas para subsanar las deficiencias.

- **Estructura organizativa**

La estructura organizativa con que cuenta la U.B.E. Productora y Distribuidora de Alimentos Frank País está compuesta por 8 unidades, ubicadas dentro del municipio y en sus zonas rurales, en Téneme, Cananova, Río Grande, El Culebro y Miraflores, considero que poseen un buen funcionamiento. El organigrama (**anexo 1**) está diseñado de forma tal que define la estructura organizativa de la empresa dando cumplimiento a su misión y objetivos de trabajo.

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

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

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

El sistema informático utilizado es el Atenas que se encuentra en función del área contable al nivel de Empresa y es operado por un Especialista en Informática y los Técnicos del Departamento Económico, que llevan la Contabilidad de la Empresa y recibe los comprobantes de operaciones de sus dependencias, las cuáles no tienen automatizados ningún sistema contable.

Existe el documento que aprueba el Objeto Social de la Entidad, donde se especifican todas las actividades que desarrolla la misma, además de poseer la resolución de creación de la Empresa.

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

- ✓ Economía.
- ✓ Almacén
- ✓ Recursos humanos.
- ✓ Transporte.
- ✓ Informático

En dicho plan se encuentran reflejadas las manifestaciones por cada punto, las medidas a tomar, responsable, ejecutor y fecha de cumplimiento. Se verificó mediante actas archivadas que de forma mensual se chequea y analiza su cumplimiento.

- **Políticas y prácticas en personal**

El Departamento de Recursos Humanos de la Empresa es el encargado de la ejecución de los procesos de selección y contratación del personal; se pudo comprobar que la política de contratación y selección de los trabajadores se aplica correctamente. Existe una comisión encargada de investigar y

seleccionar el personal que posea mejor nivel de preparación y experiencia ajustado a los requisitos de la entidad, que se encuentran definidas las funciones para todos los puestos de trabajo y esto consta en actas de responsabilidad debidamente firmadas por los trabajadores y archivadas en los expedientes laborales.

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

Se encuentra confeccionado el Plan de vacaciones para todos los trabajadores de la entidad, respondiendo a las necesidades reales de estos, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la continuidad del trabajo.

2.4.2 Evaluación de riesgo

La evaluación de riesgo se hace con el propósito de conocer cuales son los riesgos que puede enfrentar la entidad, para ello cuenta con el plan de prevención (**anexo 4**) previsto en la Resolución 013/03 del Ministerio de Auditoría y control.

- **Determinación de los objetivos de control**

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

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

- **Identificación del riesgo**

Existe el plan de prevención que ha sido elaborado teniendo en cuenta el diagnóstico de riesgo o peligros potenciales. En consejos de dirección se

realiza el análisis de las causas que lo provocan y las medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

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

- **Detección del cambio**

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

Cambio en el entorno de las operaciones.

Nuevos trabajadores.

Sistemas de información nuevos o modificados.

Crecimiento acelerado.

Nuevas tecnologías.

Líneas, productos, actividades y adquisiciones nuevas.

Reestructuración de la entidad.

2.4.3 Actividad de control

- **Coordinación entre áreas**

En la U.B.E. Productora y Distribuidora de Alimentos Frank País existe evidencia documental de que se encuentran establecidas las debidas coordinaciones entre las áreas para la entrega de las informaciones, de cada trabajador y los mismos tienen conocimiento de la incidencia de su trabajo en otras áreas. La coordinación mejora la integración, la consistencia, la responsabilidad y limita la autonomía. Existe un buen espíritu de colaboración entre las áreas, así como entre las dependencias. Se trabaja de forma global para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **Documentación**

Mediante la revisión documental se verificó que está claramente documentada la estructura del Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos como son: expedientes de cobros y pagos, movimientos de activo

fijo tangible, pagos, facturas y vales de salidas para los servicios que se prestan, etc., además están disponibles para su verificación

- **Niveles definidos de autorización**

Mediante muestras de documentos primarios se pudieron verificar la exactitud, totalidad y autorización pertinentes. Además se verificó que se realizan chequeos periódicos a los inventarios y para esto cuentan con un plan de inventario que se cumple mensualmente, se comprueban en inventarios los activos fijos tangibles y se realizan arqueos de caja y conciliaciones de cuentas bancarias. Se pudo apreciar que en cada área de la entidad se encuentran colocadas las actas de custodios de los activos entre ellos pudimos verificar actas de los Activos Fijos Tangibles, inventarios, útiles y herramientas.

- **Separación de tareas y responsabilidades**

Están definidas las diferentes áreas de trabajo en la entidad y existe la responsabilidad fijada para cada puesto de trabajo, de modo tal que son personas diferentes los que autorizan, ejecutan, registran y comprueban. Se puede decir que la estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una actividad.

- **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

Los saldos que muestran los estados financieros se corresponden con las transacciones realizadas por la entidad y las existencias de recursos. Lo que demuestra que se realizan de forma oportuna y adecuada las transacciones y hechos.

- **Rotación del personal en áreas claves**

Es de conocimiento de la dirección y sus trabajadores, así como se conocen los sustitutos del personal clave y a su vez estos lo conocen. Se realizan las rotaciones del personal en las tareas claves garantizando así su eficiente desempeño. De esta forma se garantiza que no exista un “trabajador imprescindible” y disminuya la posibilidad de cometer delitos e infracciones, logrando que el trabajo se realice con mayor eficacia.

- **Indicadores de desempeño**

En actas archivadas del consejo de dirección se pudo verificar que se desarrollan los análisis de los resultados obtenidos, se realizan comparaciones

con planes y presupuestos de periodos anteriores; se utiliza un sistema de indicadores para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes. Mediante entrevistas a los trabajadores se pudo comprobar que los mismos dominan cuáles son los indicadores de desempeño para cada puesto de trabajo.

- **Control de la tecnología de la información**

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

- **Control del sistema de información**

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

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

2.4.4 Actividad de Información y Comunicación

La actividad de Información y Comunicación es un componente relevante ya que cada información debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los niveles de la entidad, en este componente se ha trabajado, lo que se comprobó mediante entrevistas a los trabajadores.

- **Información**

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

- ✓ Oficina del director.
- ✓ Área Económica.

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

- ✓ Área de Producción.
- ✓ Área de Recursos Humanos.
- ✓ Área Comercial.
- ✓ Fábricas

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

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

Externas:

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

• **Comunicación**

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

- ✓ Empresa Provincial Productora y Distribuidora de Alimentos.
- ✓ Poder Popular Municipal
- ✓ Clientes.

Estas orientaciones llegan a la oficina del director, el cual las analiza y distribuye las tareas hacia los directivos principales. En asambleas y reuniones realizadas los trabajadores informan a la dirección de las irregularidades del funcionamiento; además la dirección recibe las sugerencias de los trabajadores sobre como mejorar la calidad, eficiencia y eficacia del sistema productivo.

2.4.5 Supervisión y Monitoreo

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

Se evalúa periódicamente la eficacia del sistema de Control Interno y los resultados son comunicados a la dirección de la entidad y a los trabajadores. De esta forma es fácil saber si es adecuado o no su funcionamiento, teniendo la posibilidad y oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

- **Supervisión continuada**

Está diseñado y establecido de forma total el Sistema de Control Interno según lo establecido en la Resolución No.297 del Ministerio de Finanzas y Precios, el personal de la Entidad en el desarrollo de sus funciones percibe el control interno. Existe correspondencia entre los saldos contenidos en cada una de las cuentas del balance con el valor de los recursos materiales que representan.

Se acatan las recomendaciones y señalamientos de los auditores externos para perfeccionar el trabajo contable y de control. Dentro de su plantilla no cuenta con un auditor interno, por lo que solo se cuenta con las inspecciones hechas por los auditores externos.

- **Evaluaciones puntuales**

Está definida la metodología para evaluar el sistema de control interno. El nivel de documentación disponible cumple con las regulaciones establecidas. Se verificó en actas del Consejo de Dirección que se controla de forma mensual el proceso de implementación de la resolución en todas sus áreas. Además mediante conversatorios con sus trabajadores se pudo comprobar que la empresa aplica procesos de evaluación sistemáticamente a sus trabajadores acerca del control interno.

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

- **Comunicación de las deficiencias del control interno**

La entidad realiza evaluaciones al sistema de control interno de forma sistemática, posee diseñado el sistema de control interno, según lo regulado en la resolución No.297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, se realizan controles a las medidas de control interno para cada subsistema contable, de acuerdo a las normas cubanas de contabilidad. De encontrarse deficiencias se

comunican a los niveles correspondientes de dirección y se les da seguimiento hasta tanto son erradicadas.

En el (**Anexo No 2**) aparece la evaluación de cada componente y sus indicadores. En el diagnóstico detectamos que no todos los directivos tienen los conocimientos y experiencias adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas y tampoco la empresa cuenta con suficientes trabajadores con capacidad de dirección, esto se debe a que la mayoría de los trabajadores poseen un nivel bajo de escolaridad.

2.5 Valoración general del Control Interno

Debido a la importancia que tiene el Control Interno, es que nos dimos a la tarea de su evaluación y para lograr conocer el grado de implementación de la Resolución 297/03 realizamos la revisión de la carpeta, donde constatamos que la misma está organizada de manera correcta, y tiene todos los documentos que deben tener según lo establecido, existen suficientes pruebas documentales de seminarios y conferencias que demuestran un seguimiento al cumplimiento de las tareas del cronograma y al logro de una cultura en los trabajadores sobre la resolución, la custodia de la carpeta tiene toda la seguridad necesaria. Se encuentra creada la comisión central de la implementación para rectorar la implementación. Está creada la comisión a nivel de U.B.E. y direcciones funcionales.

Se discute y divulga el código de ética de los cuadros y el régimen disciplinario de cuadros y dirigentes. Se actualiza y divulga por escrito la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad. Se mantiene actualizado y se divulga el convenio colectivo de trabajo y el reglamento disciplinario interno.

Se revisan y actualizan los procedimientos de contratación, capacitación, adiestramiento, calificación y promoción del personal. Está revisado y actualizado los procedimientos de calidad, el manual de funciones (responsabilidad, acciones y cargos). Está creado el comité de control de la empresa.

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

La empresa cuenta con la identificación de los riesgos relevantes que puedan incidir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, están evaluados e identificados los riesgos y programadas acciones para enfrentarlos, reducirlos o minimizarlos. Está actualizado el plan de prevención y el plan de contingencia (**ver anexo 5**) para enfrentar cualquier situación que se les presente, teniendo en cuenta la fijación de la responsabilidad y fecha de cumplimiento. Están determinados los objetivos específicos del control de la empresa. Se encuentran realizados los conteos físicos periódicos a los activos.

Están establecidos análisis periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos con periodos anteriores y planes aprobados y demás análisis administrativos y financieros.

La entidad tiene implementado todos los procedimientos necesarios para asegurarse que las políticas de dirección se llevan a cabo, en todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y cada trabajador conoce cuales son las que le corresponden. Se encuentran establecidos los controles de la tecnología de información referidos a la seguridad física de los equipos de información y control de accesos. La información y comunicación está bien definida, de forma que llega oportunamente a todos los sectores y permite asumir las responsabilidades individuales, los informes son transmitidos de forma adecuada a través de una comunicación eficaz. La supervisión o monitoreo es quien evalúa la calidad del Control Interno, para verificar esto la empresa tiene incluido un punto de forma permanente que se encarga de analizar la calidad del Control Interno en las reuniones que realiza el consejo de dirección de forma mensual para saber que medidas debe adoptar, si debe hacer modificaciones o no y de esta forma conocer en la situación que se encuentra el Control Interno. Se encuentra actualizado el Expediente Único de Auditoría.

Durante nuestra investigación pudimos constatar que es la dirección la máxima responsable del Control Interno dentro de la entidad, ya que es el director de la entidad el que dirige el proceso de implementación, trabajando en la dirección por objetivos y verificando de forma sistemática que se cumplan a cabalidad los puntos del cronograma.

Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 en la Unidad Básica Económica y Productora de Alimentos.....

En este sentido le proponemos a la dirección de la unidad trabajar en función de:

- 1- La capacitación de cuadros y dirigentes mediante seminarios, charlas y estudio de los preceptos del código de ética.
- 2- Integración de los dirigentes y trabajadores en el proceso de universalización de la enseñanza.
- 3- Luchar con empeño para que todos los trabajadores alcancen la batalla por el 9no grado.
- 4- Realizar seminarios de preparación a administradores y maestros panaderos sobre la introducción de nuevas tecnologías.
- 5- Solicitar a la Empresa Provincial la posibilidad de contar con un Auditor Interno en el municipio para de esta forma tener mejores resultados en su trabajo.

Conclusiones

Este trabajo fue realizado en la Unidad Básica Económica productora y Distribuidora de Alimentos, en el periodo de Febrero del 2007 a Junio del 2007 sobre la Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Debemos decir en primer lugar que el objetivo de trabajo fue logrado. En el diagnóstico que se practicó, sobre la base fundamental del control interno, profundizando en el estado actual de los cinco componentes básicos se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- 1- El trabajo realizado permitió evaluar de forma adecuada la implementación de la Resolución 297/03 en todas las áreas de la Unidad Básica Económica Productora y Distribuidora de Alimentos.
- 2- En la empresa, la Resolución 297/03 se encuentra implementada con un grado de eficacia del 98.8%
- 3- La evaluación final de la entidad considerando el cumplimiento de los aspectos recogidos en la guía de diagnóstico es de Implementación Completa.

Recomendaciones

Debido a la importancia que le concedemos a la implementación del Control Interno en todas las entidades de nuestro país, le recomendamos a la Dirección de la Entidad:

- ✓ Continuar perfeccionando cada día su trabajo para mantener una seguridad razonable y un desempeño adecuado y eficiente del control interno.
- ✓ Recomendamos aplicar de inmediato las medidas propuestas para su mejor implementación.
- ✓ Dar seguimiento a la evaluación del grado de implementación mensualmente como se viene realizando y tomar acciones en caso de notar un estancamiento o retroceso.
- ✓ Realizar acciones para elevar aun más la preparación política e ideológica de todo el personal.
- ✓ Que en lo adelante se tenga en cuenta el resultado de este trabajo, su diagnóstico, evaluación, conclusiones y recomendaciones para futuras comprobaciones.

1. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Febrero/ 1998.

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

3. Centro de gestión Empresarial Superior Técnicas y Administrativas. Curso de Directores.

4. Comité de Normas Cubanas de Contabilidad. Características del Control Interno.

5. Contabilidad Analítica. Información – Gestión – Control y Decisión. Cuarta Edición, Instituto de Contabilidad y Auditorías de cuentas, Ministerio de Economía y Haciendas.

6. Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No.297, 2003.

7. Cuba, Tabloide de Comprobación Nacional sobre el Grado de Implementación de la Resolución 297 de 2003 sobre Control Interno.

8. Díaz de Santos. Los Nuevos Conceptos del Control Interno. Informe Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. (COSO)

9. Guía para evaluar el ambiente de control.

10. Manual de Normas y Principios de Auditorías. Tomo I y II.

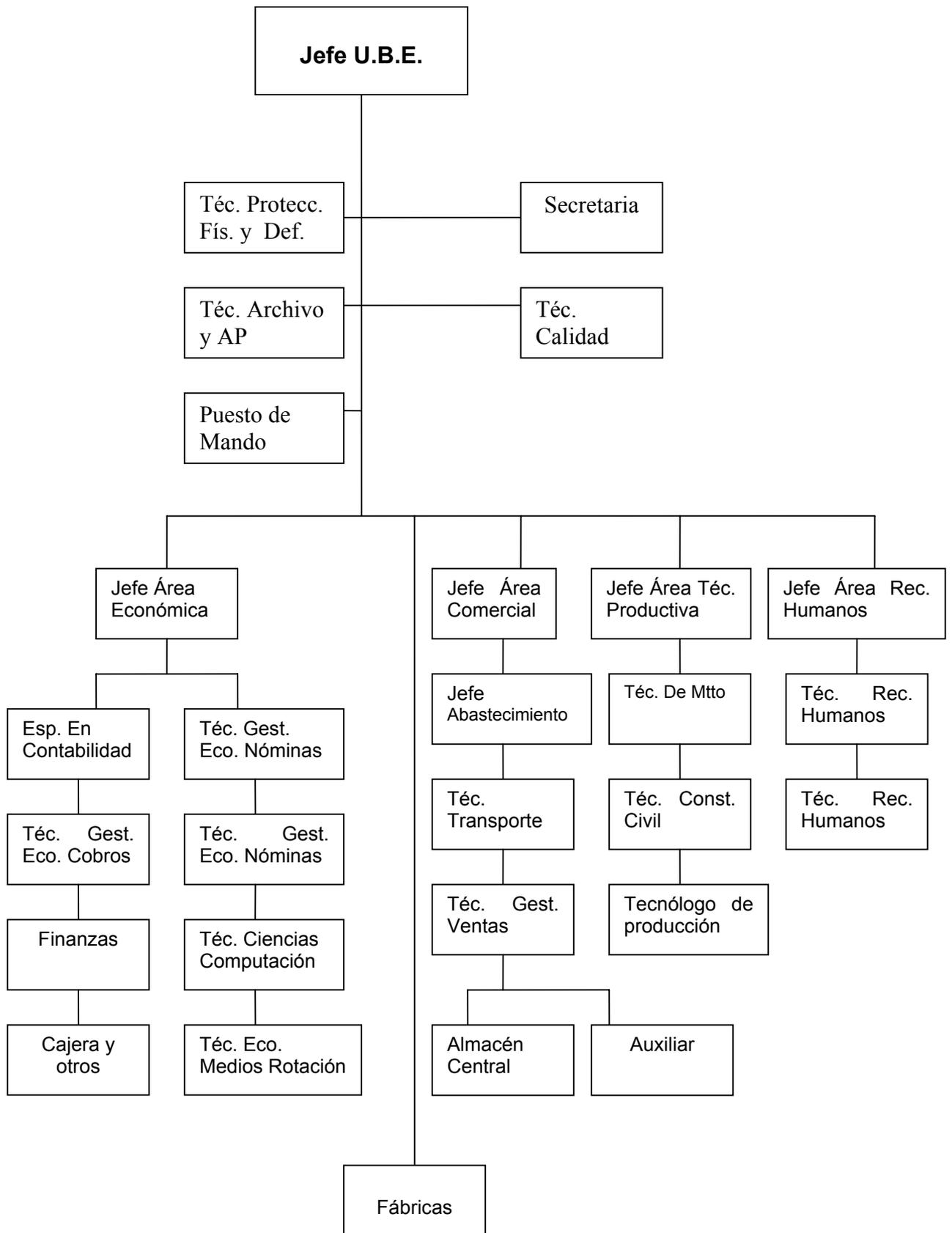
11. Ministerio de Finanzas y Precios. Guía de comprobación nacional sobre el Control Interno. Noviembre, 2004.

12. Programa de preparación económica para cuadros. Material de Consulta. Comité Académico Nacional.

13. Resolución 13/2003.

14. Resolución 20/2003.

15. Resolución 297/2003 de Ministerio de Finanzas y Precios.



ORGANIGRAMA DE DIRECCIÓN DE LA U.B.E. PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS FRANK PAÍS

ANEXO. 2

Desarrollo de la guía utilizada en el diagnóstico.

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

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

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

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

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

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

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

ANEXO. 3

MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL GUÍA METODOLÓGICA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

1. INTRODUCCIÓN:

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido se plantea que: (...) el control oportuno y eficaz de la actividad económica; es esencial para la dirección a cualquier nivel (...) el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas”.

Este pronunciamiento cambia conceptualmente la responsabilidad del control, como se ha asumido hasta ahora, que la concentra en las estructuras económico - contables, para situarla como responsabilidad de los que dirigen las actividades operacionales y técnicas, dado que es allí donde se utilizan los recursos humanos, materiales y financieros para la producción y los servicios, y por tanto debe garantizar que el control sea realmente efectivo.

Es por ello que surge la necesidad de implementar en nuestro país la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, donde se definen los conceptos de Control Interno, como un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos siguientes:

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

De acuerdo con lo anteriormente expuesto el Control Interno está conformado por los componentes siguientes:

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

Cada componente a su vez contiene sus respectivas normas, las que se verifican en las acciones de control que se ejecuten.

2. OBJETIVOS

- Exponer las orientaciones más importantes a tener en cuenta en la evaluación al Sistema de Control Interno implementado en la entidad, para contribuir a facilitar la preparación de los programas de Auditoría en los temas que sean necesarios, de acuerdo con las condiciones específicas de la entidad auditada.

- Proponer un conjunto de cuestiones relevantes que sirvan de referencia al auditor para la revisión de las normas establecidas en cada componente de acuerdo con los objetivos de la Auditoría, que facilite:
 - El diseño de los programas de Auditoría específicos a utilizar en la entidad; y
 - El proceso de análisis, evaluación y calificación de los hallazgos detectados en la revisión del Sistema de Control Interno implantado en la entidad.

3. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Las Técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados por los auditores, para obtener y evaluar las evidencias necesarias, suficientes y competentes que les permitan formarse un juicio profesional y objetivo, que facilite la calificación de los hallazgos detectados en la materia examinada.

El auditor actuante debe seleccionar la técnica más apropiada, para examinar cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto o transacción de la entidad bajo examen.

Las técnicas de recolección de información se clasifican en:

- **Verbales:** obtención de información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente, mediante papeles de trabajo preparados por el auditor, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados.

Las técnicas verbales pueden ser:

- Entrevistas;
- Encuestas; y
- Cuestionarios.

- **Oculares:** verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de auditoría.

Esta técnica permite tener una visión de la organización, desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, etc.

Las técnicas oculares se clasifican de la forma siguiente:

- Observación,
- Comparación o confrontación;
- Revisión selectiva; y
- Rastreo.

- **Documentales:** obtener información escrita, para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser:
 - Comprobación; y
 - Revisión analítica.
- **Físicas:** reconocimiento real sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.
- **Escritas:** refleja toda la información que se considera importante para sustentar los hallazgos del trabajo realizado por el auditor actuante. Esta técnica se aplica de las formas siguientes:
 - Análisis;
 - Conciliación;
 - Confirmación;
 - Cálculo; y
 - Tabulación.

La aplicación de las técnicas de auditoría, conduce al desarrollo de destrezas y habilidades por los auditores, para lo cual se emplea los procedimientos siguientes:

- **Pruebas selectivas:** consisten en simplificar la labor total de medición, evaluación o verificación, mediante la selección de muestras que a juicio del auditor, sean representativas de todas las operaciones realizadas por la institución, área, programa, proceso o actividad examinada. El auditor puede efectuar dicha determinación sobre la base de su juicio profesional.
- **Muestreo estadístico:** la selección de la muestra se realiza mediante métodos estadísticos, lo que permite una mayor confianza y que se puedan llegar a conclusiones sobre todos los elementos que constituyen el universo o población.
- **Entrevistas:** representan fuentes primarias de información para los equipos de auditoría; por lo que se deben preparar con anticipación, teniendo en cuenta lo siguiente:
 - Selección cuidadosa de los entrevistados;
 - Elaboración y coordinación del calendario con suficiente anticipación, para asegurar la participación de los entrevistados;
 - Revisión de la información disponible; y
 - Preparación de preguntas específicas y líneas de investigación, en función de los objetivos previstos en la auditoría.

4. CUESTIONES RELEVANTES A VERIFICAR POR COMPONENTES Y NORMAS.

Componente No. 1 Ambiente de Control

- Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan:
 - Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 “Definiciones del Control Interno” del Ministerio de Finanzas y Precios, debidamente aprobado por la autoridad facultada.
 - Resolución de constitución de la entidad y objeto social aprobado.

- Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos.
- Resolución de constitución del Comité de Control Interno. Funciones y objetivos.
- Convenio colectivo de trabajo.
- Manual de Procedimientos y de Organización.
- Manual de Contabilidad General.
- Manual de Contabilidad de Costo.
- Reglamento interno, código de conducta y código de ética.
- Actas del Consejo de Dirección.
- Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de eficiencia.
- Principales contratos y obligaciones.
- Plantilla aprobada.
- Estructura y diagrama organizacional.
- Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente.
- Política sobre selección y captación del personal.
- Plan de capacitación.
- Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida.
- Plan de Ingresos y Gastos.
- Estados financieros e indicadores económicos fundamentales.
- Plan de Auditoría Interna aprobado por quien corresponda.

Normas para el Ambiente de Control.

Integridad y valores éticos.

- Indagar si los dirigentes y trabajadores conocen los códigos de conducta, de ética o reglamentos disciplinarios establecidos en la entidad. Verificar la firma de los códigos de ética aplicables.
- Verificar si algún dirigente o trabajador que haya incumplido con lo establecido en las disposiciones jurídicas mencionadas, se le ha aplicado las medidas correspondientes, y si son de conocimiento del resto de los trabajadores, en los casos que proceda.

Competencia profesional.

- Comprobar si existen procedimientos para la 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 vinculan y los conocimientos requeridos.

Atmósfera de confianza mutua.

- Comprobar si se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, despachos, Asambleas Sindicales, entre otros), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados.
- Verificar como parte de los métodos y estilos de dirección, si los responsables de los acuerdos rinden cuenta de su gestión al nivel correspondiente.

- Comprobar si existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas

Organigrama.

- Verificar si existe el organigrama que defina la estructura organizativa, las funciones y las responsabilidades, y si está debidamente actualizado, de manera que dé cumplimiento a la misión y objetivos de la entidad.
- Comprobar si se encuentran definidos los procesos claves y quienes son los encargados de su correcto funcionamiento.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

- Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:
 - Objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad;
 - Autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo; y
 - Las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad.
- Verificar además, si cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.

Políticas y prácticas en personal.

- Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente.

Comité de Control.

- Verificar si está constituido el Comité de Control, de ser así, comprobar si éste cumple las funciones que le están asignadas en relación con la vigilancia del adecuado funcionamiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado en la entidad.

Componente No. 2 Evaluación de Riesgos.

Normas para la Evaluación de los Riesgos.

Identificación y Estimación del Riesgo; Determinación de los Objetivos de Control; y Detección del Cambio.

- Comprobar si la entidad ha identificado los riesgos vinculados a los dominios o puntos clave de la organización en: internos, externos y de la actividad propia de ésta.

- Verificar si en el proceso de identificación de los riesgos se tuvo en cuenta los factores o fuentes que más inciden en los mismos.
- Comprobar si en la identificación de los riesgos se definen indicadores específicos para la valoración de la pérdida. Algunos ejemplos pueden ser:
 - Precios de las materias primas, materiales, mercancías para la venta, relacionados con los procesos productivos o de servicios, que se relacionan con el riesgo identificado;
 - Ingresos unitarios no percibidos por la prestación de servicios o la venta de la producción terminada;
 - Importes de las sanciones o multas previstas en la legislación por su incumplimiento;
 - Salario unitario promedio pagado a los trabajadores; y
 - Pago en exceso debido a la ocurrencia del riesgo identificado.
- Verificar si se especifican los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos y de actividad definidos.
- Verificar si se mantiene actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, de forma tal, que éstos no pierdan vigencia, o se incluyan nuevos riesgos.

Componente No. 3 Actividades de Control

Normas de Actividades de Control

Estas normas deben estar recogidas, como mínimo, en manuales que contengan los procedimientos referidos a: Control Interno, Contabilidad General y Contabilidad de Costo; los que en cada caso deben estar elaborados por la entidad.

Manual de Procedimientos y de Organización

- Revisar que contenga los procedimientos referidos a:
 - separación de tareas y responsabilidades; o en su defecto la forma de supervisión o monitoreo;
 - coordinación entre áreas;
 - documentación;
 - niveles definidos de dirección;
 - registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos;
 - acceso restringido a los recursos, activos y registros;
 - rotación de personal en las tareas claves;
 - control del sistema de información;
 - indicadores de desempeño; y
 - función de Auditoría interna, acorde a las normas vigentes.

Manual de Contabilidad General

- Examinar que incluya:
 - Organización del registro contable, subdivisiones para el registro de la información primaria (área, departamento, divisiones, entre otros);

- Principales características de explotación si utiliza sistema contable soportado sobre tecnología de la información;
- Detalle del sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo;
- Nomenclador de cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse en la entidad, de acuerdo con las actividades que desarrolla y el modo de procesamiento de la información;
- Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis;
- Diseño de los estados financieros de la entidad;
- Procedimientos contables a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección. Estos procedimientos pueden contener ejemplos ilustrativos del registro contable del hecho económico; y
- Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad.

Manual de Contabilidad de Costo

- Comprobar que contenga:
 - Sistema de Contabilidad de Costos consecuente con las normativas vigentes en esta materia;
 - Relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes en la entidad;
 - Elementos de gastos, Partidas de costos y agrupación básica a utilizar en la entidad y su descripción;
 - Distribución y aplicación de los gastos indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos;
 - Procedimiento de determinación de las unidades equivalentes (cuando proceda);
 - Determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros; y
 - Diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo con las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad.

- Verificar que en los referidos manuales se defina:
 - Área de elaboración de los modelos;
 - Destino de las copias, si procede;
 - Tiempo de retención; y
 - Lugar de conservación de cada modelo o documento.

Elementos clave para la evaluación de las Actividades de Control.

La lista de Elementos Clave comprende las cuestiones más importantes que deben ser utilizados por el auditor actuante en la evaluación del cumplimiento de los procedimientos de control previstos en el Sistema de Control Interno implementado en la entidad, en consonancia con los objetivos definidos para la Auditoría a ejecutar.

Para el análisis de las Actividades de Control en una entidad se propone la siguiente estructura de Elementos Claves:

- Elemento Clave I. Gestión financiera: se refiere a la comprobación del cumplimiento de los procedimientos de control que sustentan la gestión financiera de la entidad, conformado por los procesos siguientes:
 - Tesorería o Efectivo.
 - Cuentas por cobrar.
 - Activos fijos.
 - Cuentas por pagar.
 - Nóminas.
 - Valoración del costo de los productos o servicios.
 - Análisis y conciliaciones.
 - Información financiera y de gestión
- a) Elemento Clave II. Administración y custodia de recursos materiales: incluye la verificación de los procedimientos de control establecidos, que se refieren a los procesos siguientes:
 - Compra de mercancías.
 - Recepción de mercancías.
 - Despacho de mercancías.
- b) Elemento Clave III. Recursos humanos: se refiere a la comprobación de los procedimientos de control que implementan la política laboral aplicable en la entidad.
- c) Elemento Clave IV. Tecnologías de información: referido al análisis y evaluación del cumplimiento de la legislación vigente sobre el tema.

Las cuestiones específicas a evaluar en cada Elemento Clave y los procesos asociados a cada uno, se desglosan a continuación:

Elemento Clave I Gestión financiera

Tesorería o Efectivo:

- Conciliaciones bancarias de las cuentas habilitadas.
- Arqueos al efectivo pendiente de depositar y revisión de los documentos que lo sustentan.
- Registro y depósito oportuno de la totalidad de los ingresos en efectivo, de acuerdo con los términos establecidos.
- Desembolsos en efectivo sólo por los conceptos autorizados.
- Arqueos periódicos del efectivo, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.
- Registro oportuno de los pagos en efectivo, de acuerdo con la legislación financiera y bancaria vigente.
- Pagos sólo para las compras debidamente autorizadas por la autoridad facultada.
- Custodia y archivo adecuado del efectivo y los registros contables correspondientes.

- Cumplimiento del calendario de pagos aprobado por la autoridad facultada.
- Cumplimiento de la política de cobros aprobada por la autoridad facultada.
- Evaluación de la utilización de fuentes de financiamiento y su impacto en la liquidez de la entidad.
- Actas de Responsabilidad firmada por el responsable de la custodia de los recursos.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

Cuentas por Cobrar

- Custodia y archivo de los modelos Factura en blanco y su numeración consecutiva.
- Custodia y archivo del control de las facturas canceladas y definición de la(s) causa(s).
- Confirmación de cobros con clientes seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.
- Las facturas comerciales emitidas se corresponden con los artículos enviados y recepcionados por el cliente.
- Registro oportuno de las facturas comerciales, cuyos envíos estén autorizados por la autoridad facultada.
- Registro exacto de las devoluciones de ventas autorizadas por la autoridad facultada.
- Los saldos que muestran las cuentas por cobrar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente.
- Cobros anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes.
- Custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes, así como evidencia documental de las gestiones de cobro.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

1.3 Activos fijos

- Registro exacto de las compras y movimientos de los activos fijos tangibles e intangibles, debidamente sustentado por la documentación primaria correspondiente.
- Conteo físico por muestra de los activos fijos.
- Cumplimiento de las medidas de salvaguarda ante la posible pérdida del activo fijo.
- Actas de Responsabilidad firmadas por los custodios de estos medios.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Censos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.

- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

1.4 Cuentas por pagar

- Confirmación de pagos con proveedores seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.
- Registro exacto y oportuno de las facturas de compras debidamente aprobadas por la autoridad facultada.
- Registro correcto de las devoluciones y bonificaciones recibidas de los créditos comerciales aprobados por la autoridad facultada.
- Los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor.
- Pagos anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes.
- Tratamiento aplicado a las reclamaciones a los proveedores por mercancías no recibidas.
- Custodia y archivo correcto de los expedientes de proveedores.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

1.5 Nóminas

- Salarios pagados acorde con lo previsto en la legislación laboral aplicable.
- Cálculo y registro exactos de la nómina (incluidas las retenciones a cobrar), de acuerdo con la legislación vigente y debidamente aprobados por la autoridad facultada.
- Acceso restringido a la información sobre los datos de la nómina sólo a los empleados y directivos autorizados.
- Controles adecuados relacionados con la notificación de vacaciones, subsidios y licencias.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

1.6 Valoración del costo de los productos o servicios

- Implementado el Sistema de Costo aprobado a la entidad por la autoridad facultada.
- Ejecución y cumplimiento del presupuesto de gastos por áreas de responsabilidad, así como el análisis de las causas de las desviaciones.
- Ejecución y cumplimiento del costo unitario planificado por productos o servicios (fichas de costo), así como el análisis de las causas de las desviaciones.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

1.7 Análisis y conciliaciones

- Análisis periódicos de los órganos de dirección colectiva de la ejecución de los presupuestos y planes aprobados, identificando variaciones, tendencias o cambios significativos y sus causas.
- Evaluaciones periódicas de los indicadores de desempeño aprobados para la entidad e incluidos en su sistema de información.
- Evidencias documentales de las conciliaciones con los clientes y proveedores, así como con los registros contables.

1.8 Información financiera y de gestión

- Entrega oportuna de la información financiera y de gestión para la toma de decisiones en los órganos colegiados de dirección.
- Entrega en las fechas establecidas de la información financiera y de gestión a los órganos y organismos externos, según lo establecido en la legislación vigente.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.
- Elaboración de las Notas a los Estados Financieros (Memoria), acorde con las Normas Cubanas de Contabilidad.

Elemento Clave II Administración y custodia de recursos materiales

2.1 Compra de mercancías

- Compra de mercancías a los suministradores autorizados, de acuerdo con la legislación vigente y los contratos firmados entre las partes.
- Los precios acordados entre las partes cumplen la legislación vigente.
- Información actualizada sobre los suministradores.
- Aprobación por la autoridad facultada de las compras, acorde con la legislación vigente.

2.2 Recepción de mercancías

- Conteo físico por muestra de las mercancías almacenadas.
- Recepción completa y oportuna de las mercancías recibidas en los almacenes.
- Tratamiento aplicado a las mercancías no enviadas por el suministrador.
- Documentación adecuada de todas las transferencias recibidas y entregadas al y desde el almacén.
- Solicitud previa de las mercancías a entregar a la producción, servicios u otras áreas.
- Registro contable oportuno de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas.
- Custodia y salvaguarda adecuada de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas.
- Actas de Responsabilidad firmadas por las personas responsables de custodiar las mercancías.
- Conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.
- Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.

- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.
- Actualización de la información vinculada con los documentos primarios relacionados con el control de los inventarios de mercancías.
- Condiciones seguras de trabajo en las áreas de almacenamiento, acordes con la legislación vigente.

2.3 Despacho de mercancías

- Procesar sólo las solicitudes debidamente aprobadas por la autoridad facultada.
- Protección adecuada de las mercancías almacenadas.
- Manipulación y almacenamiento de las mercancías, de acuerdo con las normas aplicables.
- Registros primarios adecuados de los productos almacenados y disponibles para la producción, servicios, clientes u otras áreas.
- Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.

Elemento Clave III Recursos humanos

- Cumplimiento de la legislación laboral aplicable en la contratación de los recursos humanos.
- Registros adecuados para el control de la asistencia y permanencia de los recursos humanos en el puesto de trabajo.
- Procedimientos de control establecidos para las Formas y Sistemas de Pago de Salarios aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Cumplimiento de las políticas de rotación del personal en los puestos clave.

Elemento Clave IV Tecnologías de información

- Certificación del Sistema Contable – Financiero soportado sobre las tecnologías de información, debidamente expedida por el Ministerio de Finanzas y Precios y de Informática, en los casos que proceda.
- Cumplimiento de la legislación vigente sobre la protección, seguridad y utilización de las Tecnologías de Información, teniendo en cuenta la Guía Metodológica para las Auditorías a las Tecnologías de la Información.

Componente No. 4 Información y Comunicación

Normas de Información y Comunicación.

Información y responsabilidad.

- Revisar si se encuentran debidamente documentados y autorizados por la autoridad competente, los sistemas de información, tanto manuales como informáticos, utilizados en la entidad.
- Comprobar si está definida la responsabilidad en la revisión, aprobación y actualización de los sistemas de información utilizados por la organización.
- Verificar si se le suministran a los directores, jefes de departamentos y especialistas a cada nivel la información necesaria para cumplir con sus

responsabilidades, de acuerdo con los plazos de entrega establecidos en el sistema de información de la entidad.

- Examinar si la información externa es recibida y emitida en tiempo, de acuerdo con los plazos establecidos.

Contenido, calidad, flujo de la información y flexibilidad al cambio.

- Verificar si la entidad tiene diseñado el (los) flujo(s) de información y si su contenido está debidamente actualizado, a partir de los cambios ocurridos en el entorno interno y externo de la entidad, tanto desde el punto de vista normativo como organizacional.
- Comprobar el cumplimiento de los procedimientos previstos en el sistema de información referidos a la detección, recepción y procesamiento de la información externa, relacionada con las:
 - Condiciones del mercado interno y externo;
 - Clientes y proveedores, tanto nacionales como extranjeros; y
 - Cambios normativos de los órganos y organismos de la administración del estado facultados para ello.
- Evaluar la utilización del presupuesto aprobado para adquirir, mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información sustentados o no en las tecnologías de información.

Comunicación, valores de la organización y estrategias.

- Evaluar el impacto de las formas de comunicación de los valores y estrategias organizacionales utilizados en la entidad, a través de la comprobación de la efectividad de las:
 - Vías formales de comunicación: relacionadas con el funcionamiento de los órganos de dirección colectivas; y
 - Vías no formales de comunicación: relacionadas con las relaciones de trabajo y personales entre las distintas áreas que conforman una entidad.
- Confirmar que los sistemas de información diseñados e implementados en la entidad facilitan el acceso al cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medida incluidos en la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo.

COMPONENTE No. 5 SUPERVISION O MONITOREO

Normas de Supervisión o Monitoreo

Evaluación; Eficacia; Auditorías del Sistema de Control Interno; y tratamiento de las deficiencias detectadas.

- Verificar la existencia del Plan de Acción (Plan de Autocontrol) diseñado en la entidad, así como el análisis, evaluación y revisión de su cumplimiento por los responsables y participantes designados. El Plan de Acción (Plan de Autocontrol)

debe incluir las tareas relacionadas, tanto con las Actividades continuas como con las Evaluaciones puntuales. Debe evaluarse la efectividad de las medidas implementadas.

- Comprobar que se incluyen en las acciones en cada nivel de dirección la verificación del cumplimiento del Código de Ética por los cuadros y funcionarios y el reglamento disciplinario aplicable a todos los trabajadores.
- Conciliar los resultados de la Auditoría con los puntos vulnerables identificados en el Plan de Prevención para corroborar el cumplimiento o no de las medidas previstas por los responsables.
- Evaluar la eficacia de la función de Auditoría Interna en la entidad, a partir del cumplimiento de la legislación vigente sobre el tema.
- Valorar la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre las medidas para fortalecer el Sistema de Control Interno, de acuerdo con los resultados que constan en el Expediente Único de Auditoría habilitado en la entidad.
- Comprobar que se efectúan comparaciones periódicas de los importes reportados por el Sistema de Contabilidad con los activos pendientes de depositar o almacenados.
- Evaluar el funcionamiento del Comité de Control, si existiere, y su impacto en el mejoramiento de los procesos que integran el Sistema de Control Interno en la entidad.

Validación de los supuestos asumidos

- Confirmar que los órganos de dirección colectiva y el resto de personal participan en las evaluaciones periódicas del cumplimiento de los criterios que se implementan en la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica, acorde con los preceptos generales siguientes:
 - Grado de generalización en los diferentes niveles de la organización;
 - Nivel alcanzado en la participación e implicación de los dirigentes y trabajadores hasta la base en el cumplimiento de los objetivos;
 - Concertación y negociación hasta la base en la formulación de los objetivos y criterios de medida;
 - Sistema empleado para el control de los objetivos; y
 - Trabajo realizado con los valores deseados y compartidos de la entidad.
- Valorar la efectividad de las evaluaciones periódicas con los resultados de la Auditoría.

ACCIONES TÉCNICOS ORGANIZATIVOS

NO	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsable	Participante	Fecha Cumplto
1	<ul style="list-style-type: none"> Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> No elabora el manual organizacional de la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y mantener actualizados el manual organizacional de la UBE 	Jefe de UBE	Secretaría	30-8-06
2	<ul style="list-style-type: none"> Estudio y seguimiento de los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> No tener elaborado y definido el estudio de riesgo asociados al cumplimiento de los objetivos de la UBE, que eviten daños materiales o financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Tener definido el estudio e identificación de los principales riesgos al amparo de la Res. 297/03 del MFP, evitando daños o perdidas en recurso materiales y financieros. 		Jefe de UBE, Jefe de áreas, especialistas y técnicos.	30-08-06
3		<ul style="list-style-type: none"> No darle seguimiento a los riesgos identificados para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Darle seguimiento a los riesgos identificados que permitan adoptar decisiones. 		Jefe de UBE y Jefe de áreas	15-30 de cada mes
4		<ul style="list-style-type: none"> Planificación y ejecución de la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente nivel de planificación y ejecución de las tareas de dirección pudiendo provocar indisciplina y descontrol del trabajo de los directivos. 		<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizado la planificación, documentos organizativos y de control de las funciones y actividades principales de los directivos para garantizar el cumplimiento de la misión y objeto social de la UBE 	
5	Documentos.	<ul style="list-style-type: none"> No contar con los manuales de contabilidad y de los costos 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y mantener actualizados los manuales de contabilidad general y costo en correspondencia a lo establecido en la 297/03 	Jefe de área Económica.	Especialista y Técnicos.	30-8-06

ACCIONES TÉCNICOS-ORGANIZATIVAS

NO	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsable	Participante	Fecha Cumplto
6	<ul style="list-style-type: none"> Procedimient o para el desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> No tener elaborado el manual organizacional de la dirección y las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y mantener el manual organizacional a todos los niveles de dirección de la UBE. 	Jefe de UBE	Jefe de áreas y secretaria.	31 de diciembre 2006
7		<ul style="list-style-type: none"> No contar con las normativas principales que sustentan el trabajo de cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar y mantener actualizado el compendio de documentos normativos de cada área. 	Jefe de áreas	Especialista y técnicos.	Diciembre 2006
8	Gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> No contar con registros soportes o evidencias que demuestren el control y asesoramiento de este trabajo al nivel de base. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizados los registros de control soportes u otras evidencias que demuestren el trabajo de accesoria y control al nivel de base entre ellos.: Conciliaciones Bancarias Arqueos a los efectivos tanto programados como sorpresivos a los efectivos por depositar. Registros y depósitos oportuno de la totalidad de los ingresos en efectivos según termino establecido. Desembolsos en efectivos por conceptos autorizados Registro oportuno de los pagos en efectivos. 	Jefe de área económica	Tec en Finanzas Y cajera.	Cierre 30 de cada mes.
		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 			
9	Expedientes al amparo Res 44/97	<ul style="list-style-type: none"> No tener evidencias de tratamiento a los expediente de faltantes, perdidas y 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener estricto control sobre los expedientes de faltantes, perdidas o sobrantes 	Jefe área económica.	Técnicos.	1 al 30

		sobrantes	presentados por la UBE			
ACCIONES TÉCNICOS-ORGANIZATIVAS						
NO	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsable	Participante	Fecha Cumplió
10	Cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> • Presencias de irregularidades en el seguimiento y control de las cuentas por cobrar, que puedan originar hechos de ilegalidades, corrupción o delito. • Descontrol de la documentación primaria de facturas, así como su registro que puedan provocar desvíos. • Descontrol de los expedientes de los clientes lo que pueden provocar ilegalidades. • No realizar las conciliaciones con los clientes que pueden provocar descontrol y falta de gestión de cobro 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizados los controles sobre las cuentas por cobrar al nivel de UBE precisando: • Control y custodia de los modelos en blanco de facturas. • Registro control de las facturas canceladas y las causas. • Registros de facturas. • Correspondencias entre los saldos de las cuentas por cobrar y las facturas enviadas a los clientes. • Evidencias del control de pagos anticipados. • Control sobre los expedientes de los clientes. • Evidencias de las conciliaciones de las cuentas por cobrar 	Jefe de área Económica	Técnicos	1 al 30 de cada mes

ACCIONES TÉCNICOS-ORGANIZATIVAS						
NO	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsable	Participante	Fecha Cumplió
11	Cuentas por pagar	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de irregularidades en el registro y control de las Cuentas por Pagar a proveedores. • Descontrol en la facturas de las cuentas por pagar lo que puede generar hechos de corrupción, ilegalidades y delitos. • No mantener actualizados los expedientes con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizados los documentos que garanticen a nivel de UBE. • Evidencias del registro exacto y oportuno de las facturas de compras autorizadas. • Evidencias del registro correcto de las devoluciones y/o bonificaciones recibidas de los créditos comerciales. • Garantizar que los saldos de las cuentas por pagar, estén sustentados por las facturas comerciales recibidas. • Evidencias documentales de los expedientes de los proveedores. 	Jefe de área Económica	Especialistas y técnicos.	1 al 30 de cada mes.
12	Nominas	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de irregularidades en el registro y control de las nominas ocasionando,pagos indebidos, cálculos incorrectos, notificación incorrecta por conceptos de vacaciones, subsidios y licencias, pudiendo ocasionar hechos presumiblemente delictivos o indisciplinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar especial atención a los controles y evidencias documentales sobre: • Confección y registro de las nominas. • Cálculos y registros exactos de las nominas (incluyen retenciones) • Tener regulado por escrito y firmando por la autoridad correspondiente el acceso restringido a los datos sobre las nominas. 	Jefe de área Económica	Especialista y técnicos	1 al 30 de cada mes.

ACCIONES TÉCNICOS-ORGANIZATIVAS						
NO	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsable	Participante	Fecha Cumplió
13	Activos fijos	<ul style="list-style-type: none"> Presencia de irregularidades en la organización y control sobre los Activos Fijos, pudiendo ocasionar perdidas, deterioro o extravíos de estos que puedan generar hechos delictivos y manifestaciones de corrupción,. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizadas las evidencias sobre la organización y control, de los activos fijos, puntualizando que: Conste de registro exacto de las compras y movimientos de los activos fijos Tangibles e Intangibles, debidamente sustentados por información primaria correspondiente, Mantener evidencias de los conteos físicos o comprobación de los Activos, Mantener actualizadas las actas de Responsabilidad material sobre los Activos, Evidencias del tratamiento dado a los faltantes, perdidas y sobrantes que puedan generar hechos de corrupción e ilegalidades o delito 	Jefe de área económica.	Especialista y técnicos .	1-30 de cada mes
14	Costos	<ul style="list-style-type: none"> No tener implementado el sistema de costos No contar con evidencias del presupuesto de gastos por área de responsabilidad. No contar con evidencias de análisis de desviaciones del costo 	<ul style="list-style-type: none"> Tener implantado el sistema de costos de los productos y/o servicios, contar con evidencias de ello. Mantener actualizado el presupuesto de gasto por área de responsabilidad para evitar hechos delictivos 	Jefe de área económica.	Especialista y técnicos en Finanzas	30-07-2006

ACCIONES TÉCNICOS-ORGANIZATIVAS						
NO	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsable	Participante	Fecha Cumplió
15	Costos	<ul style="list-style-type: none"> No contar con evidencias de Análisis de las causales de desviaciones de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizados las evidencias que demuestran el análisis de las causales de desviaciones del costo tanto de productos como de los servicios. 	Jefe de área Económica	Técnicos.	30 de cada mes.
16	Conciliaciones	<ul style="list-style-type: none"> No tener confeccionadas las fichas de costos, incidiendo en las desviaciones. No realizar conciliaciones de cuentas con clientes y suministradores, provocando impagos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizadas las fichas de costos de todos los productores y /o servicios que sean prestados. Mantener actualizado el proceso de conciliaciones de las Cuentas por Cobrar y Pagar, teniendo evidencias de las acciones practicadas. 	Jefe de área Económica.	Técnicos	1,11 y 21 de cada mes.
17	Tecnologías de la información	<ul style="list-style-type: none"> No tener Certificado el sistema contable financiero, expedido por MFP y MIC, restándole credibilidad. Incumplir con las normas de seguridad, protección en el empleo de las tecnologías de la información, pudiendo provocar pérdidas de información u otros daños a la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener certificado el sistema contable, financiero soportado sobre las tecnologías de la información, por los niveles correspondientes. Cumplimentar las Normas de Seguridad y protección para con las tecnologías de la información, en correspondencia con la Guía Metodológica para las Auditorías a estas tecnologías 	Jefe de área Económica. Jefe de todas las áreas.	Analista. Analista.	30-08-06 1 al 30 de cada mes.
18	Disciplina Laboral del personal.	<ul style="list-style-type: none"> Indisciplinas por llegadas tardes a los puestos de trabajo, pasilleo, pérdida de tiempo, hablar en voz alta, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la autodisciplina y una adecuada planificación de las tareas en correspondencias con la carga y capacidad de 	Jefe de UBE.	Jefe de área, técnicos y trabajadores.	1 al 30 de cada mes.

cada puesto de trabajo,						
ACCIONES TÉCNICOS-ORGANIZATIVAS						
N O	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsable	Participante	Fecha Cumplió
19	Reserva Materiales	<ul style="list-style-type: none"> No contar con los controles sobre las reserva materiales, pudiendo provocar descontrol e incumplimientos poniendo en riesgo el cumplimiento de misiones relacionadas con la Defensa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizado los registros y controles sobre las categoría de reservas materiales, que garanticen su disponibilidad, protección , rotación e incremento , según correspondan 	Jefe de área Comercial	Técnico de Abastecimien to	1 al 30 de cada mes.
20		<ul style="list-style-type: none"> Incumplimientos de acumulados, rotación custodia etc de la reserva materiales, provocando el descontrol 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar análisis del grado de cumplimiento de los establecidos en el capítulo XVI de la Ley 75 de la defensa nacional proyectando soluciones según corresponda. 	Jefe de Área Comercial	Jefe de Área y técnico y abastec.	Reunión Mensual .en las Áreas.
21	Distribución y Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente nivel de análisis sobre los destino reales de la producciones declaradas por la UBE. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener riguroso control sobre los reales destinos de las producciones en correspondencia con los planes previsto, a fin de evitar 	Jefe de Área Comercial	Técnico Distribución y Ventas	1 al 30 de cada mes.
22	Transporte Automotor	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente registro y control de los medios de transporte, sus disponibilidad y explotación, pudiendo provocar irregularidades en su empleo y eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un riguroso control y registro de evidencia sobre la existencia, disponibilidad y explotación del transporte automotor en correspondencia a la legislación vigente 	Jefe de área comercial	Técnico de Transporte	1 al 30 de cada mes
23	Combustible	<ul style="list-style-type: none"> Ineficientes control sobre la distribución y empleo del combustible destinado al transporte automotor, puesto de manifiesto en uso indebido de este, perdidas, mal empleo de índices de consumo etc contribuyendo indisciplinas o violaciones de la legalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener riguroso control y actualizados los registros de combustible, empleo de las tarjetas magnéticas, empleo de la hojas de rutas, entregas a portadores privados o de entidades contratadas, índices de los vehículos existencias en tanque, etc 	Jefe de área Comercial	Técnico de Transporte	1 al 30 de cada mes

ACCIONES TÉCNICOS-ORGANIZATIVAS						
NO	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsables	Participantes	Fecha Cump.
24	Combustible	Insuficiente registro y control de los combustibles destinado a la industria, pudiendo ocasionar desvíos y empleo con otros destino	<ul style="list-style-type: none"> Mantener control y registro actualizado del empleo del combustible en la industria recepción, consumo por índice según surtidos de la producción, existencias en tanque, etc. Registrar los consumos de la producción diaria en las unidades. 	Jefe de área Técnica Productivo	Técnico Energético Productivo	1 al 30 de cada mes.
25	Contratación Económica de recursos materiales	Ineficiente Contratación con los suministradores de las materia primas fundamentales, pudiendo ocasionar afectaciones en la calidad de las materias primas, demora en las entregas, malas calidad de estas impagos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar una adecuada contratación con los suministradores de las materia primas fundamentales, recogiendo en los mismos las exigencias de lugares, tiempo y condiciones de entrega de las materia primas, pagos y calidad entre otras regulaciones a fin de evitar afectaciones en el proceso productivo y en la calidad de los productos elaborados Mantener actualizados los anexos correspondientes a los contratos con los suministradores principales. 	Jefe de área comercial.	Técnico de Abastec.	1 al 15 de diciembre/06
26	Calidad de las Producciones.	Insuficiente control de la calidad de las producciones terminadas, pudiendo ocasionar irritación o descontento en los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> Mantener sistemático sistema de monitoreo a la calidad de la producciones terminadas, a fin de evitar descontentos en la población que conlleven a planteamientos o quejas. 	Jefe de UBE	Técnico De Calidad	1 al 30 de cada mes.

ACCIONES TÉCNICO - ORGANIZATIVAS						
NO	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsable	Participante	Fecha Cumplió
27	Seguridad y Protección Física.	No contar la entidad con los planes principales de seguridad y protección ocasionando afectaciones sobre el control de los accesos, indisciplinas, violaciones del régimen de seguridad y protección física, a la información oficial, a la informática, a las sustancias peligrosas y a las medidas de protección contra incendios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener actualizados los principales planes, registros y controles relacionados con el sistema y seguridad y protección del centro, prestándole especial atención a Plan de seguridad y protección, plan de prevención a las indisciplinas e ilegalidades, plan de seguridad informática reglamento interno de seguridad y protección a la información oficial, el control sobre las sustancias (NH3), las medidas contra incendios, etc. 	Técnico de Seguridad y Protección Física	Técnico de Protección y Jefe de UBE.	1 al 30 de cada mes.
28	Cuadros y Dirigentes de la entidad	Incumplimiento de funciones, inestabilidad laboral, apatía, desinterés, etc.	Desarrollar tareas dirigidas al fortalecimiento de los principios y convicciones mediante el estudio del Código de Ética como parte del contenido de reuniones con los cuadros y dirigentes, Divulgar como parte de las acciones de matutinos, mítines murales preceptos del código de ética de los cuadros, línea de conducta a seguir por los dirigentes, etc por fortalecer los principios y convicciones de estos. Llamado preventivo y oportuno a cuadros y dirigentes que incurran en indisciplina leves	Jefe dela UBE	Cuadros,Dirigentes, trabajadores	1 al 30 de cada mes.

ACCIONES POLÍTICAS E IDEOLÓGICAS						
NO	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsables	Participantes	Fecha Cump.
29	Disciplina del personal	Impuntualidad al trabajo, apatía e ineficiencia laboral puesto de manifiesto en poco rendimiento incumplimientos de la tareas demora en la informaciones etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios del reglamento disciplinario, Convenio Colectivo de trabajo, reglamento Interno de Seguridad y Protección, etc darle prioridad a los nuevos ingresos a la entidad. 	Jefe de la UBE y Jefes de áreas.	Todo el personal	Reunión Mensual
30	Personal del nuevo ingreso	Mostrar apatía o disintieres pudiendo ocasionar bajo rendimiento o deserción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar ante el colectivo de la entidad al personal de nuevo ingreso con una reseña de su Currículo Vitae ▪ Desarrollar con los nuevos ingresos a la entidad, actividades de preparación sobre la estructura y funcionamiento y sean mas eficientes en el desempeño de sus funciones 	Jefe de UBE y jefes de las áreas	Personal nuevo y trabajadores. Jefe de áreas y técnicos	Al producirse incorporación

ACCIONES DE CONTROL

NO	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsables	Participantes	Fecha Cump.
32	Manual organizacional de procedimientos y de más documentos normativos	Descontrol e ineficiencia en el desempeño de los dirigentes, funcionarios y personal técnico.	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar que a todos los niveles de dirección de la Empresa se encuentre debidamente elaborado, conservado el manual organizacional del dirigente, así como los procedimientos de las actividades o especialidades fundamentales de la entidad o área de trabajo. 	Jefe de UBE	Jefe de UBE, Jefes de áreas y Comisiones de trabajo.	
33	Estudio de riesgos	No tener definido y elaborado el estudio de riesgo asociados al cumplimiento de los objetivos de la UBE que eviten daños materiales o financieros.	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar grado de elaboración del estudio de riesgo por la dirección y área en correspondencia a lo establecido en la Res. 297 y su correspondencia con el plan de prevención por áreas y fábricas 	Jefe de UBE, Pdte del Cté de Ctról.	Miembros del Cté de Control, Jefe de cada área, Jefe de UBE	Del 5 al 7 de cada mes
34	Seguimiento de riesgos por los directivos	No darle seguimiento a los riesgos identificado para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar grado del seguimiento del estudio e identificación de los riesgos de la dirección, áreas y fábricas Organizar y ejecutar rendiciones de cuentas de los jefes de áreas, sobre el grado de cumplimiento del estudio e identificación de los riesgos para su efectividad de la dirección proyecciones de trabajo. 	Jefe de UBE	Secretaria, Jefes de áreas	Del 5 al 7 de cada mes

35	Procedimiento para el desempeño	No tener elaborado el manual organizacional de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar que todas las áreas, administradores de la UBE y la dirección tengan debidamente elaborado el manual organizacional. 	Jefe de UBE	Jefes de áreas Administrador	5,6 y 7 de cada mes
36	Normativas de trabajo	No contar con las normativas principales que sustentan el trabajo de cada área	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar y comprobar que los jefes de áreas de la UBE cuenten con el compendio de documentos normativos de las áreas y el general. 	Jefes de áreas	Jefes de áreas y asesor jurídico.	5,6 y 7 de cada mes

ACCIONES DE CONTROL						
NO	Punto Vulnerables	Posibles manifestaciones	Acciones a desarrollar	Responsables	Participantes	Fecha Cump.
37	Gestión financiera	No contar con registros soportes o evidencias que demuestren el control y asesoramiento de este trabajo en el área y al nivel de base.	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar por el director y jefe de área de economía si en la parte de contabilidad se cuenta con las evidencias del trabajo de la gestión financiera y como esta organizada para su control en las unidades. 	Jefe de UBE	Jefe de área económica, contador y financista.	Del 1 al 30 de cada de mes
38	Expedientes de faltantes, perdidas y sobrantes al ampara de la resolución 44/97	No contar con evidencia sobre el tratamiento a los expedientes de pérdidas, faltantes y sobrantes de la resolución 44/97	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el tratamiento dado a los faltantes perdidas o sobrantes que se detecten según las informaciones captadas por el área económica evidencias de acciones a este nivel, precisiones al nivel de base, calidad de la elaboración y tramitación de los expedientes, que permitan a la dirección adoptar decisiones oportunas 	Jefe de UBE	Economía, finanzas, contabilidad	1 al 30 de cada mes.
39	Cuentas por cobrar y pagar	Presencias de irregularidades del seguimiento y control de las cuentas por cobrar y pagar, pudiendo ocasionar indisciplinas presuntos hechos delictivos.	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar decenalmente en los despachos con las unidades y visitas programadas o sorpresivas, la atención y seguimiento a las cuentas por cobrar y pagar, precisando conciliaciones con los clientes y proveedores, expedientes y registros actualizados entre otros. 	Jefe de UBE	Área económica, contabilidad, finanzas y administradores	Del 1 al 30 de cada mes
40	Nominas	Presencia de irregularidades en el registro de control de las nóminas ocasionando: pagos indebidos, cálculos incorrectos, notificación	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar en el proceso de revisión y evaluación de las nóminas, los cálculos y elaboración de ésta, su 	Jefe de UBE	J' de Areas de R/Humanos y Economía, J' Técnico	15 y 30 de cada mes. (2 UBE al mes)

		incorrecta por concepto de vacaciones, subsidios y licencias, pudiendo ocasionar hechos presumiblemente delictivos o indisciplinas.	emisión, revisión y aprobación por los funcionarios que corresponde, así como la correspondencia entre el reporte del tiempo laborado y declarado a pagar; procesos que serán ejecutados en las comprobaciones a las entidades subordinadas a la Empresa y de forma cruzada en la misma.		R/Laborales designados en Comisiones	
41	Activos Fijos	Presencia de irregularidades en la organización y control sobre los activos fijos, pudiendo ocasionar: pérdidas, deterioros o extravíos de estos.	<ul style="list-style-type: none"> existente Precisar en las comprobaciones a practicar en la UBE, el control sobre los AFT e intangibles, insistiendo en: Registro de Control de los activos, actas de responsabilidad material y su desagregación por áreas de responsabilidad, evidencias de conteos fijos periódicos. 	Jefe de UBE	J' Área Económica, Contabilidad, especialistas AFT, Admón	5 al 7 de cada mes. (2 UBE mensual)
42	Costos	No tener implementado el sistema de costo, no contar con las evidencias de presupuesto de gastos, por áreas de responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar grado de implantación del sistema de costo a nivel de UBE, revisando evidencias de este; así como del presupuesto de gastos por áreas de responsabilidad. 	Jefe de UBE	J' de Área Económica, Contabilidad, especialista de costos, designados en comisiones de control	30 de cada mes
43	Tecnologías de la información	NO tener certificado el sistema contable y financiero, expedido por MFP y MIC, restándole credibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que el sistema contable-financiero sea soportado sobre las 	Jefe de UBE	J' de Área económica, Informático y	30 de cada mes

			tecnologías de la información, esté certificado por los niveles correspondientes a nivel de UBE		Comisión designada	
44	Tecnologías de la información	Incumplir con las normas de seguridad, protección en el empleo de las tecnologías de la información, pudiendo provocar pérdidas de información u otros daños en la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar que las normas de seguridad y protección para que las tecnologías de la información se encuentren correspondencia con la guía metodológica para las auditorías a estas tecnologías 	Jefe de UBE	J' de Área Económica, Analista	30 de cada mes
45	Disciplina laboral del personal	Disciplinas por llegadas tarde a los puestos de trabajo, pérdida de tiempo, hablar en voz alta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobaciones sorpresivas para evaluar: la autodisciplina, la planificación de las tareas individuales de los dirigentes ▪ es y técnicos, aprovechamiento de la jornada laboral 	Jefe de Recursos y Jefe de UBE	Todo personal, Comisión designada	1 al 30
46						
47	Reservas Materiales	No contar con los controles sobre las reservas materiales, pudiendo provocar descontrol e incumplimiento poniendo en riesgo el cumplimiento de misiones relacionadas con la defensa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar mediante controles a los balancistas de la UBE: los registros y controles sobre la categorías de reserva material, que garantice su disponibilidad, protección, rotación e incrementos según corresponda. 	Jefe de UBE	J' Área Comercial, Técnico de Defensa	1 al 30 (2 UBE al mes)

48	Reservas Materiales	Incumplimiento de acumulados, rotación, custodia etc de las reservas materiales, provocando el descontrol.	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar las evidencias que demuestren la realización del análisis del grado de cumplimiento de lo establecido en el capítulo XVI de la Ley 75 de la defensa Nacional, proyectando soluciones según corresponda. 	Jefe de UBE	J' Área Comercial, Técnico de Defensa	1 al 30 (2 UBE al mes)
49	Distribución y ventas	Insuficiente nivel de análisis sobre los destinos reales de las soluciones declaradas de las fábricas.	<ul style="list-style-type: none"> Verificar grado de control y hacer muestreo de los reales destinos de las producciones en correspondencia con los planes previstos, a fin de evitar. 	Jefe de UBE	J' Área Comercial. Comisión designada	1 al 30 (2 UBE mes)
50	Transporte automotor	Insuficiente registro y control de los medios de transporte, su disponibilidad y explotación, pudiendo provocar irregularidades en su empleo y eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar si existe el control y el registro de evidencias sobre la existencia, disponibilidad y explotación del transporte automotor en correspondencia en la legislación vigente. 	Jefe de UBE	J' Área Comercial. Comisión designada	1 al 30 (2 UBE mes)
51	Combustible	Ineficiente control sobre la distribución y empleo del combustible destinado al transporte automotor, puesto de manifiesto en: uso indebido de etc, pérdidas, mal empleo de índice de consumo etc., constituyendo indisciplina o violaciones de la ilegalidad.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar grado de actualización de los registros sobre: recepción de combustible, empleo de las tarjetas magnética, entrega de las hojas de rutas, entregas a portadores privados o entidades contratadas, índices de consumo de los registros, existencia en tanques en la UBE y en las fábricas 	Jefe de Ube	J' de Área Comercial y Comisión designada	1 al 30 (2 UBE al mes)

UBE
 Productora y Distribuidora Alimentos
 Frank País.

PLAN DE CONTINGENCIA AÑO 2007.

<i>No</i>	<i>Identificación del Riesgo</i>	<i>Pérdida Esperada</i>	<i>Medidas a adoptar</i>	<i>Ejecutan</i>	<i>Dirige</i>
1	Insuficiente abastecimiento de materias primas	3600.00	Efectuar una contratación adecuada de las materias primas, pactando los términos de entrega y calidad.	Jefe área Comercial	Jefe de UBE
2	Rotura de equipos y maquinarias	600.0	Elaborar y controlar periódicamente el Plan de Mantenimiento Preventivo Planificado. Crear un módulo de rotación de equipos y maquinarias	Jefe Área Técnico Productiva	Jefe de UBE
4	Falta de combustible para la distribución	1000.0	Ejecutar un correcto uso y control del combustible, así como la optimización de las rutas de distribución	Jefe de área Técnico Productiva y jefe área Comercial	Jefe de UBE
5	Falta de transporte	200.0	Establecer el día de la Técnica y el mantenimiento adecuado al transporte, así como remotorizar aquellos vehículos que lo permitan	Sub Dirección Comercial	Jefe de UBE
6	No realizar adecuadamente el control de los portadores energéticos	60.0	Establecer un control estricto del uso de los portadores energéticos	Jefe área Técnico Productiva	Jefe de UBE
7	No utilizar eficientemente los recursos energéticos	30.0	Exigir, controlar el uso de los recursos Energéticos	Jefe área Técnico Productiva	Jefe de UBE
8	Falta de financiamiento para la adquisición de materias primas en CUC a causa de la cadena de impago	325.0	Realizar gestiones de pago, conciliar y demandar las deudas	Jefe área Económica y Comercial	Jefe de UBE
9	Falta de documentación sobre calidad	6.0	Trabajar en la localización y elaboración de la documentación	Jefe de UBE	Jefe de UBE

No	Identificación del Riesgo	Pérdida Esperada	Medidas a adoptar	Ejecutan	Dirige
10	Poco dominio de la actividad de Calidad	5.0	Elaborar y capacitar en temas referentes a la calidad a todos los miembros de la organización	Jefe de UBE y jefe de área de Recursos Humanos	Jefe de UBE
11	Presentar cuentas por cobrar fuera de término	600.0	Establecer un adecuado sistema de cobros, que permita mantener las cuentas por cobrar en el término establecido	Jefe de área Económica y Comercial	Jefe de UBE
12	Incremento de los gastos totales	120.0	Mantener actualizado el control de los gastos de acuerdo a lo planificado que permita mantenerlos en el rango permisible	Jefe de área Económica	Jefe de UBE
13	No lograr el control de los costos por surtidos	210.0	Exigir por el control estricto de los costos por surtidos, realizando análisis mensuales de sus resultados	Jefe de área Económica	Jefe de UBE
14	No aplicar las nuevas regulaciones establecidas en la Resolución 235 del MFP	400.0	Controlar el cumplimiento de lo establecido en la Resolución 235 del MFP	Jefe de área Económica	Jefe de UBE
15	No lograr obtener resultados aceptables o satisfactorios en las auditorías financieras	1000.0	Mantener un estricto control del cumplimiento de las funciones de cada área que coadyuve a garantizar resultados favorables en la auditoría financiera para revalidar el aval de la contabilidad	Todas las áreas.	Jefe de UBE
16	No lograr cubrir la plantilla de cuadros, dirigentes y reservas		Mantener el control del cumplimiento del código de ética de los cuadros, así como la reserva actualizada, conociendo las que estén preparadas para asumir un cargo de dirección en caso de faltar el cuadro o dirigente	Jefe de área Recursos Humanos	Jefe de UBE
17	No lograr cuadros integrales		Evaluar, casuísticamente, las necesidades de aprendizaje de los cuadros con el objetivo de prepararlos adecuadamente para las funciones de su cargo.	Jefe de área Recursos Humanos	Jefe de UBE

<i>No</i>	<i>Identificación del Riesgo</i>	<i>Pérdida Esperada</i>	<i>Medidas a adoptar</i>	<i>Ejecutan</i>	<i>Dirige</i>
18	No lograr el cumplimiento de los indicadores formadores de la estimulación	400.0	Mantener estricto control de los indicadores de eficiencia y de trabajo y salario, así como los específicos recogidos en los sistemas para evaluar y tomar las medidas que correspondan en caso de desviaciones negativas	Jefe de área Económica y Recursos Humanos	Jefe de UBE
19	No realizar una correcta atención al hombre, y aplicación de las medidas contenidas en el plan	60.0	Aplicar el Programa de Atención al Hombre elaborado en la empresa y generalizarlo a todas las UBE	Jefe de área Recursos Humanos	Jefe de UBE
18	Falta de abastecimiento de materiales de construcción	500.0	Mantener control de la asignación de materiales de construcción, evaluando la marcha de la contratación y reclamaciones existentes	Jefe de área Comercial	Jefe de UBE
19	Mal estado del equipamiento automotor	200.0	Evaluar el estado de cada equipo elaborando los planes de mantenimiento y reparación	Jefe de área Comercial	Jefe de UBE
20	No realización de los mantenimientos preventivos planificados	70.0	Controlar diariamente el cumplimiento de los mantenimientos preventivos planificados	Jefe de área Técnico Productiva	Jefe de UBE
21	No mantener la actualización de los Planes de Prevención	70.0	Controlar y exigir se mantengan actualizados los planes de prevención a todos los niveles	Jefe de UBE	Jefe de UBE
22	No lograr la efectividad de los planes de prevención	600.0	Evaluar en cada lugar, la efectividad de las medidas contenidas en los planes de prevención.	Jefe de UBE	Jefe de UBE
23	No mantener los requerimientos para la condición de Listos para la Defensa en la II Etapa		Evaluar permanentemente la situación existente en cuanto a los requerimientos exigidos para mantener la condición de Listos para la Defensa en la II Etapa	Jefe de UBE	Jefe de UBE
24	No existencia de la Lista Interna que permita conocer los documentos clasificados		Evaluar con el Poder Popular Provincial la necesidad de la Lista Interna de documentación. Concluir su confección y generalizarla a todos los centros	Jefe de UBE	Jefe de UBE

<i>No</i>	<i>Identificación del Riesgo</i>	<i>Pérdida Esperada</i>	<i>Medidas a adoptar</i>	<i>Ejecutan</i>	<i>Dirige</i>
25	No lograr avalar la contabilidad		Trabajar de conjunto, para lograr el cumplimiento de la contabilidad de forma tal que se asegure una contabilidad auditable	Todas las áreas	Jefe de UBE
26	No lograr la confección del expediente		Trabajar en los aspectos pendientes para, de acuerdo al programa elaborar el expediente de Perfeccionamiento Empresarial	Todas las áreas	Jefe de UBE

Camilo García Sánchez
Jefe de UBE Frank País.

