

**Universidad Sancti Spíritus "José Martí Pérez"**  
**Centro Universitario Municipal de Cabaiguán**

**Carrera de Contabilidad y Finanzas**

*TRABAJO DE DIPLOMA*

**Título:** Procedimiento para la evaluación del componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus.

**Autor:** Yoelbys Castañeda Puerto.

**Tutor:** Lic. Asmel Magdaleno Fernández.

**Curso 2009 – 2010**

**" Año 52 de la Revolución "**



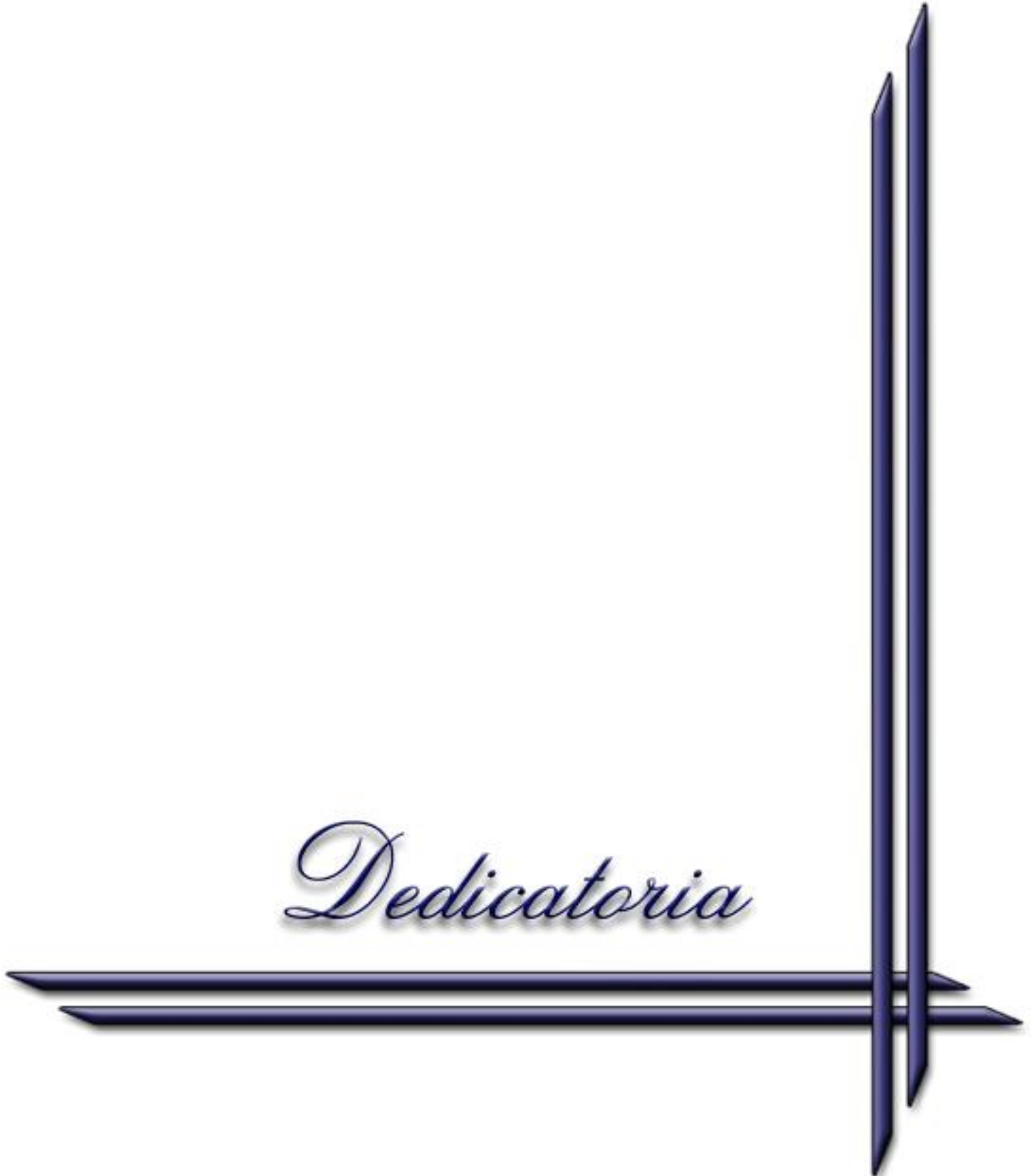
*Pensamiento*



%El que siempre alaba y tolera, no nos ayuda, no es amigo, ni camarada y por supuesto no es honesto, porque lo más deshonesto de las conductas es precisamente la actitud vergonzosa del que no critica para no buscarse problemas+.

Raúl Castro Ruz.

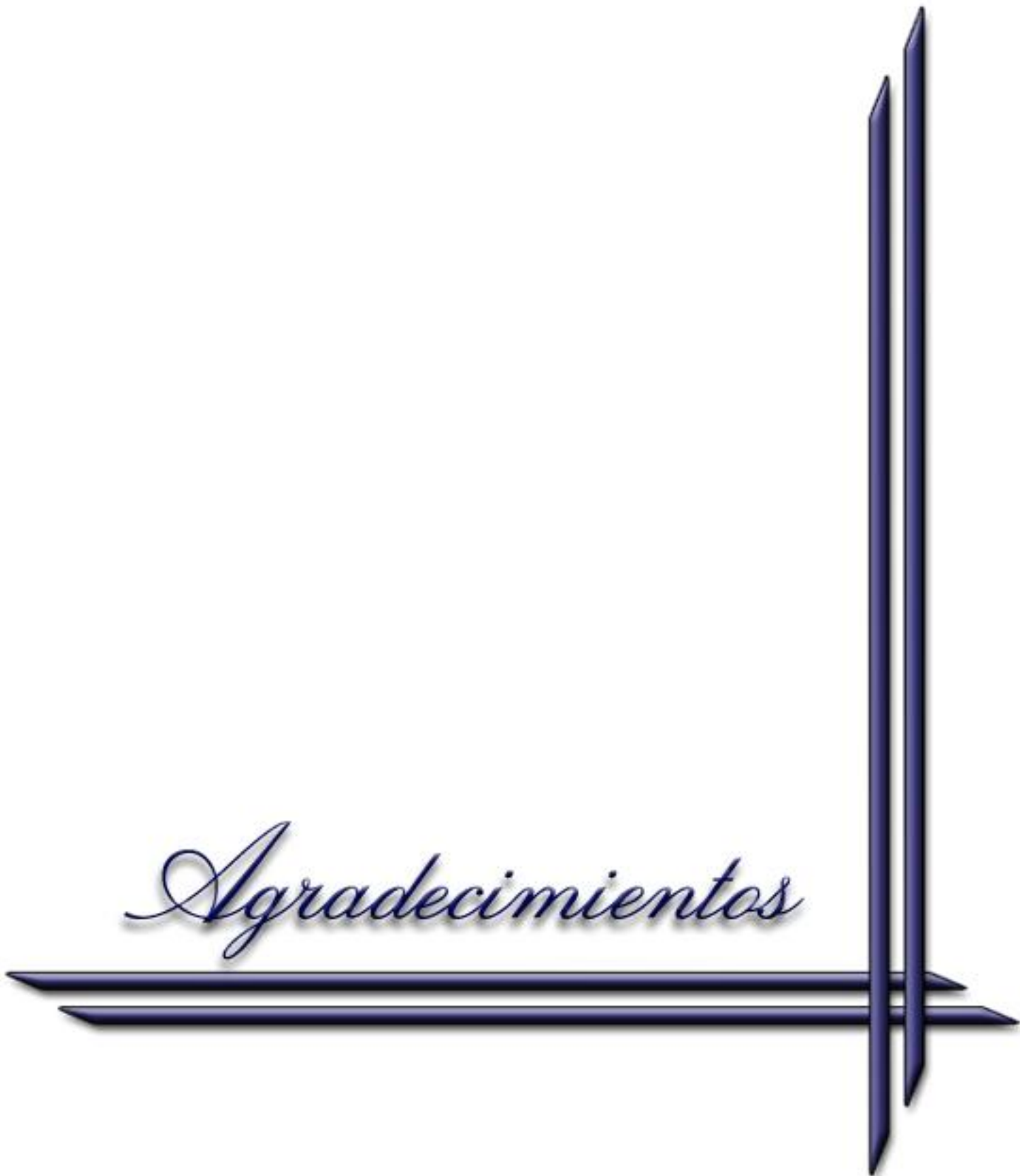
*Dedicatoria*



## **Dedicatoria**

- ❖ A mis hijos, Ernesto y Lidiani, los cuales han sido el motor impulsor de mis esfuerzos para poder ser, en alguna medida, ejemplo ante ellos.
- ❖ A mi esposa, por comprender lo importante que era para mí llegar al fin de esta meta y ocuparse de todas las cosas que yo despreocupaba por dedicarme al estudio durante estos seis años.
- ❖ A mis padres, para que se sientan orgullosos de mí.
- ❖ A mis compañeros de estudio, con los cuales compartí tantos momentos de tensión y alegría.
- ❖ En fin, a quienes me enseñaron a andar por el difícil camino de la vida.

*Agradecimientos*

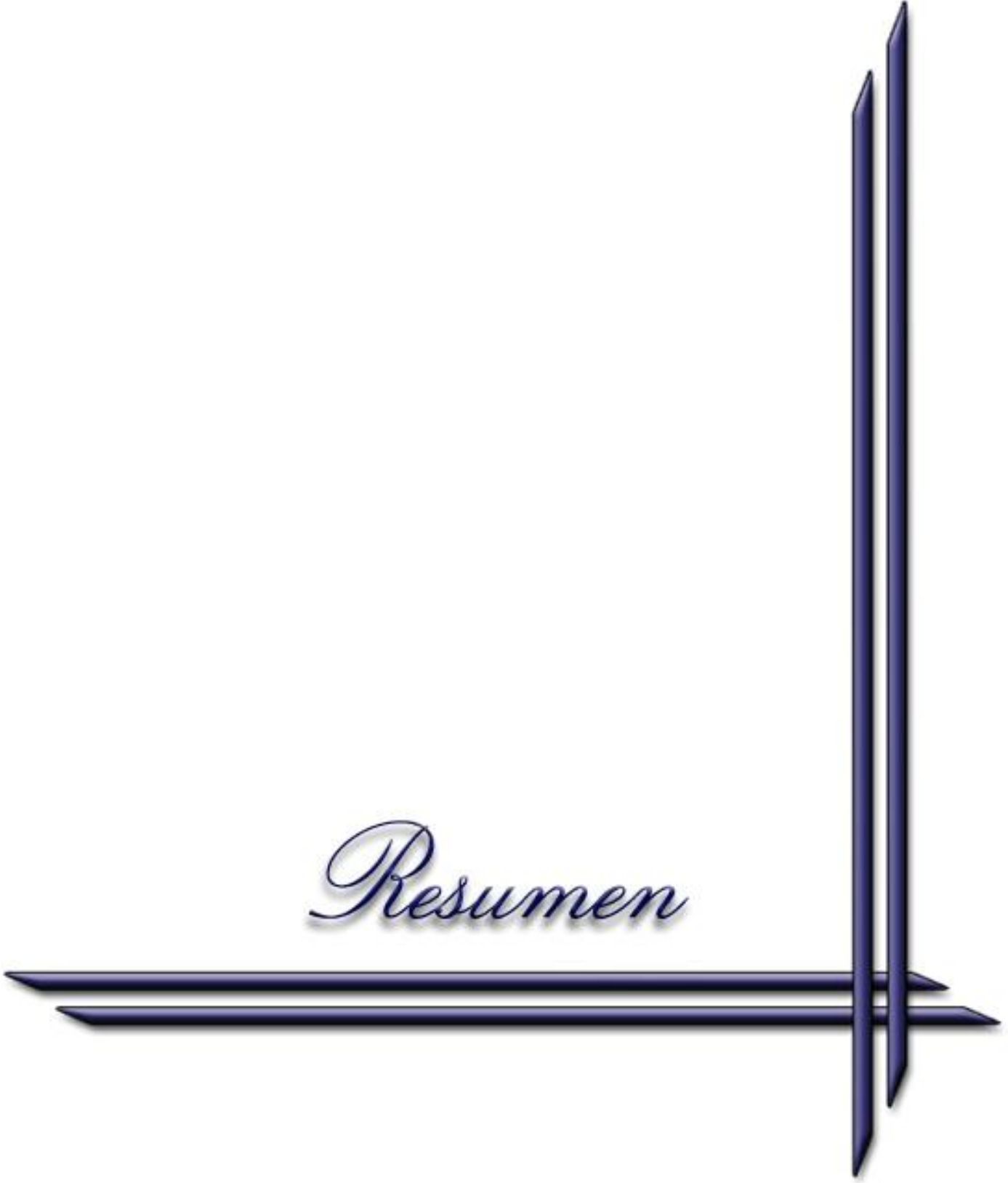


## **Agradecimientos**

- ❖ A mis padres, por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos.
- ❖ A mi esposa e hijos, por estar siempre a mi lado y apoyarme en los momentos más difíciles.
- ❖ Al claustro de profesores del Centro Universitario Municipal de Cabaiguán, que con tanta responsabilidad y dedicación me nutrieron de conocimientos imprescindibles para poder ser un profesional.
- ❖ A mis compañeros de estudio, que en muchas ocasiones me nutrieron de sus conocimientos y siempre me dieron su apoyo.
- ❖ A mi tutor, por apoyarme y trasmitirme todas sus experiencias profesionales.
- ❖ Al colectivo de trabajadores del INRE y a su Delegado, que siempre estuvieron pendientes de mis resultados y me brindaron su apoyo desinteresado.
- ❖ A las Fuerzas Armadas Revolucionarias, por permitir mi superación en horas laborables.
- ❖ En fin, a todos aquellos que de una forma u otra tuvieron que ver con mi formación profesional y a los que me ayudaron en la confección de este trabajo.

A todos: ¡muchas gracias!.

# *Resumen*

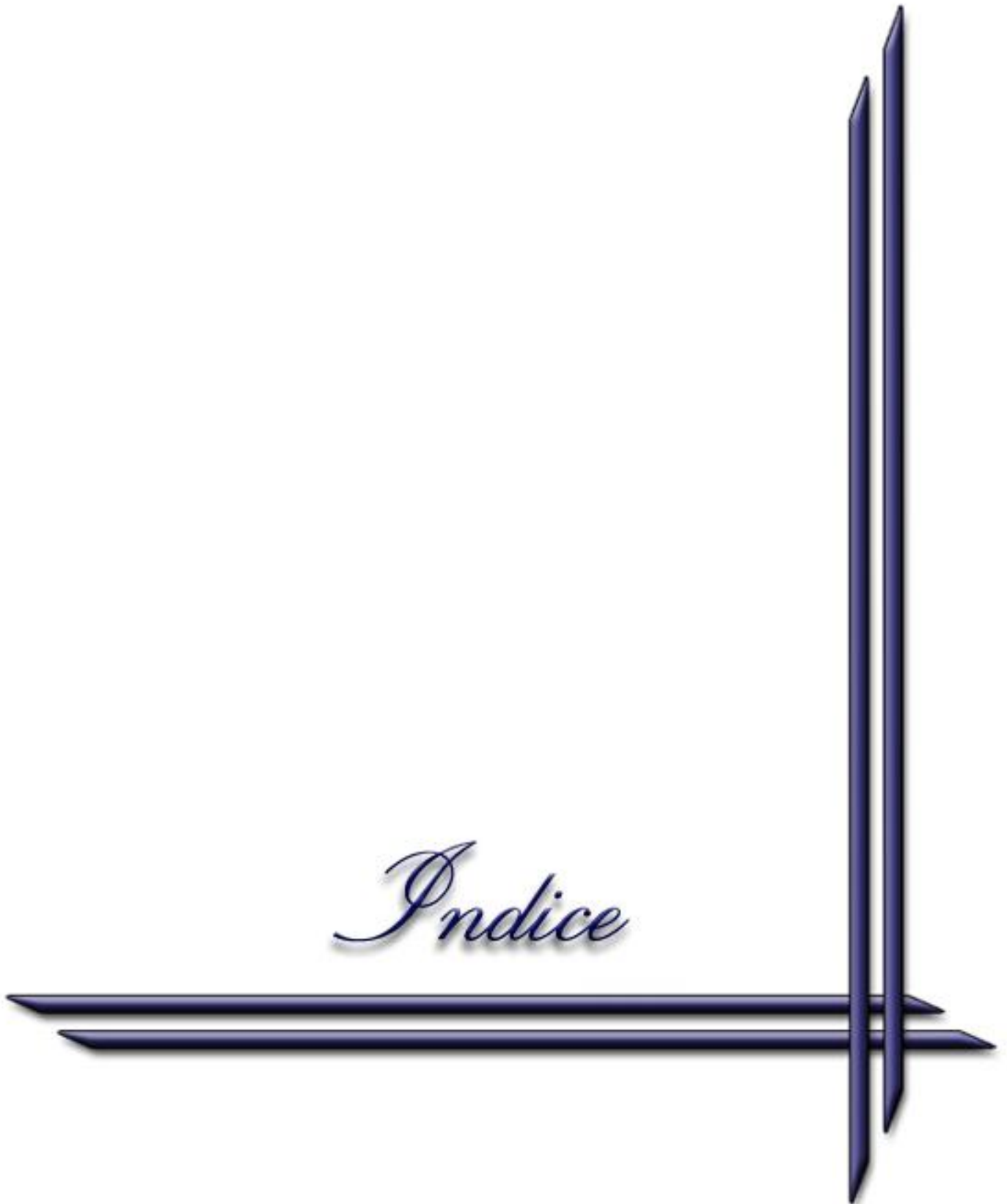




## Resumen

El Control Interno en prevención de riesgos laborales es un instrumento básico de gestión que persigue ser reflejo del sistema preventivo de la empresa, valorando su eficacia y detectando las deficiencias que puedan implicar los incumplimientos normativos, para permitir la adopción de decisiones dirigidas a su perfeccionamiento y mejora. El presente trabajo titulado "Procedimiento para la evaluación del componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus" tiene como objetivo fundamental implementar un procedimiento diseñado para evaluar el componente Ambiente de Control en la entidad, objeto de estudio que permita un control más efectivo. Esta investigación se realizó a través de una búsqueda teórico-práctica en la que se aplicaron un conjunto de instrumentos sustentados en métodos teóricos y empíricos que permitieron justificar la problemática planteada. La propuesta fue validada de acuerdo a su implementación, donde se refleja a través de los resultados la efectividad de la misma, su aplicabilidad y generalidad, llegando a convertirse en una herramienta de gran valor que permita una mejor implementación del Control Interno.

*Indice*

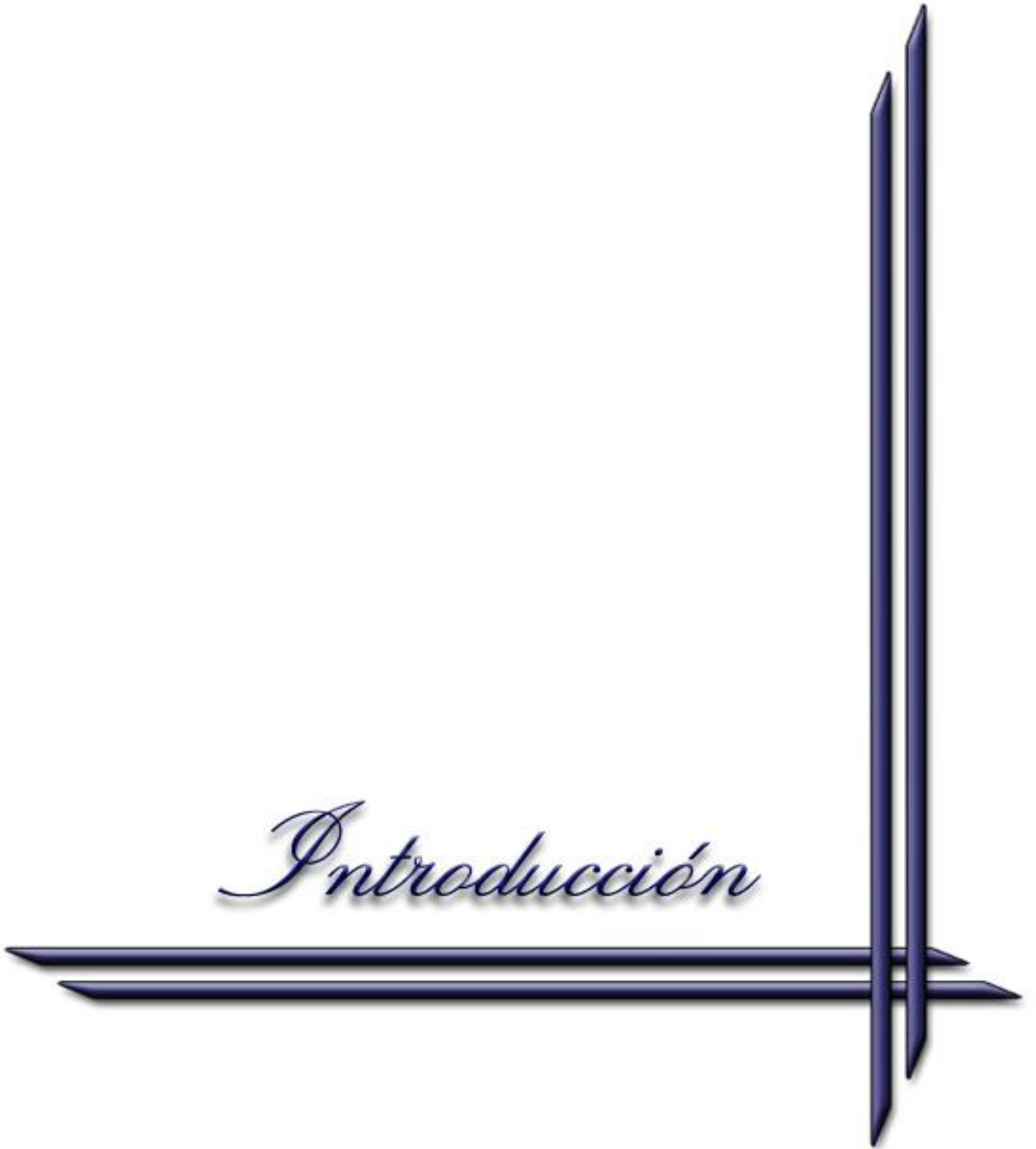


## Índice

<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1: Consideraciones generales acerca del Sistema de Control Interno en el sistema empresarial</b>	5
1.1 Antecedentes históricos del Control Interno	5
1.2 Bases conceptuales sobre el Sistema de Control Interno	7
1.3 Componentes del Sistema de Control Interno	10
1.4 Clasificación del Control Interno	11
1.4.1 Etapas del Control Interno	12
1.5 Normas para el Ambiente de Control	14
1.5.1 Integridad y valores éticos	14
1.5.2 Competencia profesional	15
1.5.3 Atmósfera de confianza mutua	16
1.5.4 Organigrama	17
1.5.5 Asignación de autoridad y responsabilidad	17
1.5.6 Políticas y prácticas en personal	18
1.5.7 Comité de Control	19
<b>Capítulo 2: Diseño e Implementación del procedimiento de evaluación del componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus</b>	22
2.1 Caracterización general de la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus	22
2.2 Resultados del estudio diagnóstico del estado actual que presenta el componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus	25
2.3 Diseño del procedimiento para evaluar el componente Ambiente de Control	26
2.4 Implementación del procedimiento diseñado	35
2.5 Resultados de la implementación del procedimiento para evaluar el componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti	



# *Introducción*



## Introducción

De acuerdo con las diferentes visiones y posiciones sobre la génesis de la corrupción y las ilegalidades en la actualidad mundial, resulta obvio que no existe consenso. Unos sitúan su origen en el Estado, otros en la pobreza e incluso hay quienes lo atribuyen a la naturaleza egoísta y acaparadora de la especie humana.

Sin embargo, lo cierto es que tanto el Estado como la pobreza, mucho más aún el egoísmo y el acaparamiento, surgieron como resultado de la primera división social del trabajo y del fraccionamiento de la sociedad en clases sociales, es así entonces cuando comienzan a formarse estructuras administrativas que evolucionan hasta el Estado Moderno.

El triunfo de la Revolución Cubana puso fin a medio siglo de corrupción e ilegalidades generalizadas en nuestro país, incluso autorizada a escala gubernamental. La introducción de nuevas formas de relaciones de producción y de los principios y valores que son propios del proyecto social que se defiende, contribuyó decisivamente en la formación de una nueva conciencia y permitió combatir vicios del pasado. A pesar de ello, no pudo evitarse que personas aisladas, aún en esas condiciones, asumieran conductas corruptas.

Este trabajo se realizó en el Instituto Nacional de Reservas Estatales (INRE), el cual pertenece a las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Tiene como misión fundamental, dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en cuanto a las reservas estatales; fiscalizar las reservas movilizativas, participa en su planificación y ejecuta su financiamiento.

Las reservas materiales están constituidas por el conjunto de bienes que se acumulan desde tiempo de paz para garantizar, durante las situaciones excepcionales, la vida de la población, mantener y elevar la capacidad de resistencia

del país, asegurar la realización de las acciones combativas, así como mantener la seguridad, el orden interior y continuar la actividad económica-productiva. Para esto, cuenta con un cuerpo de inspección y un equipo encargado del aseguramiento de la actividad.

Los principales problemas que presenta la Delegación Provincial del INRE en la provincia están dados por no contar con un procedimiento que permita evaluar la implantación del Sistema de Control Interno en el componente Ambiente de Control, por lo que el proceso de toma de decisiones se ve limitado. Por eso, paralelamente al progreso de las técnicas y procedimientos administrativos, unido a la implantación del Sistema de Control Interno con todos sus manuales de procedimientos y de organización, se hace necesario poner en práctica una herramienta proporcional que sirva de termómetro para evaluar el impacto que ha tenido la implantación del Sistema en sus diferentes etapas e ir trazando líneas y políticas de trabajo hasta alcanzar el grado deseado de satisfacción en la entidad.

A partir de los criterios antes expuestos, se determina como **problema científico de la investigación**: ¿cómo evaluar el componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus?.

Siendo el **objeto de estudio**: el Sistema de Control Interno en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus y como **campo de acción**: el componente Ambiente de Control de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

Todo ello permitió formular como **objetivo general**: implementar un procedimiento diseñado para evaluar el componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus que permita un control más efectivo.

### **Objetivos específicos:**

- 1 Realizar un estudio y análisis de la bibliografía sobre el Sistema de Control Interno, específicamente en el componente Ambiente de Control.
- 2 Diagnosticar el estado actual del componente Ambiente de Control de la Resolución 297 de 2003 del MFP en la Delegación Provincial del INRE.
- 3 Diseñar el procedimiento para evaluar el impacto de la implantación del Sistema del Control Interno en el componente Ambiente de Control.
- 4 Implementar el procedimiento de evaluación del impacto del Sistema de Control Interno en el componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus.

Se determina como **hipótesis**: si se implementa un procedimiento diseñado para evaluar el componente Ambiente de Control en la entidad, se logrará un control más efectivo del mismo.

La **población** se relaciona con el Sistema de Control Interno en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus.

La **muestra** seleccionada está representada por los documentos establecidos para regular el Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus.

Como parte del estudio preliminar del proceso de Control Interno se tuvo en cuenta un conjunto de **métodos de investigación**, tales como:

#### Métodos teóricos

- Histórico-lógico.
- Inductivo-deductivo.
- Analítico-sintético.
- Sistémico.

#### Métodos empíricos

- Análisis de documentos
- Entrevista.



- Encuestas.
- Observación.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la construcción del marco teórico referencial, a partir de un análisis bibliográfico sobre el Sistema del Control Interno en el componente Ambiente de Control y por la propuesta de un procedimiento para la evaluación del mismo.

El **valor práctico** se relaciona con la factibilidad y pertinencia demostrada, de poder implementar el procedimiento diseñado, contribuyendo al perfeccionamiento de los demás componentes del Sistema del Control Interno.

El **valor social** de la investigación radica en el mejoramiento del control de la Delegación Provincial del INRE, hacer una óptima utilización de las regulaciones y normas establecidas, para garantizar, de esta forma, el cumplimiento exitoso del objeto social de la entidad.

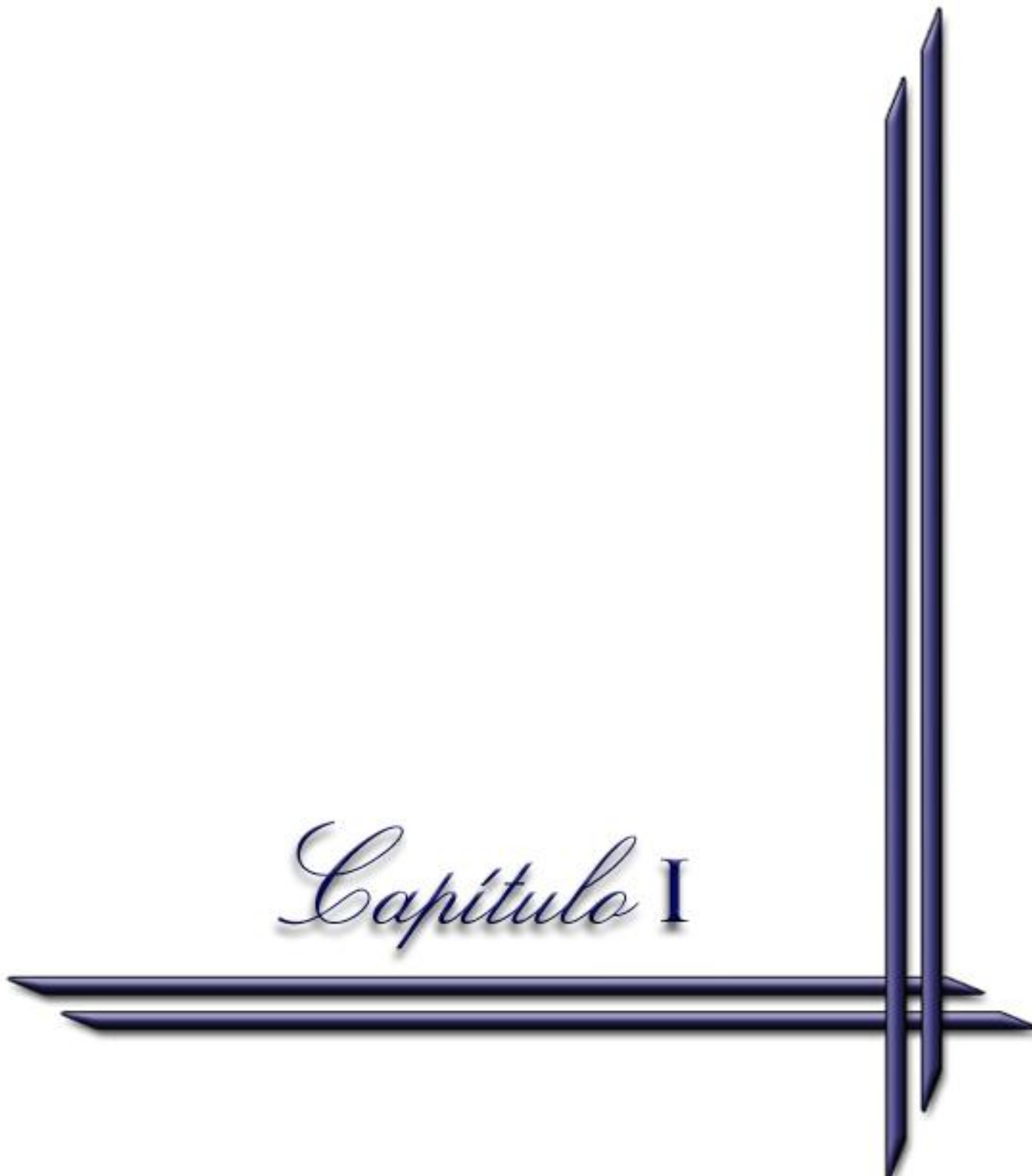
El presente trabajo está estructurado de la siguiente forma:

Capítulo 1: Se recogen los antecedentes del Control Interno, las bases conceptuales, sus componentes y características generales.

Capítulo 2: Parte de la caracterización general de la entidad. Se exponen los resultados derivados del estudio diagnóstico del estado actual que presenta el componente Ambiente de Control en la entidad, objeto de estudio, así como se fundamenta la propuesta.

Este trabajo ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones que pueden ser de utilidad para la toma de decisiones, además de la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

*Capitula* I



## **Capítulo 1: Consideraciones generales acerca del Sistema de Control Interno en el sistema empresarial.**

### **1.1 Antecedentes históricos del Control Interno.**

El Control Interno constituye uno de los factores más importantes a la hora de analizar el buen desenvolvimiento de las funciones de la organización, por lo que el mismo ha crecido en gran escala en muchos años, generando grandes expectativas entre empresarios y profesionales. El mismo ha sido ampliamente debatido y caracterizado aunque siempre bajo los mismos principios.

En el marco del proceso de Perfeccionamiento Empresarial por el que transita la empresa cubana hoy día y debido a las fuertes presiones económicas del entorno organizacional, las restricciones económicas, los precios de las materias primas y los altos costos de los combustibles, se desarrolla en las organizaciones un proceso de constante perfeccionamiento en su gestión, al igual que ocurre en el país. Este proceso concede a las organizaciones cubanas un conjunto de prerrogativas y ventajas en la toma de decisiones de diversas naturalezas, teniendo como soporte los resultados de la eficiencia en las empresas, garantizando el cumplimiento de determinados intereses sociales del país pero ofreciendo autonomía a las empresas, en la aplicación de las medidas que sean necesarias, a los efectos de incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores con los resultados de su organización.

En la Resolución Económica al V Congreso del Partido Comunista de Cuba (1997), se plantea que 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 que la condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del

uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas.

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido se hayan planteado diferentes concepciones acerca de este.

Con la aprobación de los acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros No. 3162 de junio de 1997 y el No. 3334 de septiembre de 1998 se pusieron en marcha planes de medidas para el fortalecimiento del Control Interno en todo el país. Estos planes de medidas incluyeron acciones, normativas, legislativas, de capacitación, asesoramiento, verificación, estímulos y sanciones, a todo el personal responsabilizado con el Control Interno, en todos los niveles, que aún mantienen toda su vigencia y que son posibles perfeccionar.

En análisis efectuado por el Ministerio de Finanzas y Precios con otros Ministerios se ha podido constatar que la evolución del Control Interno ha sido positiva y que existe una situación cualitativamente diferente a la existente en 1997, aún cuando no existe una buena correspondencia entre los esfuerzos que ha hecho el país con los resultados que se vienen obteniendo, por lo que es necesario ajustar a las características de estos resultados y de cambiar el enfoque de control, pues hasta ahora la aplicación del programa de medidas se había concentrado en el personal técnico, el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados, no todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el Sistema de Control Interno un instrumento de gestión, capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto, además no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un Sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades, donde la práctica indica que resulta imprescindible accionar sobre los principales jefes de las entidades como responsables máximos del Control Interno, lo que dio paso al rediseño del enfoque estratégico que posibilitará revertir la situación actual y lograr

una adecuada administración de todos y cada uno de los sistemas de las organizaciones, y a su vez, los administradores de estos sistemas jugarán el papel de regulación y ordenamiento que les corresponde por funciones.

Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los Sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían preestablecidas de forma global para todas las entidades del país, minimizando la creatividad de los directivos en el diseño de los objetivos y actividades de control, que fueran más eficaces según las características de su entidad.

Esta situación materializó un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados, armonizando el Informe de Estructura Conceptual Integrada (COSO) a las características del modelo social y empresarial cubano, logrando así que, al nivel de las organizaciones, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados.

## **1.2 Bases conceptuales sobre el Sistema de Control Interno.**

El Sistema de Control Interno es un proceso, no un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad. No es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y la utilización de sus recursos, además proporciona una seguridad razonable.

El término "razonable" reconoce que el Control Interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que

una vez creado el sistema han erradicado las probabilidades de que los riesgos afecten con su impacto negativo a la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente, que algunas personas se pongan de acuerdo para violentar lo establecido; por tanto el diseño del Sistema de Control Interno debe ir enfocado a los recursos humanos, y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

Lo razonable se fundamenta además, en la comprensión de que implementar un Sistema de Control es costoso y por ello, cada actividad de control que se establezca en la entidad debe evaluarse sobre la base de cuánto es el costo de instaurarla y cuál es el beneficio que se obtendrá de ella. En el corto plazo no es posible establecer controles que proporcionen una protección absoluta a los efectos de los riesgos, es más aconsejable establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo periódico, evaluando la eficacia de estos controles para poder identificar oportunamente, cuando dejan de ser efectivos.

Esto puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza en que la organización cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que la entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Según la Contraloría General de la República en Costa Rica (2002), la primera definición de "Control Interno" apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización, quién es el responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control. Posteriormente, la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización

Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) 2002, definió el Control Interno como el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones y estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos, así como obtener datos financieros y de gestión completos y confiables, presentados a través de informes oportunos.

A partir de ese momento se estableció un mejor señalamiento sobre algunos elementos fundamentales del actual concepto de Control Interno, el cual se ha definido como un proceso cuya responsabilidad corresponde a la máxima autoridad de la organización, y que debe asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales. La Comisión mencionada se refiere al Control Interno como una herramienta gerencial usada para brindar una seguridad razonable de que los objetivos gerenciales están siendo alcanzados; asimismo, ha mantenido que el garantizar en sus organizaciones un ambiente de control eficaz es parte primordial de la responsabilidad que sobre el uso de los recursos públicos tiene la administración. En la actualidad, el uso del término "Control Interno" no se limita al sentido tradicionalmente financiero y, por tanto, al control de las actividades administrativas, sino que abarca un concepto más amplio de control de gestión.

Según Haydee de Chau (2005), el Sistema de Control Interno es un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y el resto del personal de una entidad, con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos dentro de las siguientes áreas:

- **Efectividad y eficiencia** de las operaciones.
- **Confiable** de la información financiera.
- **Cumplimiento** de las leyes y normas que sean aplicables.

- **Salvaguarda** de los recursos.

Señala Giovanni E. Gómez (2003), que uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones en la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa.

El Sistema no se diseña con la finalidad de detectar errores y fraudes, porque se estaría tolerando que las personas en la entidad tengan afición a estos eventos, sino para minimizar con oportunidad los riesgos que puedan lesionar la obtención de los objetivos propuestos.

Las técnicas establecidas por la entidad para el diseño de los componentes son precisamente las que van convirtiendo al Sistema de Control Interno en un instrumento encaminado a la prevención.

### **1.3 Componentes del Sistema del Control Interno.**

Bajo el nuevo marco conceptual el sistema se diseña a través de 5 componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder efectuarlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión o monitoreo.

Los componentes están interrelacionados, lo que hace que al existir un cambio en el ambiente de control se deriven transformaciones en el resto de los componentes, esto es precisamente lo que le da al Control Interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el dirigente para crear en su entidad una cultura de gestión periódica de los riesgos, para que realmente el Sistema de Control Interno forme parte del proceso de gestión.



#### **1.4 Clasificación del Control Interno.**

El proceso de Control Interno se clasifica en:

a) Administrativo:

- Operativo.

- Estratégico.

b) Contable.

c) Verificación Interna.

#### **Control administrativo:**

Son procedimientos y métodos que se relacionan, sobre todo, con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos.

El control administrativo influye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conduce a la autorización de operaciones de la Administración.

Esta autorización es una función de la Administración, asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización, y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

En fin, que el Control Interno Administrativo lo constituyen las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no siempre tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un Control Administrativo es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes puedan pasar a determinadas áreas de la empresa.

#### **Control Contable.**

Consiste en los métodos, procedimientos, y planes de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables, lo que constituye las medidas que se relacionan

directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable. Ejemplo, la normativa de efectuar un conteo físico parcial, mensual y sorpresivo de los bienes almacenados.

Aunque los controles administrativos y contables internos se separen con toda claridad para fines de definición, en diversas situaciones no resulta clara esta definición. En algunas posiciones del Sistema de Control puede tener atributos tanto de controles administrativos como controles internos contables, y esto es debido precisamente a la estrecha relación existente entre uno y el otro, no se pueden ver separados, sino como parte de un sistema, si uno de ellos falla, el sistema también fallará.

### **Verificación Interna.**

Al decir Colectivo de autores (2005), la verificación interna comprende los procedimientos contables a los controles físicos o de comparación y análisis de las variaciones de cuentas, índices y de otras clases, diseñado para proteger los activos contra malversaciones y desfalcos y contra pérdidas y derroches evitables.

#### **1.4.1 Etapas del Control Interno.**

Para que funcione un Sistema de Control Interno cada operación debe pasar por las siguientes fases:

- 1 Autorizada.
- 2 Aprobada.
- 3 Ejecutada.
- 4 Registrada.

La Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios (2003), señala que el Sistema del Control Interno debe asegurar razonablemente que:

- a) Solo se autoricen, aprueben, ejecuten y se registren operaciones legítimas aprobadas y previstas dentro de las disposiciones legales y financieras vigentes.

- b) Todas las transacciones autorizadas se inicien, se ejecuten y se registren como fueron planificadas o están establecidas en las regulaciones vigentes.
- c) Los errores en la ejecución o registro de las operaciones se detecten o corrijan lo más rápido posible.

El Control Interno si es adecuado garantiza la confiabilidad de datos contables que se usan para la toma de cualquier decisión. Los Sistemas de Control Interno varían significativamente de una organización a otra, en esto influyen aspectos como el tamaño, la estructura organizacional, la naturaleza o tipo de actividad que se desempeña y los objetivos que se persiguen.

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de la entidad. 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 ésta y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos, tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad. Por lo que se hace imprescindible establecer los objetivos globales y las estrategias para su logro, así como que la entidad logre identificar los objetivos importantes (factores críticos de éxito), para conseguir los objetivos globales, unido a la participación de todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y que los directivos conozcan hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.

### **Ambiente de Control.**

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

El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del Control Interno.

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

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

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

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

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

### **1.5.1- Integridad y valores éticos.**

La máxima autoridad del Organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

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

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

### **1.5.2- Competencia profesional.**

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. A estos efectos deben:

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

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

La Dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado a la entidad, debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

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

### **1.5.3- Atmósfera de confianza mutua.**

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

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

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la entidad. Un alto nivel de confianza estimula para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal

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

#### **1.5.4- Organigrama.**

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

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad, en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del Organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

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

#### **1.5.5- Asignación de autoridad y responsabilidad.**

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

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

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

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

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

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

#### **1.5.6- Políticas y prácticas en personal.**

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

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

El personal, es el activo más valioso que posee cualquier entidad y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se



consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad.

Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del Organismo.

Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad de organización, que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.

Sanción: al aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad, que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

#### **1.5.7- Comité de Control.**

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

La existencia de un Comité con tal objetivo, refuerza el Sistema de Control Interno, y contribuye positivamente al Ambiente de Control.

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

En la Delegación Provincial del INRE, el componente Ambiente de Control de la Resolución 297/2003 del MFP se sustenta en un grupo de documentos que trazan políticas y lineamientos en este sentido. Ellos son:

### **Resolución de Constitución de la entidad.**

La Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus se crea como una Unidad Presupuestada, por la Resolución 309/2006 del Ministerio de Economía y Planificación, constituyendo un eslabón intermedio dentro del Sistema de Reservas Estatales, designada para dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y Gobierno en cuanto al fortalecimiento y desarrollo de las reservas estatales, así como el control de las reservas movilizativas en el territorio de la provincia.

### **Comité de Control Interno.**

A tenor de lo dispuesto en la Resolución 297 del MFP, 2003 el INRE establece un Sistema de Control Interno conforme a sus características propias, y para ello implementa las medidas que posibiliten la existencia de un control razonable, principalmente de los recursos materiales y financieros. Tienen como objetivo, garantizar el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno, su mejoramiento continuo y contribuir positivamente a la existencia de un ambiente favorable de control. Teniendo como función principal el de analizar oportunamente el funcionamiento adecuado del sistema y sus resultados, proponiéndoles al Presidente, Delegados y Directores en cada nivel, las acciones que en tal sentido sean procedentes adoptar, están integrados por compañeros que generan respeto por su capacidad y trayectoria integral, que exhiban un apropiado grado de conocimientos y experiencia, que les permita apoyar a la Dirección mediante su guía y supervisión.

### **Convenio Colectivo de Trabajo.**

El convenio tiene como objetivo precisar las condiciones de trabajo, los deberes y derechos recíprocos que recogerán las relaciones laborales entre la Administración y el Sindicato, en representación de los trabajadores, con la eficiencia requerida mediante la gestión administrativa y la amplia representación de los trabajadores, se concepta por el término de tres años, no obstante, la Administración y la Organización Sindical, de previo acuerdo, pueden proponer modificaciones y/o adiciones que acuerden las partes que deben ser aprobadas en asambleas de

trabajadores. La Administración y la Organización Sindical, controlarán el cumplimiento y las cláusulas del convenio, las modificaciones y adiciones a través de chequeos trimestrales, y se informarán los resultados en asambleas convocadas al efecto o a solicitud de una de las partes, cuando lo consideren necesario.

Este convenio, luego de suscrito, será aplicado a todos los trabajadores de la Delegación Provincial en Sancti Spíritus, a partir de su entrada en vigor, incluyendo a los trabajadores que se incorporen a laborar con posterioridad.

El Convenio Colectivo de Trabajo, una vez aprobado en la asamblea de trabajadores y suscrito por las partes, tiene fuerza legal y será de obligatorio cumplimiento para ambas partes, las que tienen la responsabilidad de su divulgación y custodia.

#### **Reglamento Interno.**

El objetivo del Reglamento es lograr que los trabajadores de la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus conozcan las normas de trabajo y de disciplina que rigen la actividad laboral que desempeñan, en la consecución de los fines perseguidos por el Instituto Nacional de Reservas Estatales. Al propio tiempo, el Reglamento coadyuvará a forjar una cultura jurídico-laboral en el colectivo de trabajadores.

#### **Actas del Consejo de Dirección.**

El Consejo de Dirección de la Delegación fue creado por la Resolución 138 del 22 de agosto del 2006 del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, siendo designado el compañero Jesús A. Soto Fábregas para ocupar el cargo de Delegado Provincial.

#### **Diseño de los Puestos de Trabajo.**

En la Delegación existe de manera documental el diseño de cada uno de los puestos de trabajo establecidos.

*Capitula* II



## **Capítulo 2: Diseño e Implementación del procedimiento de evaluación del componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus.**

### **2.1 Caracterización general de la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus.**

La Delegación Territorial del INRE de la provincia de Sancti Spíritus, pertenece al Instituto Nacional de Reservas Estatales, el cual se encuentra adscrito al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias según el Decreto Ley 258 del 2008, con domicilio en Circunvalante Norte, S/N, Olivos 3, Municipio de Sancti Spíritus. Fue autorizada a funcionar como Unidad Presupuestada por la Resolución 309 del 14 de junio del 2006 dictada por el Ministerio de Economía y Planificación.

La Delegación Provincial constituye un eslabón intermedio dentro del sistema de Reservas Estatales, designada para dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y Gobierno en cuanto al fortalecimiento y desarrollo de las Reservas Estatales así como el control de las Reservas Movilizativas en el territorio de la Provincia.

Dentro de su actividad fundamental está:

- ❖ Controlar la calidad cuantitativa y cualitativa de las Reservas Materiales acumuladas, planificar y ejecutar Inspecciones Estatales periódicas y sistemáticas a las entidades que fungen como depositarios responsabilizados, controlando la rotación, el correcto almacenamiento y conservación de los productos y exigir la responsabilidad jurídica y administrativa por las violaciones detectadas.
- ❖ Exigir y controlar el cumplimiento de los planes de acumulación de las Reservas Estatales y Movilizativas según las cifras determinadas a su territorio.
- ❖ Dirigir el trabajo de las bases Estatales ubicadas en la provincia, controlar en estos lo concerniente a la rotación, economía de almacenes y la conservación,

velando por la correcta aplicación de las medidas de protección, seguridad y defensa.

- ❖ Realizar los trámites financieros para los cobros y pagos de los valores materiales de las Reservas Estatales.
- ❖ Controlar la ejecución de los préstamos, rotaciones anticipadas, cambios de ubicación y liberaciones previa aprobación por las instancias correspondientes y exigir la devolución de los productos prestados en los plazos, volumen y calidad establecida.
- ❖ Llevar a cabo la contabilidad de las operaciones económicas financieras, según el Sistema Nacional de Contabilidad.
- ❖ Realizar el control de la ejecución del presupuesto aprobado según su destino, desarrollar con la eficiencia requerida el cálculo económico en las actividades que se determine de forma tal que resulten rentables.
- ❖ Coordinar el trabajo con los Órganos Provinciales de Gobierno informando al Consejo de Administración sobre el cumplimiento de la acumulación de Reservas Estatales y Movilizativas y lo resultados de la Inspección Estatal de la misma; organizar el trabajo de los Subgrupos de Reservas Materiales en tiempo de paz y dirigir en Tiempo de Guerra.
- ❖ Desarrollar en las Bases de Reservas Estatales las Reservas Vivas y la producción agropecuaria que garantice la supervivencia en tiempo de guerra, convirtiéndolas conjuntamente con un fuerte sistema defensivo en bastión inexpugnable; en tiempo de paz contribuirá el autoconsumo y la entrega del Suplemento Alimentario para la familia de trabajadores.
- ❖ Elaborar y presentar al Instituto los partes e informes, según el sistema de información vigente, en los plazos establecidos.
- ❖ Controlar la elaboración de los planes de evacuación de las Reservas Estatales almacenadas en las entidades responsabilizadas con estas.
- ❖ Controlar la ejecución del programa inversionista del Instituto, realizando la contratación de estos trabajos con los órganos de construcción respectivos y contribuir para la más rápida puesta en explotación de las Bases y Almacenes de Reservas Estatales ubicadas en el territorio.

- ❖ Elaborar y mantener constantemente actualizados y compatibilizados los planes y documentos para situaciones excepcionales, así como garantizar la preparación para la defensa en la Delegación y entidades subordinadas.
- ❖ Participar en los estudios e investigaciones científico técnico que se realicen en su territorio, dirigidos a asegurar la conservación prolongada de las Reservas Materiales, introducir los logros científicos técnicos en las entidades subordinadas y promover la superación técnico profesional del personal.
- ❖ Realizar continuamente la conciliación entre especialistas de Reservas Materiales y Economía a los expedientes de las empresas y entidades con reservas.
- ❖ Asegurar el correcto y más racional empleo de los recursos asignados a cada entidad y desarrollar una consecuente actividad de prevención que garantice la no comisión de delitos de ninguna índole.
- ❖ Realizar el trabajo político . ideológico con todas las categorías de personal, empleando para ello todas las formas de preparación (Círculos de estudio, Información Política, Reuniones con el personal) así como el trabajo hombre a hombre.
- ❖ Garantizar el máximo rigor en la conducta de los cuadros y dirigentes, aplicando creadoramente el Código de Ética, junto con el Código de Conducta de los Inspectores Estatales, como principio inviolable en toda la Delegación.
- ❖ Ejecutar la adquisición del abastecimiento técnico material en Moneda Nacional y Moneda Librementemente Convertible y proponer, al nivel superior de dirección, criterios sobre la organización del abastecimiento, así como su comercialización.

Las reservas materiales están constituidas por el conjunto de bienes que se acumulan desde tiempo de paz para garantizar, durante las situaciones excepcionales, la vida de la población, mantener y elevar la capacidad de resistencia del país, asegurar la realización de las acciones combativas, así como mantener la seguridad y el orden interior y continuar la actividad económica-productiva. Para esto

cuenta con un cuerpo de inspección y un equipo encargado del aseguramiento de la actividad.

## **2.2 Resultados del estudio diagnóstico del estado actual que presenta el componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spiritus.**

En el diagnóstico previo realizado a la Delegación Provincial del INRE para conocer el estado actual del Sistema de Control Interno en su componente Ambiente de Control, se aplicaron dos encuestas a trabajadores de la entidad y una entrevista a trabajadores y directivos, que están vinculados directamente con los aspectos evaluados, ya sea por estar dentro de sus deberes funcionales o por ser designados mediante Resolución por el Delegado. En este sentido, se pudo comprobar que:

Existen trabajadores que por la responsabilidad que tienen dentro de la entidad son imprescindibles, sin embargo, no se ha definido su situación en el Comité Militar, teniendo en cuenta que el INRE continúa sus actividades en situaciones excepcionales como catástrofes o la guerra. Se encuestó al 18% de los trabajadores de la Delegación, el 66.67% de estos no conocían sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del Control Interno. Se entrevistó el 25% del total de dirigentes y trabajadores, arrojando que el 60% no estaba claro, en mayor o menor medida, de cuáles son los objetivos, estrategias y las políticas de la entidad, teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad de cada uno. No están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad mediante documento oficial. No siempre la estructura organizativa abarca todas las funciones inherentes a ésta. No están precisadas mediante resolución las líneas de autoridad y responsabilidad por áreas. No están elaborados los procedimientos relativos al sistema de recursos humanos y de cuadros. En encuesta realizada al 30% del total de trabajadores, se pudo comprobar que el 82% de estos no dominan sus deberes y derechos como trabajadores del INRE. No se cumple con el programa de vacaciones, ya que el 4.5% del total de trabajadores tienen acumulado más del período aprobado sin disfrutar. No se incluye en el plan de vacaciones el nombre de la persona (cuadro o trabajador) que garantizará la continuidad del trabajo. La



Delegación no cuenta con un manual de organización o reglamento orgánico. El 28% de las especialidades no cuentan con un manual de normas y procedimientos para el desarrollo de sus actividades.

### **2.3 Diseño del procedimiento para evaluar el componente Ambiente de Control.**

Se seleccionaron 30 requisitos a los cuales se les dará la calificación de Bien, Regular o Mal en dependencia del estado de la documentación o el conocimiento de los mismos por los trabajadores, además de señalar el modo de comprobación.

Se tendrá en cuenta como criterio de medida a la hora de plasmar en la guía los resultados de aquellos requisitos que requieran de la aplicación de métodos como encuestas o entrevistas los siguientes:

- ❖ Para que el requisito sea evaluado de Bien, tendrán que situarlo dentro de esa categoría más del 95% de las herramientas aplicadas.
- ❖ Para que el requisito sea evaluado de Regular, no menos del 60% de las herramientas aplicadas tendrán que situarlo dentro de la categoría de Bien y el resto (Regular o Mal) no podrá estar vinculado en más de un 10% con problemas de control.
- ❖ El requisito será evaluado de Mal cuando menos del 60% de las herramientas aplicadas consideren de Bien ese aspecto o cuando el por ciento de Regular o Mal, independientemente de que las herramientas aplicadas arrojen que más del 60% lo consideran de Bien, esté por encima del 10% relacionado con el control.

#### **1-INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS:**

##### **Requisitos a Evaluar #1.**

Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la práctica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral.

**Modo de comprobación:** Se solicitará el documento (Código de Ética específico, Reglamento Disciplinario Interno, Convenio Colectivo de Trabajo u otros), donde se

recojan los valores de la organización y sus normas de comportamiento verificando si se encuentran firmados por los cuadros aprobados en la Delegación.

**Requisitos a Evaluar # 2.**

Están establecidas políticas para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversores y otras entidades.

**Modo de comprobación:** Se solicitará el documento, procedimiento, norma, resolución donde se establezca la política de la entidad referida a las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversores y otras entidades.

**Requisitos a Evaluar # 3.**

Se cumplen y controlan las tareas para la defensa por la entidad y por cada integrante del colectivo de trabajadores.

**Modo de comprobación:** Verificar si se conocen las tareas, misiones que cumplen los trabajadores y su ubicación, en caso de situaciones excepcionales por medio de entrevistas a varios trabajadores. Comprobar si está elaborado el Plan de la Defensa, y el Plan de Aviso.

**Requisitos a Evaluar # 4.**

Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del Control Interno en la entidad.

**Modo de comprobación:** Verificar si los jefes de las áreas conocen su responsabilidad en el Sistema de Control Interno, así como los trabajadores en sus puestos (Ver Anexo 1). Los trabajadores deben conocer cuál es su responsabilidad en el Sistema de Control de la entidad.

## 2-MÉTODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN:

### **Requisitos a Evaluar # 5.**

El Delegado y el Consejo de Dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.

**Modo de comprobación:** Verificar en las actas de los Consejos de Dirección que se evalúa, al menos trimestralmente, la situación de la contabilidad y la información financiera derivada de ella. Compruebe si se toman decisiones en los Consejos y otras reuniones, apoyándose en los análisis contables . financieros que tiene la entidad.

### **Requisitos a Evaluar # 6.**

Están establecidos los análisis periódicos del Sistema de Control Interno.

**Modo de comprobación:** Verificar en las actas del Consejo de Dirección que se desarrollan, al menos trimestralmente, el avance del proceso del Sistema de Control Interno. Verifique si se reúnen el Comité de Control Interno.

### **Requisitos a Evaluar # 7.**

Están establecidas en los análisis periódicos las medidas de prevención por las áreas correspondientes.

**Modo de comprobación:** Verificar en las actas del Consejo de Dirección que se desarrollan, al menos trimestralmente, el comportamiento de las medidas de prevención en cada una de las áreas.

### **Requisitos a Evaluar # 8.**

Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.

**Modo de comprobación:** Investigar cuántos órganos colectivos están creados y cuántos funcionan. Revisar las actas para comprobar su funcionamiento y cumplimiento de las decisiones tomadas.

**Requisitos a Evaluar # 9.**

Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada uno.

**Modo de comprobación:** Comprobar que los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y políticas de la entidad, según su nivel y responsabilidad de cada uno. Entrevista a trabajadores (Ver Anexo 2).

**Requisitos a Evaluar # 10.**

Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes Comités o Comisiones (Control, Cuadro, Calidad, de Auditoría).

**Modo de comprobación:** Verificar que los órganos colectivos de dirección tienen definida sus actividades, temas a tratar, estructura y funcionan con la periodicidad planificada.

**Requisitos a Evaluar # 11.**

El Consejo de Dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y transacciones de significación.

**Modo de comprobación:** Verificar en las actas de los Consejos de Dirección que las decisiones sobre los objetivos, estrategias, planes financieros, proyecciones principales de trabajo se analizan y aprueban en ese órgano colectivo de dirección.

**Requisitos a Evaluar # 12.**

Está 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.

**Modo de comprobación:** Verificar en las actas de los Consejos de Dirección que se analiza el resultado de las auditorías, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas necesarias para subsanar las deficiencias. Comprobar si existe auditor interno y si está aprobado el plan de chequeo.

**3-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:****Requisitos a Evaluar # 13.**

La estructura organizativa existente se corresponde con la estructura aprobada.

**Modo de comprobación:** Verificar que la estructura real se corresponde con la que aparece aprobada y con la plantilla.

**Requisitos a Evaluar # 14.**

Están establecidas las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la Oficina Central y las dependencias adscritas.

**Modo de comprobación:** Verificar que existe algún documento (Resolución, procedimiento, reglamento orgánico) que define las relaciones reconocidas en la estructura entre el nivel central y sus dependencias adscritas.

**Requisitos a Evaluar # 15.**

Están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.

**Modo de comprobación:** Verificar que están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad en algún documento (Resolución, Reglamento Orgánico, Manual de Organización, etc.)

**Requisitos a Evaluar # 16.**

La estructura organizativa existente mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia.

**Modo de comprobación:** Evaluar si la estructura organizativa mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia. Preguntar cuál es el procedimiento para realizar alguna transacción. Ejemplo: Pago de una deuda.

**Requisitos a Evaluar # 17.**

Están establecidas las líneas precisas de autoridad y responsabilidad.

**Modo de comprobación:** Verificar que están definidas las funciones de las áreas y las facultades de los dirigentes mediante resolución.

**Requisitos a Evaluar 18.**

Se ha aprobado el Comité de Control Interno, su estructura, objetivos y personal que lo integra.

**Modo de comprobación:** Verificar que se constituyó mediante resolución o escrito el Comité de Control Interno, que se definió su estructura, sus objetivos y funciones, ver si el mismo funciona, toma acuerdos y se cumplen los mismos.

**4- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL:**

**Requisitos a Evaluar # 19.**

Está elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y de cuadros.

**Modo de comprobación:** Verificar que están elaborados los procedimientos relativos a la actividad de recursos humanos, en algún documento. (Puede aparecer subdividido en: Reclutamiento, Selección y contratación, Incorporación al empleo, inducción, Formación y desarrollo, Evaluación de la idoneidad).

**Requisitos a Evaluar # 20.**

Está implementada la política y los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores.

**Modo de comprobación:** Comprobar en entrevista que la política y los procedimientos para la selección y contratación de los trabajadores se están aplicando (puede ser entrevistas, encuestas o preguntas).

**Requisitos a Evaluar # 21.**

Están establecidas las funciones para cada puesto de trabajo de la entidad.

**Modo de comprobación:** Verificar que se hayan definidas las funciones para todos los puestos de trabajo de la entidad en algún documento. (Resolución, Manual de Organización, Reglamento Orgánico u otro).

**Requisitos a Evaluar # 22.**

Está establecido el procedimiento para la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador.

**Modo de comprobación:** Verificar que se haya definido el procedimiento escrito para la evaluación del desempeño de los trabajadores y que el mismo se cumple.

**Requisitos a Evaluar # 23.**

Cada trabajador de la entidad conoce sus deberes y derechos.

**Modo de comprobación:** Comprobar, mediante muestra, que cada trabajador conoce sus deberes y derechos (Ver anexo 3).

**Requisitos a Evaluar # 24.**

Está elaborado un Plan de Superación y Entrenamiento para los trabajadores, especificando los correspondientes a las diferentes áreas.

**Modo de comprobación:** Comprobar que se elaboró el Plan de Superación y Entrenamiento (Capacitación) y que abarca a todos los miembros de la entidad.

**Requisitos a Evaluar # 25.**

Se garantiza con un programa de vacaciones que todos los trabajadores disfruten de éstas.

**Modo de comprobación:** Comprobar que existe un plan de vacaciones que abarque a todos los miembros de la organización, y que no existen trabajadores con más del periodo aprobado sin disfrutar.

**Requisitos a Evaluar # 26.**

Se incluye en este programa, de ser necesario, la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutarán de sus vacaciones.

**Modo de comprobación:** Comprobar que, de ser necesario, existe programación para garantizar la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutarán de sus vacaciones.

5-MANUALES, PROCEDIMIENTOS Y DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS:

**Requisitos a Evaluar # 27.**

Está elaborado un Manual de Organización o Reglamento Orgánico.



**Modo de comprobación:** Verificar que la entidad cuenta con algún documento que refleje la estructura, funciones, interrelaciones, entre otros, relacionados con la organización. Puede ser Manual de organización, Reglamento Orgánico, Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.

**Requisitos a Evaluar # 28.**

Están elaborados las Normas y Procedimientos de Contabilidad.

**Modo de comprobación:** Verificar que existe el Manual de normas y procedimientos contables.

**Requisitos a Evaluar # 29.**

Están elaborados las Normas y Procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.

**Modo de comprobación:** Verificar que se han emitido las normas y procedimientos de todas las operaciones de la entidad. Puede coincidir con los manuales de calidad que han elaborado las entidades que aplican sistemas de calidad.

**Requisitos a Evaluar # 30.**

Están debidamente archivados, manual o digitalizada, la información requerida para el buen funcionamiento de la entidad y para coadyuvar a la toma de decisiones por los dirigentes de ésta, como por ejemplo:

- a) Documento legal que crea la entidad.
- b) Documento que aprueba el Objeto Social.
- c) Principales regulaciones jurídicas, económicas, y financieras que norme la entidad.

**Modo de comprobación:** Verificar que están suscrito, como mínimo a la Gaceta Oficial, Finanzas al día o que reciben instrucciones de su nivel superior sobre las disposiciones oficiales que se emiten.

- d) Reglamento Disciplinario.

**Modo de comprobación:** Verificar que existe el Reglamento Disciplinario y si este se encuentra en buen estado de conservación, actualizado y firmado por el administrativo facultado.

e) Plan de Prevención.

**Modo de comprobación:** Comprobar que esté elaborado por la Resolución 13/06 del Ministerio de Auditoría y Control.

f) Procedimiento de evaluación del desempeño.

**Modo de comprobación:** Comprobar que se elaboran las evaluaciones del desempeño y éstas hayan sido discutidas con los trabajadores.

g) Plan de Capacitación.

h) Estados Financieros.

i) Convenio de Colectivo de Trabajo.

**Modo de comprobación:** Existe el convenio, está actualizado y es de dominio de los trabajadores.

j) Plantilla aprobada.

k) Organigrama y estructura de la organización.

l) Diseño y contenido de los puestos de trabajo.

m) Órganos de dirección colectiva.

## 2.4 Implementación del procedimiento diseñado.

### Procedimiento para la evaluación del componente Ambiente de Control

Requisitos a Evaluar.	Modo de comprobación.		
	B	R	M
Existen y están en aplicación los códigos de conducta y otras políticas donde se considere la práctica empresarial de la entidad y los niveles esperados de comportamiento ético y moral.	X		
			Se solicitará el documento (Código de Ética específico, Reglamento Disciplinario Interno, Convenio Colectivo de Trabajo u otros), donde se recojan los valores de la organización y sus normas de comportamiento verificando si se encuentran firmados por los cuadros

			aprobados en la empresa.	
Están establecidas políticas para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversores y otras entidades.	X		Se solicitará el documento, procedimiento, norma, resolución donde se establezca la política de la entidad referida a las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversores y otras entidades.	
Se cumplen y controlan las tareas para la defensa por la entidad y por cada integrante del colectivo de trabajadores.		X	Verificar si se conocen las tareas, misiones que cumplen los trabajadores y su ubicación, en caso de situaciones excepcionales por medio de entrevistas a varios trabajadores. Comprobar si está elaborado el Plan de la Defensa, y el Plan de Aviso.	
Los dirigentes y trabajadores están conscientes de sus responsabilidades en cuanto a la aplicación del Control Interno en la entidad.			X	Verificar si los jefes de las áreas conocen su responsabilidad en el Sistema de Control Interno, así como los trabajadores en sus puestos. Los trabajadores deben conocer cuál es su responsabilidad en el Sistema de Control de la entidad.
El Director y el Consejo de Dirección evalúan periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros.	X		Verificar en las actas de los Consejos de Dirección que se evalúa, al menos trimestralmente, la situación de la contabilidad y la información financiera derivada de ella. Comprobar si se toman decisiones en los Consejos y otras reuniones apoyándose en los análisis	

			contables . financieros que tiene la entidad.
Están establecidos los análisis periódicos del Sistema de Control Interno.	X		Verificar en las actas del Consejo de Dirección que se desarrollan, al menos trimestralmente, el avance del proceso del Sistema de Control Interno. Verifique si se reúnen el Comité de Control Interno.
Están establecidos en los análisis periódicos las medidas de prevención por las áreas correspondientes	X		Verificar en las actas del Consejo de Dirección que se desarrollan, al menos trimestralmente, el comportamiento de las medidas de prevención en cada una de las áreas.
Están creados y participan activamente los órganos colectivos de dirección en la toma de decisiones de la entidad.	X		Investigar cuántos órganos colectivos están creados y cuántos funcionan. Revisar las actas para comprobar su funcionamiento y cumplimiento de las decisiones tomadas.
Los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y política de la entidad, según el nivel y responsabilidad de cada uno.		X	Comprobar que los dirigentes y trabajadores conocen los objetivos, estrategia y políticas de la entidad, según su nivel y responsabilidad de cada uno. Entreviste a trabajadores.
Están establecidas las actividades a desarrollar por los diferentes Comités o Comisiones (Control, Cuadro, Calidad, de Auditoría).	X		Verificar que los órganos colectivos de dirección tienen definida sus actividades, temas a tratar, estructura y funcionan con la periodicidad planificada.
El Consejo de Dirección examina y participa en las decisiones o iniciativas estratégicas y	X		Verificar en las actas de los Consejos de Dirección que las decisiones sobre los objetivos, estrategias,

transacciones de significación.			planes financieros, proyecciones principales de trabajo se analizan y aprueban en ese órgano colectivo de dirección.
Está 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		Verificar en las actas de los Consejos de Dirección que se analiza el resultado de las auditorías, comprobaciones e inspecciones y se adoptan las medidas necesarias para subsanar las deficiencias. Compruebe si existe auditor interno y si está aprobado el plan de chequeo.
La estructura organizativa existente se corresponde con la estructura aprobada.	X		Verificar que la estructura real se corresponde con la que aparece aprobada y con la plantilla.
Están establecidas las relaciones administrativas reconocidas en la estructura entre la Oficina Central y las dependencias adscritas.	X		Verificar que existe algún documento (Resolución, procedimiento, reglamento orgánico) que define las relaciones reconocidas en la estructura entre el nivel central y sus dependencias adscritas.
Están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.		X	Verificar que están definidas las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad en algún documento (Resolución, Reglamento Orgánico, Manual de Organización, etcétera).

<p>La estructura organizativa existente mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia.</p>	<p><b>X</b></p>		<p>Evaluar si la estructura organizativa mantiene una adecuada segregación entre las funciones operativas, las administrativas, las de dirección y las de custodia. Pregunte cuál es el procedimiento para realizar alguna transacción. Ejemplo: Pago de una deuda. (Ver tabla de segregación de funciones).</p>
<p>Están establecidas las líneas precisas de autoridad y Responsabilidad.</p>		<p><b>X</b></p>	<p>Verificar que está definidas las funciones de las áreas y las facultades de los dirigentes mediante resolución.</p>
<p>Se ha aprobado el Comité de Control, su estructura, objetivos y personal que lo integra.</p>	<p><b>X</b></p>		<p>Verificar que se constituyó mediante resolución o escrito el Comité de Control, que se definió su estructura, sus objetivos y funciones, ver si el mismo funciona, toma acuerdos y se cumplen los mismos.</p>
<p>Está elaborado el procedimiento relativo al sistema de recursos humanos y de cuadros.</p>		<p><b>X</b></p>	<p>Verificar que están elaborados los procedimientos relativos a la actividad de recursos humanos, en algún documento. (Puede aparecer subdividido en: Reclutamiento, Selección y contratación, Incorporación al empleo, inducción, Formación y desarrollo, Evaluación de la idoneidad).</p>
<p>Está implementada la política y los procedimientos para la selección y contratación de los</p>	<p><b>X</b></p>		<p>Comprobar en entrevista que la política y los procedimientos para la selección y contratación de los</p>

trabajadores.			trabajadores se está aplicando (puede ser entrevistas encuestas, preguntas).
Están establecidas las funciones para cada puesto de trabajo de la entidad.	X		Verificar que se hayan definidas las funciones para todos los puestos de trabajo de la entidad en algún documento. (Resolución, Manual de Organización, Reglamento Orgánico u otro).
Está establecido el procedimiento para la evaluación sistemática del desempeño de cada trabajador.	X		Verificar que se haya definido el procedimiento escrito para la evaluación del desempeño de los trabajadores y que el mismo se cumple.
Cada trabajador de la entidad conoce sus deberes y derechos.		X	Comprobar, mediante muestra, que cada trabajador conoce sus deberes y derechos.
Está elaborado un Plan de Superación y Entrenamiento para los trabajadores, especificando los correspondientes a las diferentes áreas.	X		Comprobar que se elaboró el Plan de Superación y Entrenamiento (Capacitación) y que abarca a todos los miembros de la entidad.
Se garantiza con un programa de vacaciones que todos los trabajadores disfruten sus vacaciones.		X	Comprobar que existe un plan de vacaciones que abarque a todos los miembros de la organización, y que no existen trabajadores con más del período aprobado sin disfrutar.

Se incluye en este programa, de ser necesario, la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutarán de sus vacaciones.			X	Comprobar que, de ser necesario, existe programación para garantizar la continuidad del trabajo que realizan aquellos trabajadores que disfrutarán de sus vacaciones.
Está elaborado un Manual de Organización o Reglamento Orgánico.			X	Verificar que la entidad cuenta con algún documento que refleje la estructura, funciones, interrelaciones, entre otros, relacionados con la organización. Puede ser Manual de organización, Reglamento Orgánico, Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
Están elaborados las Normas y Procedimientos de Contabilidad.	X			Verificar que existe el Manual de normas y procedimientos contables.
Están elaborados las Normas y Procedimientos del resto de las operaciones que desarrolla la entidad.			X	Verificar que se han emitido las normas y procedimientos de todas las operaciones de la entidad. Puede coincidir con los manuales de calidad que han elaborado las entidades que aplican sistemas de calidad.
Están debidamente archivados, manual o digitalizada, la información requerida para el buen funcionamiento de la entidad y para coadyuvar a la toma de decisiones por los dirigentes de ésta, como por ejemplo:	X			Pueden encontrarse en organizaciones donde estos documentos se conocen como la Carpeta del Director.
a) Documento legal que crea la	X			



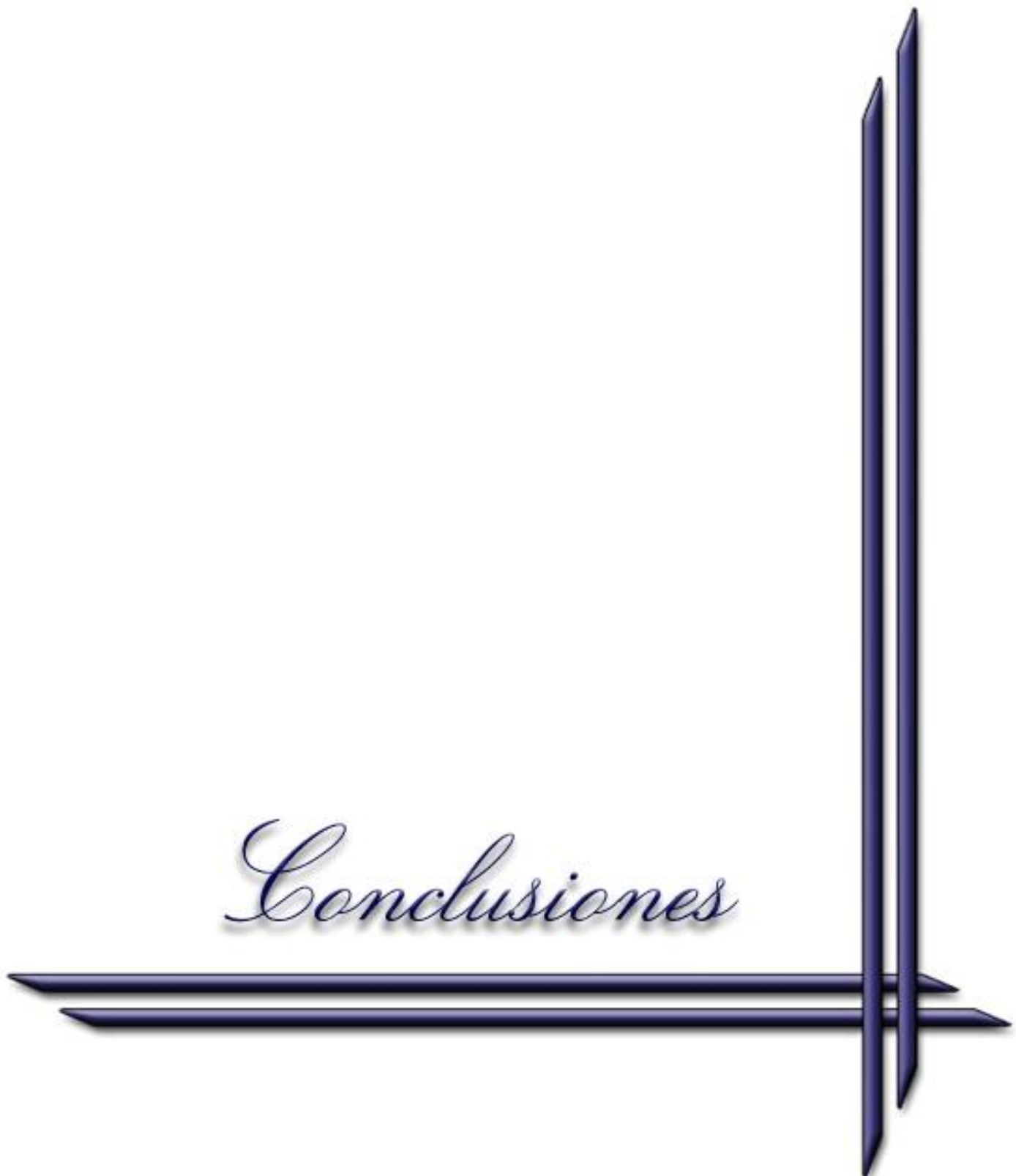
entidad.			
b) Documento que aprueba el Objeto Social.	X		
c) Principales regulaciones jurídicas, económicas, y financieras que norma la entidad.	X		Verificar que están suscrito, como mínimo a la Gaceta Oficial, Finanzas al día o que reciben instrucciones de su nivel superior sobre las disposiciones oficiales que se emiten.
d) Reglamento Disciplinario.	X		
e) Plan de Prevención.	X		
f) Procedimiento de evaluación del desempeño.	X		
g) Plan de Capacitación.	X		
h) Estados Financieros.	X		
i) Convenio de Colectivo de Trabajo.	X		
j) Plantilla aprobada.	X		
k) Organigrama y estructura de la organización.			X
l) Diseño y contenido de los puestos de trabajo.		X	
m) Órganos de dirección colectiva.	X		

## **2.5 Resultados de la implementación del procedimiento para evaluar el componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus.**

Después de ser implementado el procedimiento diseñado para evaluar el componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus, se pudo llegar a los siguientes resultados:

El 60% de los aspectos evaluados se catalogó de Bien, el 13.33% se catalogó de Regular y el 26.66% de Mal. De los aspectos catalogados como Regular (13.33%), están relacionados con la documentación el 25%, con la divulgación el 25% y con el control el 50%. De los que resultaron Mal (26.66%), el 66.66% está vinculado con la documentación, el 22.22% con la divulgación y el 11.11% con el control, por lo que el componente Ambiente de Control en la Delegación Provincial del INRE en Sancti Spíritus se puede calificar de mal.

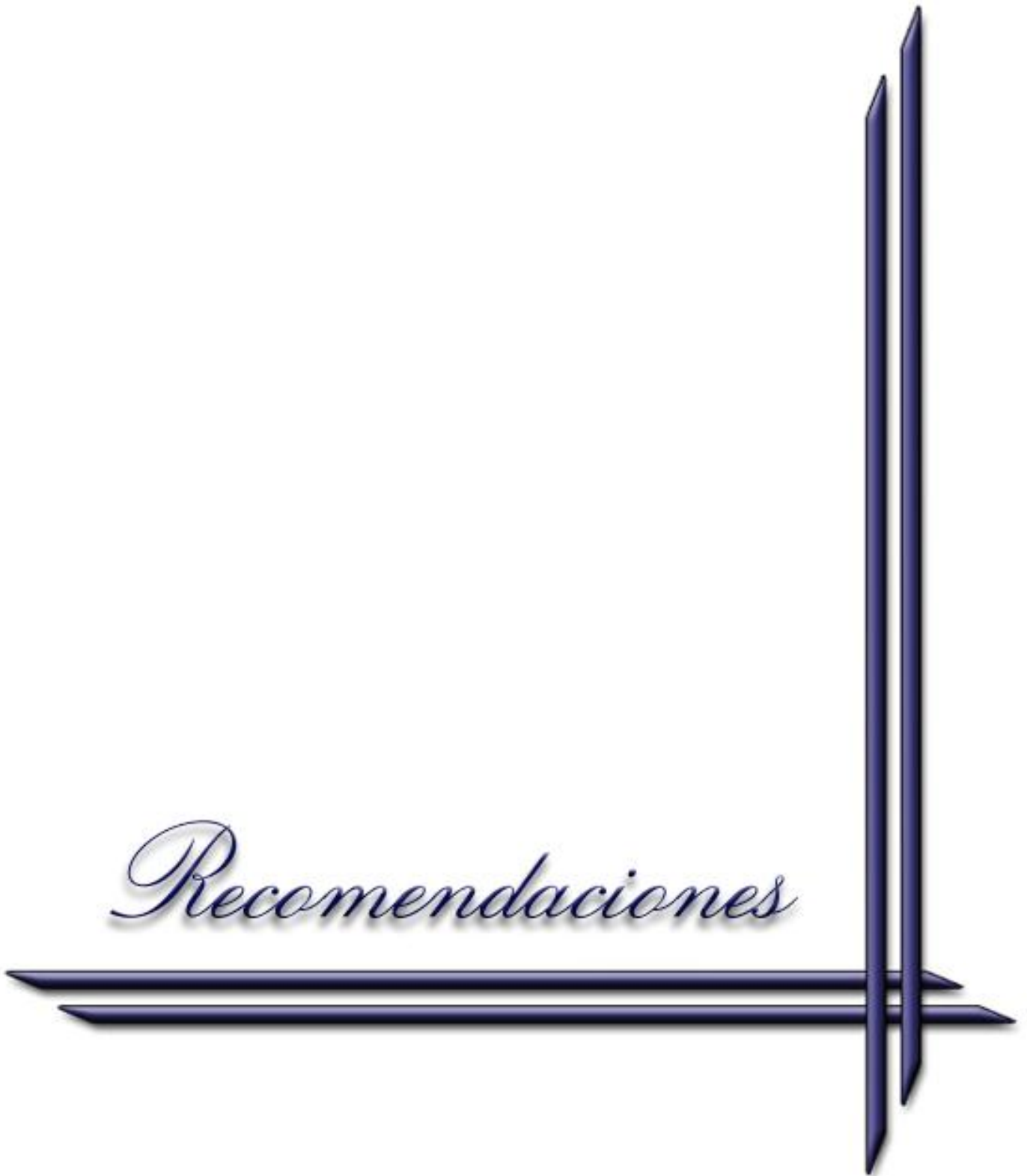
*Conclusiones*



## **Conclusiones**

1. El análisis de la bibliografía sobre el Sistema de Control Interno en el componente Ambiente de Control constituye un aspecto de vital importancia por su carácter preventivo y como factor clave en el desarrollo no sólo de la organización sino también del país.
2. Se realizó el diagnóstico del estado actual que presenta el componente Ambiente de Control en la Delegación, concertando que existen cuestiones organizativas y documentales en las que hay que trabajar para reducir al mínimo las causas y condiciones que podrían ocasionar un hecho extraordinario.
3. Se logró el diseño del procedimiento propuesto para evaluar el Sistema de Control Interno en el componente Ambiente de Control, considerando su carácter de Sistema como eje central que integra todos los componentes en la organización para favorecer los resultados de la entidad.
4. Se implementó el procedimiento propuesto, arrojando resultados que podrán ser utilizados por la dirección de la Delegación para una mejor toma de decisiones.

*Recomendaciones*



## **Recomendaciones**

1. Continuar perfeccionando los estudios relacionados con el Control Interno, con énfasis en su extensión a otros componentes dentro del Sistema de Control Interno, como vía para mejorar los resultados de la entidad.
2. Divulgar los resultados de la investigación a través de talleres y eventos científicos, particularmente relacionado con la actividad de Control Interno.
3. Lograr implementar el procedimiento en todas las Delegaciones del Instituto Nacional de Reservas Estatales.

# *Bibliografia*



## Bibliografía

- ❖ Anexo a la Resolución No. 297 MFP, 2003, %Actividades de Control vinculadas a los Subsistemas Contables+, Manual de Subsistemas de Control Interno Finanzas al día, Sección I, Capítulo I, Documento 2, Cuba.
- ❖ Colectivo de Autores de CECOFIS 2005, %Herramientas del Contador, MFP.
- ❖ Coopers/ Librand, 1997,+ Los nuevos Conceptos del Control Interno+, Informe COSO.
- ❖ Cordero L. ET AL 2005,+ Escuela de Administración+, Universidad Fermín del Toro.
- ❖ CANEC, 2002, %Consultaría Económica %Cuba.
- ❖ Cuesta A. (1999):+Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos+. Editorial Academia. La Habana
- ❖ Decreto Ley No. 199 de 1999, %Seguridad y protección de la información oficial+ Cuba.
- ❖ Decreto Ley No. 92 del 1986, %Sobre la Responsabilidad Material+ Cuba.
- ❖ Guía de Control Interno actualizada, 2005, para la verificación de la implementación de la Resolución 297, Cuba.
- ❖ IAC Declaración sobre procedimientos de auditoría 1972,+El estudio y Evaluación del Control Interno hecho por el auditor+. Nueva York: AICPA.
- ❖ James V. ET AL 1994, %Fundamentos de la Administración Financiera %México.
- ❖ John M. 2007, %Administración Financiera+, México.
- ❖ Jorion P. 1999, Valor en Riesgo, Edita Limusa, México.
- ❖ Karst R. 2001, Gestión Empresarial. Madrid.
- ❖ Lardents A. 1998, %Sistemas de Información para la Gestión Empresarial, Procedimientos, Seguridad y Auditoria, Editorial Prentice Hall.
- ❖ Levi D. 1997, Finanzas Internacionales. 3ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill. México.
- ❖ Material de Consulta II, 2005, Programa de Preparación Económica para cuadros de Control Interno, Colectivo de Autores, Cuba.
- ❖ Ministerio de Finanzas y Precios 1996, Seminario sobre Auditoría Interna, La

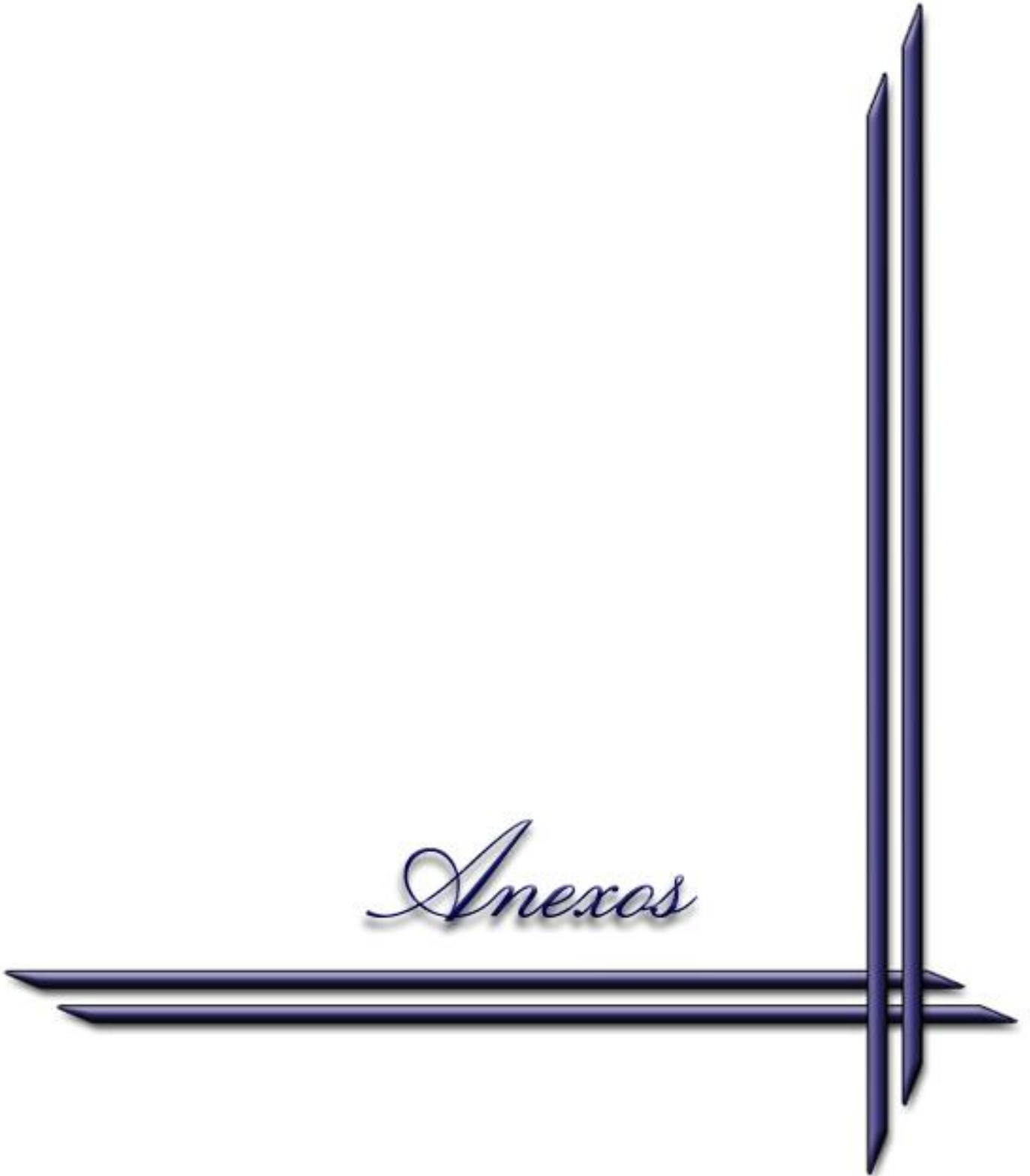


Habana, Cuba.

- ❖ Ministerio de Finanzas y Precios 2004, *Herramientas del Contador*, colectivo de autores. Cuba.
- ❖ Resolución Conjunta MIC . MFP 2004, *Requisitos para los sistemas contables . financieros soportados sobre las tecnologías de la información*. Cuba.
- ❖ Resolución Económica del V Congreso del Partido de Cuba 1997, *Periódico Granma*. Cuba.
- ❖ Resolución No 235 del MFP 2005, *Normas Cubanas de Información Financiera*. Cuba.
- ❖ Resolución No 26 MAC 2006, *Guía Metodológica de Auditoría de Gestión*. Cuba.
- ❖ Resolución No 297 del MFP 2003, *Definiciones del Control Interno*, Manual de Subsistemas del Control Interno al día, sección I, Capítulo I, Documento I. Cuba.
- ❖ Resolución No 64 del BCC 2000, *Normas Complementarias para los Cobros y Pagos*. Cuba.
- ❖ Resolución No 74 del BCC 2001, *Instrucciones Complementarias sobre Cobros y Pagos*. Cuba.
- ❖ Resolución No. 1 MININT 2000, *Reglamento sobre la Seguridad y protección de la información oficial*. Cuba.
- ❖ Resolución No. 100 MAC 2004, *Normas de Auditoría Interna*. Cuba.
- ❖ Resolución No. 12 MIC 2005, *Requisitos informáticos adicionales para los sistemas contables . financieros soportados sobre las tecnologías de información*. Cuba.
- ❖ Resolución No. 18 MFP 1998, *Indicaciones para el cumplimiento del Acuerdo CECM No. 3334*. Cuba.
- ❖ Resolución No. 204 SIME 1996, *Reglamento sobre la protección y seguridad técnica de los sistemas informáticos*. Cuba.
- ❖ Resolución No. 340 MFP 2004, *Procedimiento para dictaminar sobre el grado de adaptación a las Normas Contables Cubanas de los sistemas contables . financieros soportados sobre tecnologías de información*. Cuba.

- ❖ Ley 75 de la Defensa.
- ❖ Resolución No. 54 MFP 2005 %Manuales de Contabilidad+ Cuba.
- ❖ Resolución No. 6 CEF 1993, %Solicitud de los estados financieros y de informaciones anexas por los órganos y organismos de la Administración del Estado a sus empresas subordinadas+ Cuba.
- ❖ Resolución No. 6 MININT 1996, del %Reglamento sobre Seguridad Informática+ Cuba.
- ❖ Resolución No.44 MFP 1997, %Faltantes, Sobrantes y Pérdidas. Cuba.
- ❖ Rubio P. Domínguez, 2006, %Introducción a la Gestión Empresarial+.

*Anexas*





(Anexo 2)

## **Entrevista a Trabajadores y Dirigentes**

Entidad. \_\_\_\_\_ Organismo. \_\_\_\_\_

Nombre y Apellidos. \_\_\_\_\_

Clasificación ocupacional. \_\_\_\_\_

Sexo. \_\_\_\_\_

Edad. \_\_\_\_\_

Conoces los objetivos, estrategias y políticas de la Delegación.

Bien. \_\_\_\_\_ Regular. \_\_\_\_\_ Mal. \_\_\_\_\_

Argumente.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Entrevistador

\_\_\_\_\_

Entrevistado

\_\_\_\_\_

(Anexo 3)

## **Encuesta a trabajadores**

Entidad. \_\_\_\_\_ Organismo. \_\_\_\_\_

Clasificación ocupacional. \_\_\_\_\_

Sexo. \_\_\_\_\_

Edad. \_\_\_\_\_

Conoces tus deberes como trabajador de la Delegación Provincial del INRE.

Bien. \_\_\_\_\_ Regular. \_\_\_\_\_ Mal. \_\_\_\_\_

Argumente.

---

---

---

---

Conoces tus derechos como trabajador de la Delegación Provincial del INRE.

Bien. \_\_\_\_\_ Regular. \_\_\_\_\_ Mal. \_\_\_\_\_

Argumente.

---

---

---

---