



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

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

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

**Título:** *“Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/03 en la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán UEB- Nicaro.*

**Autor:** *Daniellis Herrera Cánepa*

**Tutora:** *Dra. C. Mayda Ulloa Carcassés*

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

***Pensamiento***

*.... ” La Contabilidad no es la causante de los resultados adversos de una entidad cualquiera, sino el reflejo del mal trabajo de todas las fuentes de la Empresa...”*

*Ernesto Guevara de la Serna*

# ***Dedicataria***

## **DEDICATORIA**

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

- *A mis padres y mi hermana por siempre alentarme y confiar en mí.*
- *A mi esposo por su apoyo incondicional.*

# ***Agradecimientos***

## **AGRADECIMIENTOS**

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

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

*A todos aquellos que de una forma u otra me ayudaron y apoyaron para ver este sueño hecho realidad.*

# ***Resumen***

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la implementación de la Resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el control interno en la UEB Servicios Nicaro.

En el Capítulo 1, aparecen las características generales del Control Interno, su definición e importancia, las características de sus componentes y sus normas. En el Capítulo 2, la evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Empresa de Servicios Comandante “Camilo Cienfuegos Gorriarán”- UEB Servicios Nicaro, característica, situación del Control Interno, la valoración cualitativa y cuantitativa de la implementación.

Al finalizar la investigación de este trabajo se arribó a varias conclusiones y a una serie de recomendaciones que deben ser tomadas en consideración por la Dirección de la UEB Servicios Nicaro para poder mostrar resultados positivos en las evaluaciones o comprobaciones internas y externas que puedan realizar el Ministerio de Auditoria y Control u otros organismos, así como lograr que todos sus trabajadores adquieran una alta cultura respecto al Control Interno.

# ***Summary***

## **SUMMARY**

The present work has as objective to evaluate the implementation of the Resolution 297-03 of the Ministry of Finances and Prices on the internal control in the UEB. Services Nicaro.

In the I Surrender 1, the general characteristics of the internal control, their definition and importance, the characteristic of their components and their norms appear. In the I Surrender 2, the evaluation of the implementation of the Resolution 297/03 of the Ministry of Finances and Prices in the Company of Services Major Camilo Cienfuegos Gorriarán" - UEB - Nicaro, characteristic, situation of the internal control, the qualitative and quantitative valuation of the implementation.

When concluding the investigation of this work you arrived to conclusions and a series of recommendations that should be taken in consideration by the Address of the UEB Services Nicaro to be able to show positive results in evaluations or internal and external confirmations that can carry out the Ministry of Audit and Control and other organisms, as well as to achieve all their workers to acquire a high culture regarding the Internal Control.

# ***Índice***

## **INDICE**

<b>Introducción</b>	15
<b>Capitulo 1. Características generales del Control Interno</b>	19
1.1 Evaluación Histórica del Control Interno	19
1.2 Importancia del Control Interno	20
1.3 Características de los componentes y normas del Control Interno.	22
- Ambiente de Control	
- Evaluación de Riesgos	
- Actividad de Control	
- Información y Comunicación	
- Supervisión o Monitoreo	
<b>Capitulo 2. Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Empresa de Servicios Comandante “Camilo Cienfuegos Gorriarán”- UEB- Nicaro.</b>	46
2.1 Características de la Empresa de Servicios Comandante “Camilo Cienfuegos Gorriarán”- UEB- Nicaro.	46
2.2	
2.3 Situación actual del Control Interno en la UEB Servicios Nicaro.	48
2.4 Evaluación cualitativa por componentes.	50
2.5 Valoración cuantitativa de la Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio.	62
2.6 Recomendaciones para garantizar el fortalecimiento de la implantación del Sistema de Control Interno.	75
<b>Conclusiones</b>	78
<b>Recomendaciones</b>	80
<b>Bibliografía</b>	82
<b>ANEXOS</b>	83

# ***Introducción***



## **INTRODUCCION**

En el período actual de la Economía Cubana la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno, los componentes que lo integran y sus normas, la nueva Resolución 13/2006 del Ministerio de Auditoria y Control, forman un conjunto de regulaciones que permiten prepararse para estar en mejores condiciones para enfrentar las indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción que se manifiestan actualmente. Por lo que el Control Interno puede asegurar la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El sistema de Control Interno garantiza el éxito de una entidad, es decir, asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o como mínimo la supervivencia de la entidad. Un control interno eficaz solo puede ayudar al cumplimiento de los objetivos de una entidad. Puede suministrar información para la dirección sobre el progreso de la entidad o la falta de tal progreso, hacia la consecución de dichos objetivos.

Este trabajo tiene la finalidad de fortalecer la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el control interno en la Empresa de Servicios Comandante “Camilo Cienfuegos Gorriarán”- UEB Servicios Nicaro, además les permitirá a los dirigentes y trabajadores conocer la situación en que se encuentra 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., inherentes a cada uno de los cinco componentes del sistema, a fin de complementar todas las medidas tomadas y, 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** es la necesidad que existe en la Empresa de evaluar la implementación del sistema de control interno, y el mismo se manifiesta en **el objeto** de la investigación que es la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio, y en el **campo de acción**, que es la Empresa de Servicios Comandante “Camilo Cienfuegos Gorriarán”- UEB Servicios Nicaro.

Por la importancia que tiene el tema, se plantea como **Objetivo General** realizar una evaluación sobre la implementación de la Resolución 297/03 en la Empresa de Servicios Comandante “Camilo Cienfuegos Gorriarán”- UEB- Nicaro para determinar el grado de cumplimiento de las tareas establecidas en la misma.

Las tareas a cumplir son:

- ✓ Analizar la evolución histórica del Control Interno y su desarrollo en Cuba.
- ✓ Evaluar la aplicación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Empresa de Servicios Comandante “Camilo Cienfuegos Gorriarán”- UEB- Nicaro.
- ✓ Proponer recomendaciones que sirvan al consejo de Dirección y a las organizaciones de la UEB para garantizar el fortalecimiento de la implementación del sistema del control interno.

Con las nuevas tendencias incorporadas al sistema del control interno y la finalidad de fortalecer el proceso de implementación de la Resolución 297/03



del Ministerio de Finanzas y Precio, **la idea a defender** es que, si se evalúa de forma adecuada la implementación de la Resolución 297/03 en todas las áreas de la Empresa de Servicios Comandante “Camilo Cienfuegos Gorriarán”- UEB Servicios Nicaro, se pueden determinar las causas de sus desviaciones y proponer recomendaciones para corregirlas.

Para la realización de este trabajo se utilizaran los diferentes **Métodos de la Investigación Científica**, entre los que se encuentran:

- El histórico - lógico, para el análisis de la evolución histórico del control interno como sistema.
- Análisis - síntesis de la información científica técnica, al valorar la aplicación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Método Empírico: Se trabajo con fuentes impresas al utilizar textos y Resoluciones editadas. Además se utilizaron la entrevista, la observación directa y el trabajo de mesa.

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 UEB Servicios Nicaro, ya que reporta un efecto económico social por su impacto en las nuevas condiciones del tratamiento del Control Interno dentro del sistema empresarial cubano.



# ***Capítulo I***



## **CAPITULO I. CARACTERISTICAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO**

### **1.1- Evolución Histórica del Control interno.**

Anteriormente el concepto de Control Interno se definía por un conjunto de métodos y procedimientos empleado por las entidades, con la finalidad de proteger sus recursos materiales y financieros contra pérdidas, fraudes y errores, definidos por el Instituto Americano de Contadores Públicos certificados - AIGPA en 1949. En 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida el denominado "INFORME COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)" sobre control interno, publicado en EE.UU.

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

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



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

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

La dirección del Gobierno a través de los Ministerios de Finanzas y Precios y el de Auditoría y Control; conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el Control Interno en las diferentes entidades.

## **1.2 Importancia del Control Interno.**

El Control Interno es un proceso que lleva a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos propuestos:

- Confiabilidad de la información
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimientos de leyes y normas aplicables
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.



El Control Interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en si mismo, un conjunto de acciones estrechamente estructuradas para alcanzar ese fin.

El control interno es efectuado por personas. es decir, no se refiere a manuales, normativas y modelos, sino a personas responsabilizadas desde el primer nivel de la organización, hasta su base.

El concepto seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno, como: interpretación errónea de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga, burlar la separación de funciones por colusión (acuerdo entre empleados) para dañar a terceros la extensión de controles adoptados en una organización también esta limitada por consideraciones de costo, dado que no es factible establecer controles que protejan absolutamente el fraude y del desperdicio.

El Control Interno es el sistema interior de una entidad que esta integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados:

- Para proteger los Activos
- Obtener la exactitud y la confiabilidad de la Contabilidad y de otros datos e informes operativos
- Promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la entidad
- Comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.



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

- Es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.
- El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.
- La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad. Conocer la obligatoriedad del sistema del control interno resulta necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

### **1.3 Características de los Componentes y Normas del Control Interno.**

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

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

Los componentes del control son:



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

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

A continuación se detallan los componentes y sus normas:

a) Ambiente de Control

El andamiaje de control es 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 sus resultados.

La dirección de la entidad y el Auditor Interno pueden crear un ambiente adecuado sí:

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Se aplican sana políticas de administración.
- Cumplimiento de leyes y políticas.

El Ambiente de Control es de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos, teniendo como fundamentos claves los siguientes aspectos:



- La filosofía y estilo de dirección
- La Estructura, el plan de Organización, los reglamentos y Manuales de Procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización.
- La forma 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 justifican la existencia de Unidades de Auditoria Interna.

Las Normas para el Ambiente de Control son las siguientes:

- Integridad y valores éticos.

Difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados. Orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

- Competencia Profesional.

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben poseer un nivel de competencia que les permita:

- Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.



- Comprender suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del Control Interno.
- Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y la experiencia ajustados a los requisitos del cargo.

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios de éste.

- **Atmósfera de Confianza mutua.**

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

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la entidad.

El compartir la información fortalece el control, reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona.

- **Estructura Organizativa.**

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad.**



Toda entidad debe complementar su organigrama, con un Manual de Organización y funciones.

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

Se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.

- Políticas y prácticas en personal.

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. Deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Selección: Establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- Inducción: Los nuevos empleados deben ser metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: Que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: Que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: Aplicar cuando corresponda las medidas disciplinarias que demuestren que no se toleraran desvíos del camino trazado.

- Comité de Control.



En cada entidad debe constituirse un comité de control integrado, al menos por un dirigente del máximo nivel y el Auditor Interno titular. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. Debe integrarse con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria integral, que exhiban un apropiado grado de conocimientos y experiencia que les permita apoyar a la dirección de la entidad mediante su guía y supervisión.

Para la evaluación del Ambiente de Control debe tenerse en cuenta:

- Conocimiento y aceptación consciente por los dirigentes y trabajadores de las normas escritas Códigos de Conducta y de Ética establecidos en la entidad.
- 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.
- Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados.
- Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la entidad.
- Verificar que el Comité de Control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado.

b) 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 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:

- Estimación de su importancia y trascendencia.
- Evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingresos de los empleados o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleramiento del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

A continuación se relacionan las normas para la evaluación de los Riesgos:

- Identificación del Riesgo.

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos tanto internos como externos.



Las fuentes de riesgos externos pueden ser:

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

Las de riesgos internos son:

- La estructura de organización adoptada.
  - La calidad del personal incorporado.
  - La propia naturaleza de las actividades de la entidad.
- 
- Estimación del Riesgo.

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

Una vez identificados debe analizarse:

- Su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Valoración de la pérdida que podría resultar.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada ecuación de la exposición:



$$PE = F \times V$$

PE : Perdida Estimada

F : veces probables que el riesgo se concrete en el año.

V : Pérdida estimada en pesos para cada caso que el riesgo se concrete.

- 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.

- 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.

Evaluación del componente Evaluación de Riesgos.

Se debe 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.

c) Actividades de Control.



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

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, y éstas 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.

A continuación se detallan las normas de Actividades de Control:

- Separación de tareas y responsabilidades.

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

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el



riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que de producirse, sean detectados.

- Coordinación entre áreas.

Cada área o subárea de la entidad debe operar e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas.

- 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.

- 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 debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados.

- 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.

- 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, pase de acceso, etc.

Además deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.

Deben ponderarse los riesgos emergentes, entre otros, del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

- Rotación del personal en las tareas claves.

Ningún trabajador debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presentan una mayor probabilidad de comisión de irregularidades

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

- Control del sistema de Información.

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

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección.



- Control de la tecnología de información.

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

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, minicomputadoras y redes hasta la gestión de procesamiento por el usuario final.

- Indicadores de desempeño.

Los indicadores de desempeño 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.

- Función de auditoría Interna Independiente.

La Unidad de Auditoría Interna de las entidades debe depender de la máxima autoridad de éstas y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Para la evaluación del componente Actividades de Control se debe observar lo siguiente:

- Comprobar que estén debidamente segregadas y diferenciadas la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción.



- Verificar el registro y clasificación de las transacciones y hechos importantes.
- Comprobar la realización de controles físicos, periódicos de los activos y su conciliación con el registro contable.
- 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 periodos 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.
- Valorar el funcionamiento, utilización y respeto a los resultados de la auditoria 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 los 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.

d) 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.

Las normas de Información y Comunicación:

- Información y responsabilidad.

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

La información debe ser relevante, confiable y oportuna.

- 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.

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

- Calidad de la información.

La información debe cumplir con los atributos de contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

- Flexibilidad al cambio.



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.

- 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.

- 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.

- Comunicación, valores de la organización y estrategias.

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 las encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.

- Canales de comunicación.

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

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

Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen u obstaculizan la comunicación entre dos o más personas.

Se clasifican en tres grandes grupos:

- 1- Técnicas



2- Semánticas

3- Humanas

Evaluación de Información y Comunicación.

Se evalúa partiendo de que:

- Existen mecanismo para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programa 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 esta disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades.
- 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.

e) Supervisión o Monitoreo

Es el proceso de evaluar la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.



Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorias periódicas efectuadas por los auditores internos.

En cuanto a las evaluaciones puntuales corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinadas por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos entrañan.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoria interna o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.
- 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.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- 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, metodologías y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.



Las normas de Supervisión o Monitoreo.

- Evaluación del Sistema de Control Interno.

La dirección de la entidad debe evaluar periódicamente la eficacia de su Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable.

- Eficacia del Sistema de Control Interno.
  - 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.

La calificación de un Sistema de Control Interno debe basarse en las tres materias de control:

- 1- Las operaciones.
- 2- La información financiera.
- 3- Cumplimiento de Leyes, Decretos, Reglamentos y cualquier tipo de normativa.

- Auditorias del Sistema de Control Interno.

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

- Validación de los supuestos asumidos.



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

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

- Tratamiento de las deficiencias detectadas.

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

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas.

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

Evaluación de la Supervisión o Monitoreo.

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

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

Comprobación periódica de los importes registrados por el Sistema de contabilidad con los activos materiales.

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



El cumplimiento del Código de la Ética o conducta de la entidad y si regularmente se llevan a cabo actividades de control esenciales.

Valorar la efectividad de las actividades de auditoria interna.



# ***Capítulo II***



## **CAPITULO 2 Evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Empresa de Servicios Comandante “Camilo Cienfuegos Gorriarán”- UEB- Nicaro.**

### **2.1 – Características de la Empresa de Servicios Comandante “Camilo Cienfuegos Gorriarán”- UEB- Nicaro.**

La Empresa de Servicios Cubaníquel ESUNI se fundó el 9 de Agosto del 1993 con el objetivo de:

- Prestar servicios de alimentación a los trabajadores en pesos Moneda nacional, al Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico y de alimentación asociados a éste, al trabajador en pesos cubanos y a las entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de transporte a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles; a trabajadores, a la población y a otras entidades en pesos cubanos.

El 11 de Enero del 1995 se fundó la sub.-Dirección de Servicios Nicaro, perteneciente a la Empresa de Servicios del Níquel, a raíz del surgimiento del Perfeccionamiento Empresarial se aprueba por Resolución No. 106 del Ministerio de la Industria Básica con fecha 27 de marzo del año 2001, el cambio de denominación de la entidad a: Empresa de Servicios “Cdte. Camilo Cienfuegos Gorriarán”, creando entonces la Unidad Empresarial de Base Servicios Nicaro.



Teniendo en cuenta el tipo de organización y las funciones que realiza, las relaciones que quiere mantener con su entorno y las aspiraciones de sus directivos se a trazado la siguiente Misión: “Servirle desde que se traslada a su puesto de trabajo hasta que decide descansar o recrearse” y la Visión: “Hacer eficiente, eficaz y rentable cada uno de nuestros servicios o producciones para la plena satisfacción de nuestros clientes”.

La UEB Servicios Nicaro desarrolla una estrategia sobre la base del diagnostico para establecer sus debilidades y fortalezas amenazas y oportunidades.

El objeto social es:

1. Prestar servicios de alimentación a los trabajadores del Grupo Cubaníquel y de otras Entidades radicadas en el territorio.
2. Brindar servicios de Alojamiento no turísticos.
3. Ofrecer servicios de transporte a las Entidades del Grupo Empresarial Cubaníquel y el sistema del Ministerio de la Industria Básica, trabajadores, población y otras Entidades.
4. Otros servicios menores asociados a la atención al Hombre, la Vivienda y las Empresas.

Para garantizar los servicios de amplio espectro la UEB-Nicaró cuenta con 9 áreas funcionales y 32 instalaciones

- Áreas Funcionales:

- Recursos Humanos
- Economía
- Gastronomía
- Gastronomía Pinares
- Servicios Generales



- Transporte
  - Mantenimiento
  - Marketing y Ventas
  - UPA
- Instalaciones:
- Comedores 13
  - Cafeterías 4
  - Bares 4
  - Restaurantes 3
  - Piscinas 2
  - Unidades de Alojamiento 6

## 2.2 - Situación actual del Control Interno en la UEB Servicios Nicaro.

En la UEB- Servicios Nicaro siendo una Unidad en Perfeccionamiento Empresarial, cuenta con las condiciones necesarias que favorecen una buena aplicación de la Resolución 297/2003.

La instalación durante el año 2006 recibió 20 auditorías a sus áreas por parte de los auditores de la Empresa, de ellas, 16 fueron evaluadas de aceptable, 3 de deficiente y una de mal.

Las principales deficiencias detectadas son:

- ✓ Faltantes y sobrantes de productos en el almacén.
- ✓ Solicitudes de materiales no confeccionados correctamente.
- ✓ No registran en las normas lo reflejado en los reportes de operaciones.
- ✓ Pagos fuera de términos que originaron multas y recargos por moras ascendentes a \$ 51,530.50.
- ✓ Pagos pendientes por realizar que generan iguales sanciones.
- ✓ Ingresos dejados de considerar en la Base Imponible para su posterior aporte por \$ 9,121.87.



- ✓ Incumplimiento en la Resolución No. 58-87 “Reglamento de Vivienda Vinculadas y Medios Básicos”.
- ✓ Incumplimiento de la Resolución No. 617-03 “ Reglamento para Permutas”
- ✓ Incumplimiento de la Resolución No. 619-03 “Procedimiento de Vivienda Vinculadas y Medios Básicos”.
- ✓ Afectaciones económicas a la UEB por faltantes de recursos a precio de costo de \$ 2,236.58 CUP lo cual muestra descontrol en la actividad.
- ✓ Incumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el subsistema de almacén.
- ✓ Movimientos de productos hacia y desde el almacén sin la confección en su totalidad de los documentos justificativos de estos movimientos.
- ✓ La no realización de los ajustes inmediatamente después de detectarse las diferencias y con estos la apertura de los expedientes de sobrantes y faltantes sujetos a investigación.
- ✓ La no fijación de responsabilidad administrativa y/o material a todo el personal que labora en el almacén al comienzo de hacerlo.

En el desarrollo de la investigación se pudo comprobar que la UEB Servicios Nicaro tiene creada la Comisión de Control, que se ha trabajado con el cronograma de implementación de la Empresa de Servicios del Níquel Moa, ya que no se realizó un cronograma de implementación que refleje los intereses de la UEB, el Sistema Control Interno en un período de un años debía completar el proceso de implementación de la Resolución 297/03 por lo que tenía hasta el mes de Febrero del 2005.

Para realizar integral de la UEB Servicios Nicaro se realizó cualitativa y cuantitativa tomando como base la Guía Metodológica para la Evaluación del Sistema de Control Interno del Ministerio de Auditoría y Control.



### 2.3 - Evaluación Cualitativa por Componentes.

Para la evaluación cualitativa se tuvieron en cuentas las entrevistas, conversaciones, comprobaciones realizadas a los trabajadores, dirigentes y dependencias de la UEB Servicios Nicaro.

✓ Componente No. 1 Ambiente de Control

Para la evaluación de este componente es necesario que se encuentren debidamente archivado y controlado de forma accesible todos los documentos necesarios para el buen funcionamiento de la UEB Nicaro, a continuación se detallan estos documentos y lo que están presente en la Unidad mediante la siguiente Tabla:

Tabla No. 2.1 Documentos necesarios para el funcionamiento de la Unidad Empresarial de Base.

No. No.	Documentos Documentos	Posee la UEB	
		Si	No
1	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.		X
2	Resolución de constitución de la entidad y objeto social aprobado.	X	
3	Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos.	X	
4	Resolución de constitución del Comité de Control Interno. Funciones y objetivos.	X	
5	Convenio colectivo de trabajo.		X
6	Manual de Procedimientos y de Organización		X
7	Manual de Contabilidad General.		X
8	Manual de Contabilidad de Costo.		X
9	Reglamento interno, código de conducta y código de ética.	X	
10	Actas del Consejo de Dirección.	X	
11	Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de eficiencia	X	
12	Principales contratos y obligaciones.	X	



13	Plantilla aprobada.	X	
14	Estructura y diagrama organizacional.	X	
15	Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente	X	
16	Política sobre selección y captación del personal	X	
17	Plan de capacitación.	X	
18	Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida	X	
19	Plan de Ingresos y Gastos	X	
20	Estados financieros e indicadores económicos fundamentales.	X	
21	Plan de Auditoria Interna aprobado por quien corresponda.	X	

La UEB Servicios Nicaro cuenta con el 76 % de la documentación necesaria para el funcionamiento de la Implementación de la Resolución 297/03 de Ministerio de Finanzas y Precio de la UEB Servicios Nicaro.

**a) Integridad y valores éticos:**

Mediante las investigaciones realizadas se pudo comprobar que en la UEB- Nicaro se encuentran establecidos, el Reglamento Disciplinario Interno, el Código de Ética de los Cuadros firmados, donde se demuestra en la práctica empresarial de la entidad los niveles esperados de comportamiento ético y moral, aplicable para todos las áreas, el Convenio Colectivo de Trabajo que se encuentra es del año 2005 y el mismo es de la Empresa de Moa, por lo que no existe uno como tal de la UEB. (Ver Anexo No. 1).

En el mes de Febrero del 2007 fue analizado y discutido con los trabajadores el nuevo Reglamento Disciplinario Interno realizado por la Resolución 188/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual fue aprobado.

**b) Competencia profesional:**

Existen procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la UEB, y están definidos, de



forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos.

**c) Atmósfera de confianza mutua:**

Se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, Consejo de las Áreas, Asambleas Sindicales), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados y se rinde cuenta de su gestión.

De acuerdo a la revisión efectuada de las Actas de las reuniones del Consejo de Dirección de la UEB y en los consejos de las áreas, se pudo comprobar que se evalúan mensualmente la situación de la contabilidad, la información financiera derivada de ella; además se realizan análisis periódicos del sistema de control interno para ver el avance del proceso de solución de las medidas de auditorías ejecutadas y el análisis del comportamiento de las medidas del plan de prevención en cada una de las áreas. (Ver anexo No. 2)

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.

**d) Organigrama:**

El organigrama que defina la estructura organizativa, las funciones y las responsabilidades, si está debidamente actualizado, de manera que da cumplimiento a la misión y objetivos de la entidad.

**e) Asignación de autoridad y responsabilidad.**



No existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifiquen, 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.

La entidad sólo cuenta con los siguientes manuales de normas y procedimientos:

- Reglamento de Estimulación Moneda nacional y Moneda Libremente Convertible
- Reglamento Disciplinario
- Reglamentos que reflejan la estructura de funciones
- Manuales de Procedimientos de Recursos Humanos
- Manuales de Procedimientos de Calidad
- Manuales de Procedimientos Energéticos
- Manuales de Procedimientos Seguridad Industrial
- Manuales de Procedimientos de Medio Ambiente
- Manuales de Procedimientos de Alojamientos

Cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.

#### **f) Políticas y prácticas en personal.**

El Departamento de Recursos Humanos de la UEB 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.

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

#### **g) Comité de Control**

Está creado el Comité de Control a nivel de UEB, así como en las 9 áreas funcionales y en las 32 Instalaciones.

A pesar de tener el tiempo suficiente, sus integrantes no se reúnen de forma sistemática para valorar las acciones encaminadas a cumplir las tareas orientadas para la implementación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precio, el comité de control a nivel de UEB y de las Área no supervisa el funcionamiento de los comités de control de las Instalaciones.

#### **✓ Componente No. 2 Evaluación de Riesgos.**

Para la evaluación del riesgo se tuvieron en cuenta tres etapas:

- a) Identificación del Riesgos
- b) Evaluación del Riesgo
- c) Control de Riesgo

#### **a) Identificación del Riesgo:**



En la investigación se pudo comprobar que en la UEB desde el año 2005 se identificaron los riesgos, no se realizó un análisis profundo para vincular a los dominios o puntos de la organización en internos, externos y de la actividad propia de ésta, además no están clasificados en los tres tipos de riesgos que existen:

- Estáticos y Dinámicos
- Fundamentales y Particulares
- Puros y Especulativos

**b) Evaluación del Riesgos:**

Los riesgos que están identificados no se encuentran evaluados, no se tiene la frecuencia con que ocurren, cuando pueden atentar contra la estabilidad económica de la entidad y cuan grave pueden ser.

**c) Control de Riesgo:**

El plan de prevención no ha sido elaborado teniendo en cuenta el diagnóstico de riesgo, por lo que éste aun tiene brechas.

Los riesgos no se actualizan y no se trabaja en su eliminación.

✓ **Componente No. 3 Actividades de Control.**

Las normas para la actividad de control 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. Los contenidos de esto manuales se muestran en el Anexo No. 3.



Para la evaluación de este componente se tuvieron en cuenta cuatro elementos claves que comprenden las cuestiones más importantes que deben ser utilizados en el cumplimiento de los procedimientos de control prevista en el Sistema de Control Interno implementado en la entidad, en consonancia con los objetivos definidos.

**- Elemento Clave I. Gestión Financiera**

**• Tesorería o Efectivo:**

En la investigación se pudo comprobar que en la UEB se realizan las conciliaciones bancarias de las cuentas habilitadas, se realizan los arqueos a los efectivos a la caja de la UEB y a todas las áreas que manejan efectivo.

Se realizan los depósitos diariamente de la totalidad de los ingresos en efectivo, los desembolsos solo son por los conceptos autorizados. Las actas de responsabilidad están firmada por los responsables en las monedas que se operan.

El tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, se realizan de acuerdo a la legislación vigente.

**• Cuentas por Cobrar:**

Las facturas están en custodia de los Técnico en Gestión Económica de las Unidades y del Económico principal de la UEB son numeradas por ellos mismos, las canceladas son controladas y se define la causa. La confirmación de los cobros se realiza según lo establecido.



Los saldos que muestran las cuentas por cobrar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente. Los cobros anticipados están debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes.

Existe custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes; así como evidencia documental de las gestiones de cobro.

- **Activos Fijos:**

Existe registro exacto de las compras y movimientos de los Activos Fijos Tangibles, debidamente sustentado por la documentación primaria. Existe plan aprobado para el chequeo mensual de los Activos Fijos Tangibles y los útiles y herramientas

- **Cuentas por pagar:**

La confirmación de pagos con los proveedores está según lo establecido en la legislación vigente. Existe registro oportuno de las facturas de compras y de las devoluciones y bonificaciones recibidas de los créditos comerciales.

Los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor. Existe custodia y archivo correcto de los expedientes de proveedor.

- **Nóminas:**

Los salarios pagados son lo acorde con lo previsto en la legislación laboral aplicable y los cálculos de las nóminas incluidas las retenciones a cobrar, de acuerdo a la legislación vigente. El acceso a la información sobre los datos de la



nóminas esta restringido solo a los empleados y directivos autorizados. Se lleva control adecuado relacionado con la notificación de vacaciones, subsidios y licencia.

- **Valoración del costo de los productos o servicios:**

La ficha de costo de productos se realiza por los especialistas de la Empresa de Moa.

La ejecución y cumplimiento del presupuesto de gasto se realiza por las áreas de responsabilidad y en los Balances Económico se analizan las causas de las desviaciones.

- **Análisis y conciliaciones:**

En actas archivadas del consejo de dirección se pudo verificar que se desarrollan los análisis de los resultados obtenidos que se realizan comparaciones con planes y presupuestos de periodos anteriores; que se utiliza un sistema de indicadores para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes. Mediante entrevistas a los trabajadores se pudo conocer que los mismos conocen cuáles son los indicadores de desempeño para cada puesto de trabajo. Mensualmente se realiza la evaluación.

- **Información financiera y de gestión:**

Al cierre de cada mes se entrega a la Empresa de Servicios Moa la información oportuna financiera y de gestión y estos a su vez realizan los Estados Financieros correspondiente a la UEB.

- **Elemento Clave II. Administración y custodia de recurso materiales**



- **Compra de mercancías:**

La compra de las mercancía a los suministradores están autorizados y los contratos firmados por ambas partes. Los precios están acordados entre las parte.

- **Recepción de mercancías:**

Las mercancías recibidas en los dos almacenes de la UEB son recepcionadas completas. En el Almacén de Víveres no se utiliza la documentación adecuada de todas las transferencias recibidas y entregadas al y desde los almacenes, no realizan los ajustes inmediatamente después de detectarse las diferencias y con estos la apertura de los expedientes de sobrantes y faltantes sujetos a investigación. En el Almacén de Ferretería e insumo se lleva toda la documentación adecuada.

Periódicamente se realiza conteo físico por muestreo de las mercancías almacenadas.

- **Despacho de mercancía:**

Existe documentación de las personas autorizadas a solicitar y aprobar los vales de salida de los almacenes.

- **Elemento clave III. Recursos Humanos**

Para la contratación de los Recursos Humanos se aplica la legislación laboral existente. Se utiliza registro adecuado para el control de la asistencia, puntualidad y permanencia en el puesto de trabajo.



Los procedimientos de control para las formas y sistemas de pagos son los establecidos y aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

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

– **Elemento clave IV. Tecnología de Información**

El Sistema Contable- Financiero se encuentra certificado sobre las tecnologías de la información debidamente expedidas por el Ministerio de Finanzas y Precios.

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

Se pudo comprobar que las áreas con acceso limitado están señalizado y que de manera visible se pueden definir las personas autorizadas a acceder o permanecer en estos lugares.

✓ **Componente No. 4 Información y Comunicación**

**a) Información y responsabilidad:**

El proceso de la elaboración de la información se desarrolla a partir de áreas claves.



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

Las internas son:

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

Las externas son:

- Servicios Prestados.
- Estados financieros.
- Cuentas por cobrar detalladas.
- Inventario detallado.
- Capacitación de los trabajadores.

**b) Comunicación, valores de la organización y estrategias:**

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

- Empresa Servicios al Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”.
- Unión del Níquel – Moa.
- Clientes.

Los medios de comunicación son:



- Documentos impresos
- MODEM
- Fax
- Teléfonos.

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

✓ **Componente No. 5 Supervisión o Monitoreo**

**a) Evaluación del sistema de Control Interno; y tratamiento de las deficiencias detectadas:**

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

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

La actividad de control interno no satisface las necesidades de la UEB, ya que no se auditan el 100 % de las unidades.



## 2.4 Valoración cuantitativa por componentes de la Implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio.

Para la valoración cuantitativa se utilizaron dos de las temáticas fundamentales del Ministerio de Finanzas y Precio, la temática 1 cumplimiento de las tareas establecidas por la Resolución 297/03 y la temática 3 grado de implementación del sistema de Control Interno, la temática 2 calidad del cronograma no se realiza porque la UEB Servicios Nicaro no tiene elaborado su propio cronograma de implementación.

Tabla 2.2 Valoración Cuantitativa

<b>TEMATICA 1: CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCION 297/03</b>			
TAREAS		Cumplidas	
		SI	NO
1	Elaboración del Cronograma		X
2	Presentación en la fecha establecida		X
3	Preparación de dirigentes, cuadros y trabajadores	X	
4	Análisis Trimestral en el Consejo de Dirección	X	
5	Análisis y discusión de la implementación con los trabajadores.	X	
6	Participación directa del Director en la dirección de la implementación del Sistema de Control Interno.	X	
<b>Totales</b>		4	2
<b>En %</b>		67	33

<b>TEMATICA 3: GRADO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>
<b>Ambiente de control</b>



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

<b>II. Métodos y Estilo de Dirección</b>				
1. Están establecidos los análisis periódicos de la gestión económica financiera, el sistema de control interno y las medidas de prevención por las áreas correspondientes.		X		
2. Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.			X	
3. Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada caso.		X		



4. Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes comités o comisiones ( control, cuadro, calidad, de Auditoria)		X		
5. El consejo de dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y transacciones de significación.			X	
6. El director y el consejo de dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.			X	
7. Están establecidos las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la oficina central y las dependencias adscritas.			X	
8. Esta establecido el análisis por el consejo de dirección de los resultados de las Auditorías, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas para subsanar las deficiencias detectadas.			X	
<b>TOTALES</b>		3	5	
<b>EN %</b>		37.5	62.5	
<b>CALIFICACION EN %</b>		37.5	62.5	

### 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	
<b>TOTALES</b>		1	5	
<b>EN %</b>		17	83	
<b>CALIFICACION EN %</b>		17	83	

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

<b>V. MANUALES Y PROCEDIMIENTOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS</b>				
1. Esta elaborado un manual de				X



organización o reglamento orgánico				
2. Están elaboradas las normas y procedimientos de contabilidad.	X			
3. Están elaboradas las normas y procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.		X		
<b>TOTALES</b>	1	1		1
<b>EN %</b>	50	50		
<b>CALIFICACION EN %</b>	50	50		

<b>Evaluación de riesgos</b>				
<b>VI. RIESGOS ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD</b>				
1. Los objetivos y metas constituyen una guía para la dirección de la entidad, en la determinación de los puntos débiles o riesgos para su funcionamiento.		X		
2. Se han considerado los objetivos secundarios que de incumplirse pueden afectar el cumplimiento de los fundamentales.		X		
3. La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar objetivos fijados.			X	
4. Todos los niveles de la dirección participan en la fijación de objetivos.			X	
5. Todos los niveles de la dirección están conscientes de hasta que punto están comprometidos en la consecución de los objetivos.			X	
<b>TOTALES</b>		2	3	
<b>EN %</b>		40	60	
<b>CALIFICACION EN %</b>		40	60	

<b>VII. IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS</b>				
1. Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas y externas.	X			
2. Se han identificados los riesgos y las causas que lo provocan, que atentan contra el logro de los objetivos de la	X			



entidad.				
3. Se evalúa la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.	X			
4. Se han realizado el análisis de la perdida que podría resultar por la existencia del riesgo.	X			
5. Si como parte de los riesgos identificados se encuentran los asociados a ; La dirección, informática, producción, comercial, recursos, humanos, financieros, etc.	X			
6. Existen medidas de protección concretas para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados.	X			
7. El plan de prevención ha tenido en cuenta el análisis de los riesgos que enfrenta la entidad referidos al control de los recursos y han adoptado las medidas para prevenir o contra restar su ocurrencia.	X			
<b>TOTALES</b>	7			
<b>EN %</b>	100			
<b>CALIFICACION EN %</b>	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	
6. Conocen los trabajadores las Medidas de Protección y están enterados en los procedimientos y medidas de protección aplicadas en cada caso.		X		
<b>TOTALES</b>	3	1	2	
<b>EN %</b>	50	17	33	
<b>CALIFICACION EN %</b>	50	17	33	

<b>Actividades de control</b>				
<b>IX. COORDINACION ENTRE AREAS Y DOCUMENTACION</b>				
1. Se han establecido las debidas coordinaciones entre las áreas que propicien la integración, la consistencia y la responsabilidad con carácter colectivo.			X	
2. Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad, lo que supone consultas dentro y entre las entidades.			X	
3. La estructura de control y todas las transacciones y hechos significativos, están claramente documentados, y la documentación esta disponible para su verificación.		X		
<b>TOTALES</b>		1	2	
<b>EN %</b>		33	67	
<b>CALIFICACION EN %</b>		33	67	

<b>X. NIVELES DEFINIDOS DE AUTORIZACION Y SEPARACION DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES</b>				
1. Se utilizan apropiadamente las				



actividades de control identificadas y se establecen los debidos momentos y niveles de autorización , considere entre otros aspectos, los siguientes:				
a) Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.			X	
b) Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente: Aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones,			X	
c) Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.			X	
d) Análisis efectuados por la dirección.			X	
2. Se definen los niveles de autorización de las principales actividades de la entidad.			X	
3. Se elaboran las actas de responsabilidad por la custodia de activos en todas las áreas de la entidad.			X	
4. La estructura organizativa existente garantiza que ningún departamento controle los registros contables relativo a sus propias operaciones.			X	
5. La estructura organizativa existente garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.			X	
<b>TOTALES</b>			5	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	

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



EN %	100			
CALIFICACION EN %	100			

<b>XII. INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>				
1. Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.			X	
2. La dirección efectúa, análisis, periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos comparándolos con periodos anteriores con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que le sean útiles para medir el desempeño.			X	
<b>TOTALES</b>			2	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	

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

<b>XIV. ACCESO RESTRINGIDO A LOS RECURSOS, ACTIVOS Y REGISTROS</b>
--



1. Existen procedimientos o mecanismos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.			X	
2. Están definido los accesos a las áreas e almacenaje, locales de servidores de comunicación y otras áreas restringidas.			X	
3. Existen actas de responsabilidad por la custodia de activos, y cada responsable tiene copia de estas.			X	
<b>TOTALES</b>			3	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	

<b>Información y comunicación</b>				
<b>XV. INFORMACION</b>				
1. Existen y esta implantados un sistema de informaron que facilite al director y al consejo de dirección los informes necesarios sobre la gestión de la entidad.			X	
2. El sistema de informaron define y establece los indicadores que debe emitir y recibir cada dirigente de la entidad.			X	
3. Se desarrollan o revisan los sistemas de información sobre la base de un plan estratégico para dicho sistema de información.		X		
4. Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la asignación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros, según lo aprobado en su plan.			X	
<b>TOTALES</b>		1	3	
<b>EN %</b>		25	75	
<b>CALIFICACION EN %</b>		25	75	

**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	
<b>TOTALES</b>			5	
<b>EN %</b>			100	
<b>CALIFICACION EN %</b>			100	

<b>Supervisión y monitoreo</b>				
<b>XVII. SUPERVISION Y MONITOREO</b>				
1. Se ha diseñado un sistema de supervisión y monitoreo que vele por el cumplimiento de los distintos componentes del control interno.			X	
2. Está establecida la forma y periodicidad en que los jefes de áreas deben informar a su nivel superior sobre la situación del control interno en su área de responsabilidad.			X	
3. La dirección de la entidad mantiene control sistemático sobre la			X	



implementación del sistema de control interno en las dependencias subordinadas.				
4. Están establecidos los controles tendentes a verificar las acciones contenidas en el plan de prevención			X	
5. Se mantiene actualizado el expediente único de Auditoria.		X		
6. Está planificada la realización de una Auditoria del sistema del control interno, como mínimo una vez al año.	X			
7. Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.			X	
8. El comité tiene asignada la responsabilidad de mantener la verificación del cumplimiento del cronograma de implementación de la resolución no. 297/03.		X		
<b>TOTALES</b>	1	5	2	
<b>EN %</b>	13	62	25	
<b>CALIFICACION EN %</b>	13	62	25	

Tabla 2.3. Resumen valorativo

TEMATICAS	Grado de Implementación Resolución NO. 297/03			No Procede. 4
	No Iniciada	En Proceso	Terminada	
	1	2	3	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
I. Integridad y Valores Éticos		1	3	
II. Métodos y Estilos de Dirección		3	5	
III. Estructura Organizativa		1	5	
IV. Políticas de Recursos Humanos			8	
V. Manuales y Procedimientos y Disposiciones Legales y	1	1		1



Reglamentarias				
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>				
VI. Objetivos de la Entidad		2	3	
VII. Identificación y Evaluación de Riesgos	7			
VIII. Seguimiento y Control de Riesgos	3	1	2	

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
IX. Coordinación entre las áreas y documentación		1	2	
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	
<b>INFORMACION Y COMUNICACIONES</b>				
XV. Información		1	3	
XVI. Comunicación			5	
<b>SUPERVISION Y MONITOREO</b>				
XVII. Supervisión y Monitoreo	1	5	2	

<b>TOTALES</b>	14	16	53	1
<b>En %</b>	17	19	64	
<b>Calificación en %</b>	17	19	64	

La calificación final de la entidad considerando el cumplimiento de los aspectos recogidos en la guía de diagnóstico para cada componente es de 64%.



## **2.5 Recomendaciones para garantizar el fortalecimiento de la implementación del Sistema del Control Interno.**

- 1- Elaborar el cronograma de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio.
- 2- Completar la documentación necesaria de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio.
- 3- Realizar un plan de acción encaminado a evaluar las tareas que se realicen por los integrantes del comité de control.
- 4- Evaluar el grado de implementación al menos trimestralmente y tomar acciones en caso de notar un estancamiento o retroceso.
- 5- Incrementar el control de toda la documentación.
- 6- Elaborar un nuevo plan de levantamiento de riesgos y efectuar reuniones de trabajo semestral para identificar nuevos riesgos y actualizar el Plan de Prevenciones.
- 7- Elaborar Manuales de Normas y Procedimientos de Organización, de Contabilidad General y Contabilidad de Costo.
- 8- Realizar acciones para elevar la preparación política e ideológica de todo el personal.
- 9- Evaluar sistemáticamente con profundidad el funcionamiento del Control Interno.



# ***Conclusiones***



## CONCLUSIONES

Este trabajo fue realizado en la UEB Servicios Nicaro, en el periodo de Febrero del 2007 a Mayo del 2007 sobre la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Mediante el desarrollo del mismo, se arribó a las siguientes conclusiones:

- 1- La evaluación de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio, permitió determinar las dificultades que afectan la eficiencia y eficacia del Control Interno.
- 2- La no existencia de un cronograma de implementación impide que existan mejores resultados en la aplicación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio.
- 3- Se comprobó que la entidad no hace evaluaciones sistemáticas que le permitan medir con profundidad el funcionamiento del Control Interno, proporcionando un margen de insatisfacción en cuanto a elementos que faltan en este proceso.



# ***Recomendaciones***



## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia del Control Interno se recomienda a la UEB Servicio Nicaro lo siguiente.

- Que en lo adelante se tenga en cuenta el resultado de este trabajo, su diagnóstico, evaluación y recomendaciones para lograr la implementación de un Sistema de Control Interno eficaz.



# ***Bibliografía***



## BIBLIOGRAFIA

- 1- Administración de Riesgo Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguro. CECOFIS.
- 2- Cuba, Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No.297, de fecha 23 de Septiembre del 2003.
- 3- Cuba, Ministerio de Auditoria y Control, Resolución No. 13 del 2006.
- 4- Cuba, Audita, Programa de Implementación de la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- 5- Díaz de Santos. Los Nuevos Conceptos del Control Interno. Informe Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. (COSO).
- 6- Guía No 1 de la comprobación Nacional del Control Interno a Empresas y Unidades Presupuestadas de Noviembre del 2003 de la ANEC, MFP y el MAC.
- 7- Guía Metodología. Evaluación del Sistema de Control Interno.
- 8- Orientaciones Generales para el proceso de preparación de los Sistemas de Control Interno en las entidades cubanas.
- 9- Reyes Barrientos, Rody Osmany. Evaluación de la Implementación de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precio en el Hotel Miraflores. Trabajo de Diploma. Instituto Superior Minero Metalúrgico.



# **Anexos**



## **ANEXO # 1**

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

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

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

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

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

El presente documento no constituye una simple lista de normas de éticas. Formula valores y principios sustentados por la Revolución que adquieren hoy



mayor relevancia. Se inscribe en el conjunto de acciones éticas a las que nos convoca la Revolución Socialista por su propia naturaleza popular y sus humanos objetivos estratégicos.

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

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

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

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

- Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

- Mantener una correcta administración de los recursos del estado.

Ser ejemplo de honradez, modestia y austeridad, tanto en el ámbito laboral como en la vida personal, de modo que esa imagen íntegra se trasmite no solo a los subordinados directos, sino a cuantas personas tengan relaciones con su vida



laboral y social. Especial atención, ejemplo y exigencia debe tener para con su familia.

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

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

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

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

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

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

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

Quienes asuman la administración estatal no deben beneficiarse ni beneficiar a otros por razón de parentesco o amistad, o a cambio de recibir otros favores. El



cargo se ostenta para representar, defender y servir al pueblo, legítimo dueño de la riqueza social.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

- Ser discreto y viabilizar la información pública.

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

- Fomentar una política de cuadros sobre las bases del mérito y la capacidad.

Esta política debe expresarse con especial celo en la formación de sustitutos y en la selección, promoción y atención de los colaboradores más directos; a la par de una adecuada política de reconocimiento y estímulo a los que lo merezcan.



- Mostrarse solícito ante los problemas de sus compañeros.

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

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

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

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

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

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

Se expresa ante todo en la salvaguarda de la independencia nacional y la dignificación del ser humano, en una sociedad basada en la igualdad, la solidaridad y la justicia. Basar la actuación cotidiana en estos principios y



contribuir así al arraigo de la genuina cultura política y ética de nuestra sociedad, tarea que es responsabilidad de todo el pueblo, pero en particular, de quienes lo representan y ostentan funciones estatales.

ANEXO # 2

*Empresa de Servicios  
Cmdte. "Camilo Cienfuegos Gorriarán"*

*UEB - Servicios Nicaro*

*Plan de Prevención -2007*

<b>No.</b>	<b>Puntos Vulnerables</b>	<b>Posibles Manifestaciones</b>	<b>No</b>	<b>Medidas a Tomar</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Cump.</b>
1	Plan de Prevención y Detección y Enfrent a las Indisc, Ileg y Manifestaciones de corrupción	Acceso al plan por Personas ajenas a la UEB. Falta de Seguridad en el lugar donde se guarde el plan.	1	A este plan solo tendrán acceso las personas que aparecen en la resolución del director y se debatirá mensualmente.	Andrés Fonseca	Aramís García	Todos los días 24 de C/M
			2	Permanecerá en un lugar con la seguridad requerida.			
			3	Chequeo mensual y actualización.			
2	Area de Economía	Que no existe contrapartida con la venta de tarj. de alm. y recaudación del efectivo.	4	Las tarjetas serán entregadas a Economía luego de confeccionadas constituyendo una obligación del área Económica del registro y control de las salidas de las tarjetas para las áreas y efectuar la conciliación de saldos de efectivos recaudados, consecutivos e importe de tarjetas entregadas	Area de Economía y Gastronomía	Froirán Matos Elias	30-10-2007

		Ventas de tarjetas a personas no autorizadas	5	Deberá cumplirse que la confección de la tarjeta se realizara solo con el documento de solicitud firmado por la persona facultada.	Operador a de Microcomputador que conforma las tarjetas	Froirán Matos Elías	05-03-2007
		Depósitos de efectivos fuera de termino establecidos	6	Responsabilizar a cada Jefe de área o unidad con el informe mediante copia del documento de depósito en la caja del importe depositado en el día por la unidad.	Jefes de Dptos	Orley Batista	Semanal ( Todos los meses)
		Liquidación y reintegro de nómina fuera de términos establecidos.	7	El Dpto. de economía deberá exigir y controlar que las nóminas se liquiden ante de las 72 horas de extraído el Efectivo de la caja.	Cajeras	Orley Batista	(días 8 y 24)
		Liquidación de las dietas por concepto de viajes.	8	Velar que se cumpla lo establecido para la liquidación de las dietas.	Cajeras	Orley Batista Maestre	22-10-2007
		Liquidación de la Tarjeta	9	Exigir y controlar que la liquidación y reintegro de las tarjetas se realicen en los términos que están establecidos dentro del mes.	Jefe de Áreas	Froirán matos	12-08-2007

		Violación de las medidas de acceso y circulación al interior de los locales u oficinas de economía.	10	Exigir que se cumpla de forma estricta lo establecido sobre el nivel acceso a los locales de economía.	Trabajadores de economía	Orley Batista	Mensual
		Extravió de efectivo y documentación durante el trayecto de las unidades a la caja de esta al BPA y viceversa.	11	Velar que se cumpla la custodia de efectivo por fuerza especializada de la caja al BNC y viceversa.	Jefes de Dptos	Aramís García Oliveros	Diario ( Todos lo Jueves).
		AFT sin acta de responsabilidad, ni descripción de los mismos.	12	Lograr que todos los AFT estén con su acta de responsabilidad y debidamente identificados con su número, pero además en los controles tiene que estar bien descrito con marca, tipo etc.	Maritza Domínguez	Orley Batista Maestre	25-10-2007
		Perdida de AFT	13	Realizar periódicamente inventarios de la totalidad de los AFT, profundizando en su estado técnico para decidir su destino final, y no realizar movimientos de los mismos sin la debida documentación.	Jefes de Dptos	Orley Batista Maestre	22-11-2007

		Desvió de recursos y faltante	14	Velar que se cumpla la entrega y recepción de los productos con la documentación requerida.	Jefes de Area	Orley Batista Maestre	Diario
		Falta de seguridad en las cajas fuertes de las unidades	15	Garantizar que todas las cajas estén empotradas en la pared y el tamaño este en correspondencia con el efectivo que se recaude y el local donde se encuentre deberá tener la seguridad requerida.	Jefes de Dptos	Aramís García Oliveros	13-08-2007
	Caja de Seguridad	Que más de una persona logre conocer la combinación de la Caja de Seguridad.	16	Velar por que la combinación de la caja fuerte y una copia de la llave permanezcan en un sobre lacrado y guardado en un lugar secreto y seguro.	Orley Batista Maestre	Aramís García Oliveros	25-07-2007

		Falsificación de Cheques	17	Para la adquisición de cheques solamente estarán autorizados el personal nombrado al efecto el que deberá presentar la solicitud conjuntamente con los documentos que respaldan esa extracción.	Werlaine Ricardo	Orley Batista Maestre	25-04-2007
3	Instalaciones Generales de la UEB	Acceso del personal ajeno y no autorizado al interior de las áreas de la UEB	18	Cumplir con lo establecido sobre el nivel de acceso y circulación a las instalaciones.	Jefes de Areas	Jefes de Dptos	Permanente
		Roturas de puertas y ventanas y cercado perimetral en mal estado en mal estado.	19	Realizar inspecciones diarias al cercado perimetral, así como a las puertas y ventas, darle solución las puertas y ventas, darle solución a las roturas que se puedan en las áreas y de no ser posible comunicarlo y gestionarlo con el Dpto . Mtto hasta su solución.	Jefes de Areas	Rafael Reyes	26-10-2007

4	Gastronomía y Servicios Generales.	Violaciones de las normas de consumo.	20	Chequeo permanente de las normas de consumo.	Jefes de Areas	Floirán Matos Elías y Danilo Hernández Rod	Diario
		La confección diaria de la documentación establecida ( Salida de almacén IPV)	21	Velar que se cumpla con lo establecido referente a la correspondencia que debe tener toda la documentación que refleja la trayectoria de los productos desde que estos llegan a la unidad hasta su destino final.	Jefes de Areas	Floirán Matos Elías y Danilo Hernández Rod	Diario
		Ingestión de Bebidas alcohólicas	22	Supervisión del personal antes y durante la jornada laboral adoptando las medidas correspondientes cuando se viole lo establecido.	Jefes de Areas	Floirán Matos Elías y Danilo Hernández Rod.	Permanente

5	Almacenes y áreas de compras	Recibir y entregar productos sin la documentación requerida	23	Realizar controles internos por parte del personal de Economía.	Area Económica	Orley Batista Maestre	25 de cada mes
		Violación de los principios básicos para la recepción y entrega de productos y materiales.	24	Chequeo e inspecciones sorpresivas.	Area Económica	Orley Batista Maestre	24-10-2007
		Realizar compras no Autorizadas	25	Chequeo de la entrada y recepción de la mercancía.	Compradores	Mario Pupo Pérez	Permanente
		Transporte de mercancía sin documento	26	Garantizar la documentación necesaria para el traslado de la mercancía.	Compradores	Mario Pupo Pérez	Diario

		No garantizar la debida custodia de las áreas de la Comercial.	27	Velar que las personas que presten el servicio de guardia sean confiable	Mario Pupo Pérez	Andrés Fonseca Columbié	10-04-2007
6	Recursos Humanos	Pagos indebidos	28	Revisar que el pago por nóminas se corresponda con el reporte de tiempo, la plantilla de cargo y que el modelo oficial sea firmado por el titular o en su efecto no puede faltar el autorizo de cobro oficial.	Pablo Leyva	Yanelis Téllez Barzaga	Permanente (Días de pago).

		Violaciones del proceso de selección establecido para la incorporación del personal a los puestos de trabajo.	29	Chequear que se cumpla con el procedimiento que rige el proceso de selección del personal y el funcionamiento del Comité de Experto de la unidad e informar al Consejo de Dirección los resultados del proceso y luego presentar al nuevo compañero al colectivo de trabajadores en el momento de su incorporación.	Yanelis Téllez Barzaga	Aramís García Oliveros	Permanente
		Falta de protección a los expediente laboral.	30	Controlar que se cumpla con el nivel de acceso para trabajar con estos documentos.	Yanelis Téllez Barzaga	Yanelis Téllez Barzaga	30-12-2007

7	Guardia Obrera	Ausencia a la guardia obrera que facilite la entrada a las instalaciones y la sustracción de recursos.	31	Responsabilizar a cada Jefe de actividad con la asistencia del personal de guardia y la sustitución del mismo en caso de ausencia.	Jefes de Areas	Andrés Fonseca Columbié	Diario 04-11-2007
		No cumplir las orientaciones e instrucciones para la realización de las guardias obreras.	32	Chequear y verificar la entrega de los turnos de la guardia obrera.	Jefes de Areas	Jefes de Dptos	Diario 04-11-2007

		Permitir personal ajeno en los horarios de la guardia obrera, para evitar confabulaciones como ofrecimientos o distracciones del personal de guardia que facilite la comisión de hechos delictivos.	33	No permitir personal ajeno en los horarios de la guardia obrera.	Jefes de Areas	Jefes de Dptos	Diario 04-11-2007
8	Transporte	Uso indebido del transporte	34	Chequeo frecuente de las hojas de rutas.	Jefe de la Actividad	Yosbani Batista Ochoa	Diario
			35	Tener control estricto en las hojas de rutas de los días no laborables.	Responsable de la actividad	Yosbani Batista Ochoa	Diario
		Circulación y parqueos en lugares no autorizados	36	Comprobaciones de la seguridad del parqueo autorizado de acuerdo a lo establecido.	Responsable de la actividad	Yosbani Batista Ochoa	mensual

		Descontrol del consumo de combustible.	37	Controlar el combustible asignado, además lo consumido debe de estar en correspondencia con los kilómetros recorridos y los asentados en las hojas de rutas.	Responsable de la actividad	Yosbani Batista Ochoa	Diario
		Venta o desvío de accesorios y piezas de repuestos.	38	Tener estricto control al cambiar las piezas de repuestos así como accesorios dejando bien determinado su destino final.	Jefes de Brigadas taller	Andrés Fernández M.	Diario
9	Mantenimiento	Desvío y apropiación de recursos.	39	Control estricto de los materiales de construcción desde su salida del almacén hasta el destino en las obras.	Jefes de Brigadas	Rafael Reyes Felicó	15/3/2007
			40	Custodio de los materiales que se utilicen en cada obra.	Jefes de Brigadas	Rafael Reyes Felicó	15/2/2007

10	Cuadros, Dirigentes y Funcionarios de la UEB.	Nepotismo, amiguismo o sociolismo, tendencia al descontrol de los recursos o a beneficiarse con estímulos materiales, viajes a centros de recreaciones, ostentación, falta de modestia o austeridad.	41	Velar que se cumpla con el levantamiento del nepotismo en la UEB.	Annia Blanco Díaz	Aramís García Oliveros	20/04/2007
			42	Crear comisiones para atender las quejas y denuncias e informar de sus resultados a los trabajadores.	Aramís García Oliveros	Aramís García Oliveros	25/4/2007
			43	Constituir comisiones de visitas y entrevista a los CDR, donde reside el cuadro, dirigentes y funcionarios de la UEB.	Annia Blanco Díaz	Aramís García Oliveros	25/4/2007

## ANEXO # 3

### CONTENIDOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

#### Manual de Procedimientos y de Organización

- Debe contener 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.