



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
" OSCAR LUCERO MOYA"  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

***TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL  
TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD  
Y FINANZAS***

Propuesta de estrategias, para mejorar el componente  
"Información y Comunicación" de la Resolución 297  
del Ministerio de Finanzas y Precios del 2003 en la  
Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

AUTORA: Lisandra Sarrión Delgado.

TUTOR: LIC. Ivet Quevedo Pérez.

HOLGUÍN, JUNIO 2009.  
"Año del 50 Aniversario del triunfo de La Revolución."

## *Pensamiento*

*"Hay decenas de formas de malgastar o desviar recursos, y si los controles establecidos no se ejercen, o si no hemos descubierto la verdadera forma de ponerle fin a esto continua y se repite."*

*Fidel Castro Ruz.*

## *Dedicatoria*

### **Con mucho amor:**

A mi madre por darme su apoyo, comprensión y amor sin límites para seguir adelante, a mi esposo por su ayuda y dedicación, a mi tía por su gran esfuerzo y ayuda para la realización del trabajo y a mi familia por estar a mi lado dándome fuerzas para llegar al fin con gran satisfacción.

### ***Agradecimientos***

Agradecer a mi familia por estar junto a mí apoyándome para que siga adelante y obtenga buenos resultados, a todo el personal de la entidad donde se realizó el trabajo y a mi tutora por estar siempre al tanto de la realización de la tesis.

## *Resumen*

El presente trabajo de diploma tiene como título: “Propuesta de estrategias, para mejorar el componente “Información y Comunicación” de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios del 2003 en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

Esta investigación tiene como objetivo fundamental “Proponer estrategias para la mejora del sistema de gestión del Control Interno en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH” a partir de la evaluación del estado real actual.

El trabajo consta de dos capítulos, el primero trata sobre la evolución histórica del Control Interno en el mundo, en Cuba y la necesidad e importancia de su aplicación, las características generales y su obligatoriedad, se especifican las nuevas disposiciones legales, sus componentes y normas.

En el segundo capítulo se describe la metodología a utilizar y la realización de un diagnóstico sobre el componente Información y Comunicación para realizar la investigación, con el propósito de conocer la situación real de la Comercializadora Mayorista ITH, del cual se derivan las principales deficiencias que existen. Teniendo en cuenta este diagnóstico se proponen estrategias que contribuyan a la mejora del componente Información y Comunicación; para dar respuesta a al Problema Social: la insuficiencia en la gestión del Control Interno a partir de la definición de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín; el cual se le da solución a través de un plan de medidas y se determinan deficiencias como se muestran en las conclusiones.

## *Abstract*

This research work entitled proposal of strategies, for doing better the component information and communication in the commerce trading ITH from Holguin.

This investigation has as a main objective to propose strategies for doing better the action system evaluation of the actual situation.

The research work as two chapters, the first one deals with a historical evolution of the internal control in the world and in Cuba.

Importance and necessity of its application, general characteristics and its obligatory use. Also specifies new legal dispositions, its components and norms.

In the second one it describes the methodology to be use through a diagnostic test about the information and communication component to do this investigation, with the main purpose to know the real situation of the entity from which it derives the main difficulties it has. Taking into account this diagnostic test I propose strategies for doing better the component to give answer to the scientific problem: the insufficiency in the action of the internal control from the definition of resolution 297\03 MFP in commerce trading ITH through an action plan. Giving solution using a plan of measures determining the difficulties as shown in the conclusions.

<b>Índice</b>			<b>Páginas</b>
<b>Introducción</b>			<b>1</b>
<b>Capítulo I</b>		Fundamentación teórica del Control Interno.	<b>5</b>
	1.1	Evolución Histórica del Control Interno.	<b>5</b>
	1.2	Evolución del Control Interno en Cuba.	<b>11</b>
	1.3	Definición del Control Interno.	<b>14</b>
	1.4	Situación actual del Control Interno	<b>17</b>
	1.5	Disposiciones legales del Control Interno.	<b>17</b>
	1.6	Características del Control Interno.	<b>18</b>
	1.7	Necesidad e importancia del Control Interno.	<b>20</b>
	1.8	Obligatoriedad del Control Interno.	<b>21</b>
	1.9	Limitaciones del Control Interno.	<b>21</b>
	1.10	Confiabilidad de la información.	<b>22</b>
	1.11	Etapas de la implementación del sistema de Control Interno.	<b>22</b>
	1.12	Componentes del Control Interno.	<b>23</b>
<b>Capítulo II</b>		Propuesta de estrategias para mejorar el sistema de gestión del Control Interno del componente Información y Comunicación en la Comercializadora Mayorista ITH Holguín.	<b>34</b>
	2.1	Características de la empresa.	<b>34</b>
	2.2	Valoración del estado de implementación según la resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precio, en la instalación certificada: Comercializadora Mayorista ITH.	<b>42</b>
	2.3	Diagnostico de la situación actual del componente Información y Comunicación.	<b>47</b>
	2.4	Diagnostico estratégico de la Comercializadora Mayorista ITH Holguín.	<b>52</b>

	2.5	Estrategias para la mejora de diseño del sistema de Control Interno.	54
<b>Conclusiones</b>			<b>56</b>
<b>Recomendaciones</b>			<b>57</b>
<b>Bibliografía</b>			<b>58</b>
<b>Anexos</b>			<b>59</b>

## *Introducción*

Dentro del conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar en la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante el Control Interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad.

En el pasado, y en especial, en el mundo de los negocios, ha habido una evolución histórica de las empresas, toda vez que pasaron de ser, de familias encargadas de su propia gestión empresarial, ejerciéndose el control por los propios propietarios directivos y ejecutando las funciones propias y de supervisión directa en el cumplimiento de las normas establecidas por ellos mismos, para convertirse en la medida que se incrementó la complejidad de la empresa, en una organización que adecuara una división del trabajo y una especialización de las empresas y sus funciones.

En la medida que se observan los crecimientos en el volumen de las operaciones, la dispersión de sus medios, la descentralización de las actividades comerciales, la modernización y mejora en los medios de procesamiento, se llega a la conclusión de que, efectivamente, el mundo empresarial está evolucionando, y que en consecuencia, dicha evolución debe ir acompañada de los medios necesarios para garantizar una buena gestión empresarial y un control eficiente.

Antes de entrar en vigor la Resolución No. 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas; el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestra organización veían en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia de las operaciones que se habían impuesto.

El sistema de Control Interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia, 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,

por eso tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización; 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. Si los directivos no asumen este nuevo enfoque de gestión el establecimiento del sistema comenzará mal.

El presente Trabajo de Diploma fue realizado en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín; el mismo se concibe a partir de la necesidad impostergable en todas las entidades cubanas de comenzar a implantar las nuevas exigencias del Control Interno. Es definido entonces el campo de acción de la investigación.

La investigación se titula “Propuesta de estrategias, para mejorar el componente “Información y Comunicación” de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios del 2003 en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

Todo esto ha llevado a determinar como **Problema Social**: La no conclusión de la implantación de la Resolución 297/03 del MFP hasta la fecha, provoca la ocurrencia de descontrol y/o desvíos de recursos en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, lo cual repercute desfavorablemente en la economía del país, problemática de la cual se deriva el siguiente **Problema Científico** a resolver: la insuficiencia en la gestión del control interno a partir de la definición de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín .

El **Objetivo General**: Proponer estrategias para la mejora al Sistema de gestión del Control Interno en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín a partir de la evaluación del estado real actual.

**Como Objetivos Específicos:**

- 1 Elaborar evaluación detallada del componente “Información y Comunicación” del control interno en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, tomando como base los aspectos detallados en las guías de elementos propuestos, de manera tal que este análisis le sirva a la

dirección como línea de trabajo para el cumplimiento del sistema de gestión establecido por la Empresa.

- 2 Proponer un plan de acción que doten a la Dirección de la División, de una herramienta para la mejora del Sistema de gestión del Control Interno.

**La Hipótesis esgrimida en esta investigación resulta que:** De aplicarse las estrategias sugeridas para la mejora del componente “Información y Comunicación” del sistema de gestión del Control Interno en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, sólo entonces será posible contribuir a una adecuada aplicación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

El **Objeto de Estudio** de la investigación es el Sistema de Control Interno, en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín y como **campo de estudio**, el Grado de ejecución del componente de “Información y Comunicación” de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Para el logro de los objetivos se utilizaron los siguientes **Métodos de investigación científica:**

**Del nivel Teórico:**

**Método Histórico-Lógico:** Se estudió el comportamiento del Control Interno en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, analizando el periodo de febrero del 2008 a abril del 2009 y se extrajeron las regularidades de la documentación necesaria para la instrumentación de la Resolución.

**Método Analítico - Sintético:** Se tuvo en cuenta cada uno de los elementos que componen el Control Interno y el vínculo existente entre sus partes que favorecen su implementación.

**Método de lo Abstracto a lo Concreto:** Se partió de la célula del control interno: control, y se llevó a cabo un proceso de deducción de la implementación de todas sus partes hasta lograr cada una de sus determinaciones.

### **Del nivel Empírico:**

**Observación Científica:** Se realizaron observaciones en los diferentes departamentos dirigida a la verificación del estado actual del control interno en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

### **Técnicas de búsqueda de la información:**

- 1 Encuestas: Se pudo diagnosticar el problema a partir del criterio de los trabajadores y dirigentes de la Empresa.( **Ver anexo 1 y 2** )
- 2 Criterios de especialistas: Se realizó un análisis de las diversas opiniones de los especialistas en el tema.
- 3 Análisis de la documentación: Revisión de la documentación necesaria para el buen mantenimiento del Sistema de Control Interno en la empresa.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto y comprobar la veracidad de la idea a defender en la investigación se plantearon las siguientes **tareas**:

1. Definir origen y evolución del Control Interno en Cuba.
2. Definir el marco teórico conceptual para la aplicación del Control Interno.
3. Realizar análisis detallado de la aplicación del Control Interno en la entidad.
4. Definir las áreas donde se ha dificultado la aplicación del mismo.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACION TEORICA DEL CONTROL INTERNO.**

Para controlar una actividad se hace necesario trazarse metas y establecer planes, sin ellos no se pueden medir los resultados. El control debe estar presente en cualquier actividad que se desarrolle sería un error pensar en él sólo en el campo financiero, no se puede restringir a ese marco, sino que debemos pensar en él como un sistema abarcador, que incluye todas las esferas y procesos.

Tener un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones ha sido de mucha importancia en los últimos años. La empresa que aplique Controles Internos en sus operaciones conducirá a conocer la situación real de las mismas, de ahí la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

### **1.1 Evolución Histórica del Control Interno.**

Es en la edad media donde se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, en 1494 en Venecia, el franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la contabilidad de partida doble.

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: “la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica”.

El desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

El concepto de Control Interno ha ido evolucionando conforme al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos dieron al traste con los primitivos métodos para controlar las operaciones empresariales.

En 1905 L. R. Dicksee hace referencia a que el control interno es un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoria detallada.

Dicha definición de “Control Interno” apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cual es la relación entre el control y los objetivos de la organización, quien es responsable del control y que relación existe entre el proceso administrativo y el control.

G. Capote en la revista Auditoría y Control No 1 (2000) expresa que "... un sistema de Control Interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc.; en fin debe, coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes".

De acuerdo con lo señalado en el artículo 1º de la Ley 87 de 1993, "Se entiende por Control Interno el Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y

evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos".

Según Meigs, W y Larsen, G. (1994), el propósito del Control Interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización".

En términos simples puede expresarse que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus medios, verificar la exactitud y veracidad de sus datos contables, promover la eficiencia de las operaciones, fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas, determinar las desviaciones y ejecutar las medidas necesarias para corregirlas.

Las actividades de control se realizan a todos los niveles de las operaciones siendo los responsables de las diferentes áreas de la entidad los encargados del cumplimiento de las medidas de control, políticas y procedimientos, lo que no exime al dirigente máximo de la organización, de la responsabilidad del control general de la entidad.

Por lo que se ha analizado hasta el momento se puede notar, que aunque existían elementos comunes en las definiciones de Control Interno, no se contaba con una definición correcta o mundialmente aceptada o aprobada por todos los que investigaron la cuestión.

Finalmente, diversas agrupaciones profesionales de alto renombre a nivel mundial unieron esfuerzos con el fin de establecer un marco conceptual de Control Interno integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, que permitiera a las organizaciones públicas y privadas, a las Auditorías internas y externas, a los académicos y a los legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema.

Como resultado, fue emitida la definición de Control Interno que aparece en el Informe “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control-Integrated Framework) elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations) que lo define como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal en la institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres ámbitos o categorías:

- 1 Eficacia y Eficiencia de las Operaciones
- 2 Fiabilidad de la Información Financiera
- 3 Cumplimiento de Leyes y Reglamentos

Aspectos significativos a destacar en esta última definición es que el Control Interno constituye un proceso donde los controles son una serie de acciones para lograr los objetivos de la entidad, donde intervienen todas las personas, los cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicarlo y estar en condiciones de responder adecuadamente por ellos, y que su ejecución es responsabilidad del titular o máxima autoridad de la entidad; solo puede adoptar un grado razonable de seguridad a la entidad con relación a que los objetivos previstos serán alcanzados, no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones. En consecuencia los controles internos son tanto de carácter contable financiero como administrativos o gerenciales.

En consecuencia los controles internos son tanto de carácter contable-financieros como administrativos o gerenciales. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona

un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

Pudiera decirse entonces, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas ocasionados por la ineficiencia, ha conllevado a que los miembros directivos de entidades y organizaciones asumieran de manera efectiva las responsabilidades que hasta ahora se habían dejado de las manos. Por esto es necesario que la administración tenga claro en que consiste el control interno, para que pueda apoyarse en él y a la vez represente una herramienta imprescindible para el buen desempeño de las empresas.

Vale señalar que el control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, causando divergencias entre empresarios, legisladores, etc., ocasionando consecuentemente problemas de comunicación y diversidad de expectativas lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

El Control Interno es aplicable a todas las áreas de operación de su efectividad depende que la administración obtenga una información necesaria para seleccionar entre las alternativas la que mejor convenga a los intereses de la empresa. Mediante este control interno el máximo dirigente debe cerciorarse que las acciones de cada miembro de la entidad la lleven a la obtención de sus objetivos, debe registrar y evaluar periódicamente la ejecución de las actividades de la entidad, determinar las desviaciones con respecto a los planes, proyectos, presupuestos, normas o regulaciones con el fin de determinar las medidas correctivas pertinentes, garantizando su ejecución y rectificación de las desviaciones.

En nuestro país se emite la Resolución 297 de 2003 de Ministerio de Finanzas y Precios, que pone en vigor los nuevos criterios para elaborar un Sistema de Control Interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo de las entidades cubanas.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras que son regidas por el Control Interno.

Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico, el mejor Sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

En conclusión podemos decir, la importancia que está adquiriendo el Control Interno en los últimos tiempos, a causas de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asuman de forma efectiva, responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso

es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el Control Interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El Control Interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre los empresarios, profesionales y los legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas, que mejor convengan según los intereses de la empresa.

## **1.2. Evolución del Control Interno en Cuba.**

Por mucho tiempo el alcance del Sistema de Control Interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas, el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados; no todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el Sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto. Otro elemento que atentaba contra la eficiencia de los Sistemas de Control Interno era que las actividades de control ya venían establecidas 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, 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.

Tal 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 sobre este tema, 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 común, y una visión integradora que satisfaga las demandas de todos los entes involucrados. En tal sentido, el Ministerio de Finanzas y Precios pone en vigor la Resolución No. 297 del 2003 que contiene la definición de Control Interno, el contenido de los componentes y las normas para su implementación y evaluación.

El Control Interno en Cuba deviene control de todos y para todos, es una tarea general que se realiza de manera que sus resultados revientan en beneficios de la masa trabajadora, dado que es la conductora de la sociedad, los poseedores de los medios de producción y por ende, los beneficios del resultado del trabajo.

Con el fin de crear un marco legal actual del sistema de Control Interno en Cuba se han diseñado una serie de normativas y reglamentos vigentes que regulan las relaciones de las entidades en todo el país.

Las normativas y reglamentos vigentes que regulan las relaciones sociales de las entidades en el país y que constituyen el marco legal actual del Sistema de Control Interno en Cuba son:

- 1 La Resolución 13 de 2003 y 2006 del Ministerio de Auditoría y Control. (MAC) Exigencia a todas las entidades cubanas de la elaboración y control sistemático del Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.
- 2 Guía Nacional de Control Interno. Año 2003. Ministerio de Finanzas y Precios, Asociación Nacional de Economistas de Cuba y Ministerio de Auditoría y Control. medidas de control interno mínimas para evaluar el ambiente de control, los riesgos, la información y la comunicación y la supervisión, junto con las medidas tradicionales de los subsistemas de efectivo en caja, banco, inventarios, activos fijos tangibles, nóminas,

inversiones materiales, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, finanzas, costos y gastos, inmuebles, contabilidad y estados financieros y precios y tarifas.

- 3 Resolución 297 de 2003 Ministerio de Finanzas y Precios. Establecimiento de las definiciones del Control Interno, así como el contenido de sus componentes y sus normas y la exigencia de su implementación en el transcurso de un año para aquellas empresas en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las entidades.
- 4 Resolución 026 de 2006 del Ministerio de Auditoría y Control. Aprueba la “Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión”, la “Guía Metodológica para la Auditoría Financiera o de Estados Financieros” y la “Guía Metodológica para la evaluación del Control Interno”, constitutivas de una indisoluble unidad y tienen como propósito esencial común establecer, en todo el Sistema Nacional de Auditoría, de manera uniforme, las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de ejecución de las auditorías mencionadas, en correspondencia con las nuevas definiciones del control interno, en el interés de satisfacer el encargo estatal que tiene asignado este Ministerio.
- 5 Modificación de la Resolución 297 sobre Definiciones del Control Interno, el contenido de sus normas y componentes. Del resultado de la aplicación de la Resolución 297/03, los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social e Informática y las Comunicaciones, han solicitado revisar el texto del anexo de la mencionada resolución, el que se llevó a cabo por integrantes del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, proponiendo las siguientes modificaciones: adecuar la terminología relacionada con la gestión de recursos humanos a las últimas disposiciones emitidas por el MTSS. Eliminar las evaluaciones de los componentes por la promulgación del programa de auditoría a los sistemas de control interno. Modificar el componente de gestión de riesgos, para adicionar normas y esclarecer conceptos a tenor de los cambios internacionales ocurridos en el manejo de

este componente y los resultados obtenidos y eliminar algunos comentarios que se consideraron redundantes en la disposición anterior.

Estas legislaciones están estrechamente relacionadas y por tanto no pueden verse de forma aislada a la hora de diseñar los Sistemas de Control Interno en las entidades.

### **1.3 Definición del Control Interno**

La Resolución No. 297 del 2003 define que el Control Interno es un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

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

A continuación exponemos su desempeño general en este entorno de objetivos del control interno.

#### **Confiabilidad de la información**

No se trata sólo de la información contable financiera como se acostumbra, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad.

Para lograr este objetivo será necesario hacer un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuales serán los indicadores de calidad (si es oportuna, clara, directa, etc.) para evaluar la misma. Un fin importante en el diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorroso y burocrático el trabajo en algunas áreas. Con relación a la información contable y financiera y la elaboración de los estados financieros, se mantienen las regulaciones establecidas en las Normas Generales de Contabilidad.

### **Eficiencia y eficacia de las operaciones.**

Es indispensable para el logro de este objetivo tener bien definidos los ciclos de operaciones de la entidad (es decir, cuales son las operaciones y en que área comienzan y en cual área terminan), y los procedimientos que se generan en cada ciclo de trabajo. Estos procedimientos quedarán establecidos en el "Manual de Procedimientos" de la organización que será elaborado o actualizado si ya se posee. Asimismo la responsabilidad que tiene el trabajador de hacer cumplir un procedimiento o parte de éste quedará implícito en el "diseño del puesto de trabajo" que el ocupa. Por lo tanto, es necesario establecer cuales son los indicadores con los que se va a evaluar, como se ha desempeñado en cada área y en cada trabajador.

Con todo lo anterior se logra, en primer lugar, organizar el trabajo en la entidad a través de la definición de los ciclos y los procedimientos de trabajo que hay que cumplir en cada ciclo y en segundo lugar, tener establecidos los niveles claros de responsabilidad y autoridad, así como, el contenido de trabajo para cada puesto.

### **Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.**

Se cumplirá este objetivo en la misma medida que cada trabajador (de nuevo ingreso o no) conozca su contenido de trabajo, a qué se dedica la entidad (misión), qué objetivos se propone alcanzar y cómo aspira a lograrlos (visión), y cual es la base legal que la rige (reglamento disciplinario, convenio colectivo de trabajo, políticas de superación del personal, código de ética, reglas específicas de la actividad que realiza). Una vez más se regresa a la idea de que el diseño del sistema de control debe estar enfocado a los recursos humanos. La organización puede tener un sin número de manuales, leyes y políticas establecidas y listas para ser mostradas a cualquier supervisor, pero si no han informado al hombre y lo han hecho comprender de su importancia e incidencia para con el control interno, sólo está diseñando un sistema de control interno ficticio y en papeles.

### **Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.**

Tener en cuenta que el control de los recursos es una de las base elementales del

control interno, y no sólo porque tribute a la toma de medidas en la ocurrencia de cada hecho, sino porque han de crearse todos los mecanismos necesarios para garantizar el control preventivo de los mismos. En consecuencia la entidad deberá crear en cada uno de sus procedimientos, la base del control de los recursos en la misma, estableciendo mecanismos donde tanto el trabajador, como los funcionarios logren interiorizar el nivel de responsabilidad que les corresponde en cada caso.

En tal motivo, el control de los recursos de todo tipo, parte de las bases generales acorde a normas establecidas; no obstante el control de los mismos deberá establecerse sobre las características elementales de cada entidad, para con ello lograr el adecuado control.

Bajo este nuevo concepto el sistema en la organización cubana se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder establecerlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo.

Es necesario comprender que 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 directivo para crear en su entidad una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, para que realmente el sistema de control interno forme parte del proceso de gestión.

Los beneficios que para la entidad cubana tiene la implementación del nuevo concepto de control interno a través de sus componentes son muchos y con variados matices: Un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque, los objetivos del control interno y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto de trabajo; poseer indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional

y cada puesto de trabajo; poder diseñar actividades de control según las características de cada entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos; contribuir al autocontrol; fortalecer la autoridad y el liderazgo.

#### **1.4 Situación actual del control interno**

En nuestro país la situación del control interno se ha caracterizado por:

1. Deficiente comprensión de la definición de control interno y por lo tanto, no responde a los intereses de todas las partes y facilita la comunicación y unificación de expectativas.
2. No se ha llenado el vacío en la formación de profesionales de nivel medio y superior que se arrastra de períodos anteriores, a partir de las siguientes situaciones.
3. Evidente desigualdad en el aseguramiento material y financiero vinculado con las actividades de contabilidad y control interno a partir de las posibilidades empresariales y territoriales.
4. Insuficiente atención y jerarquización por los dirigentes hacia el control interno y las áreas contables, lo que se expresa en:
  1. Alto volumen de legislación que impacta en los procesos contables, caracterizada por su dispersión, incompatibilización y la falta de fluidez hacia las entidades de base.
  2. Deficiencias en el control y seguimiento de las medidas permanentes contenidas en los acuerdos 3162 y 3334 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros
  3. Problemas estructurales organizativos que no garantizan la fiabilidad de la información financiera.

#### **1.5 Disposiciones legales del Control Interno**

Las normativas y reglamentos vigentes que regulan las relaciones sociales de las entidades en el país y que constituyen el marco legal actual del sistema de Control Interno en Cuba son:

La Resolución 13 de 2003 y 2006 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Exigencia a todas las entidades cubanas de la elaboración y control sistemático del Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.

Guía Nacional de Control Interno. Año 2003. Ministerio de Finanzas y Precios, Asociación Nacional de Economistas de Cuba y Ministerio de Auditoría y Control. Medidas de Control Interno mínimas para evaluar el ambiente de control, los riesgos, la información y comunicación y la supervisión, junto con las medidas tradicionales de los subsistemas de Efectivo en Caja, Banco, Inventarios, Activos Fijos Tangibles, Nóminas, Inversiones Materiales, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Finanzas, Costos y Gastos, Inmuebles, Contabilidad y Estados Financieros y Precios y Tarifas.

Resolución 297 de 2003 Ministerio de Finanzas y Precios. Establecimiento de las definiciones del Control Interno, así como el contenido de sus Componentes y sus Normas y la exigencia de su implantación. Estas legislaciones están estrechamente relacionadas y por tanto no pueden verse de forma aislada a la hora de diseñar los Sistemas de Control Interno en las entidades.

### **1.6 Características del Control Interno**

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

El Control Interno es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en si mismo, estos no deben ser establecidos como mecanismos aislados decretados por la dirección, sino un sistema integrado por materiales, equipos, procedimientos y personas. El Control Interno lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, dicho de otra forma, ningún Manual de organización recoge todos los riesgos reales y potenciales, ni desarrolla controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles y deben estar en condiciones de responder adecuadamente por ellos.

En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe superior inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.

El Control Interno esta pensado para facilitar la consecución de objetivos. En una o más de las áreas o operaciones en la entidad. Debe dirigirse al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidades de los colectivos laborales. El control interno será efectuado por la dirección y el resto del personal es por ello que a partir de la promulgación de la Resolución 297/03 el máximo responsable del diseño del sistema es el director de la entidad y no otro directivo de menor jerarquía y son responsables de implantación y supervisión todos los directivo a cualquiera de los niveles según la estructura organizativa de la misma.

Es indispensable que los trabajadores se sientan coparticipes del sistema que se diseñe y cada uno sepa como tributa al control interno mediante sus responsabilidades y los medios que posee para cumplirlas. Este objetivo se puede lograr a través de un eficiente programa de información y capacitación a todo el personal sobre la resolución y la nueva forma de pensamiento a desarrollar.

El sistema de Control interno 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 errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, Por tanto, el diseño debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

El Control Interno, no tanto como es diseñado y operado, puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración y al consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos de una entidad. La probabilidad de conseguirlos está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Ellas incluyen la realidad de que los juicios humanos en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, las personas responsables del establecimiento de los controles necesitan considerar sus costos y beneficios relativos, y la desintegración puede ocurrir a causa de fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones. Adicionalmente, los controles pueden circunscribirse a la colusión de dos o más personas. Finalmente, la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema de control interno.

### **1.7 Necesidad e importancia del Control Interno**

El Control Interno 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 por la elaboración de los sistemas de Control Interno en cada entidad, incluido un sistema de control sobre los procesos de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) que satisfaga los requerimientos de la misma.

## **1.8 Obligatoriedad del Control Interno**

El Sistema de Control Interno en cada organización debe establecer las acciones y medidas de Control Interno, partiendo del estudio de sus características y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsables de su funcionamiento. Es aplicable para todo el Sistema Empresarial del país, unidades presupuestadas, Sistema Bancario Nacional y el Sector Cooperativo. Los Manuales de Procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.

## **1.9 Limitaciones del control interno**

El concepto Seguridad Razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.

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

Las actividades dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados.

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

Falta de conocimiento de los elementos integrantes y del nuevo enfoque para el diseño e implementación del Sistema de Control Interno en las entidades.

Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores

sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El Control Interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

### **1.10 Confiabilidad de la información**

Este propósito hay que lograrlo no solo de de la información contable financiera como se acostumbraba, sino de toda la información que se genera a lo largo y ancho de la entidad.

Para lograr este objetivo será necesario un diseño eficiente de los canales para la información y comunicación alrededor de ella, y tener definidos cuales serán los indicadores de calidad (si es oportuna, clara, directa etc.) para evaluar la misma. Un fin importante en diseño de estos canales es eliminar la duplicidad de información que hoy se genera y que hace engorrosos y burocrático el trabajo en algunas áreas.

Con relación a la información contable y financiera y la elaboración de los estados financieros, se mantienen las regulaciones establecidas en las normas contables vigentes.

### **1.11 Etapas de la implantación del sistema de Control Interno:**

1. Constituir el grupo de prevención (comité de control), integrado por lo menos, por un dirigente de primer nivel, el auditor interno y los factores necesarios de la entidad.
2. Elaborar el diagnóstico de la situación del control interno, a tenor de las nuevas concepciones, con la participación de los trabajadores de las áreas en que se esté estructurada la entidad.
3. Elaborar el cronograma detallado de trabajos contentivos de las tareas a desarrollar, agrupadas por componentes, en que se fijen los responsables, participantes y fecha de cumplimiento.

4. Controlar sistemáticamente por el grupo de prevención (Comité de Control) la ejecución de las tareas y cumplimiento de las fechas fijadas para la conclusión de cada una.
5. Elaborar los manuales de procedimientos del sistema de Control Interno de la entidad.

### **1.12 Componentes del control interno**

La característica de proceso, adjudicada en concepto de control interno, refiere que sus elementos se integran entre sí se implantase de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades no se supedita a un único propietario 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 interno son:**

1. Ambiente de control.
2. Gestión de los riesgos.
3. Información y comunicación.
4. Actividades de control.
5. Supervisión y 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 diseño de los sistemas de control interno de cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

## **Componente #1. Ambiente de Control**

### **Definición**

El ambiente de control es Andamiaje para el diseño del sistema de control; es decir constituye la base de los demás componente, en el se refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen conciencia sobre la importancia de este, los trabajadores la asuman.

El Ambiente de Control incluye la integridad, los valores éticos y la competencia en la entidad; el estilo de trabajo de la administración; la manera como la administración asignan autoridad y responsabilidad, así también como organiza y desarrolla a su gente.

Para crear un adecuado Ambiente de Control en las entidades se debe elaborar un expediente que contenga los siguientes documentos:

- 1 Resolución de constitución de la entidad
- 2 Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos.
- 3 Resolución de constitución del Comité de Control Interno, Funciones y objetivos.
- 4 Convenio Colectivo de Trabajo
- 5 Reglamento interno o código de conducta.
- 6 Actas del Consejo de Dirección
- 7 Actas de asambleas generales con los trabajadores
- 8 Principales contratos y obligaciones
- 9 Plantilla aprobada
- 10 Estructura y diagrama organizacional
- 11 Diseño del Puesto de Trabajo del Director y sus subordinados directos.
- 12 Política sobre selección y captación del personal
- 13 Plan de capacitación
- 14 Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida
- 15 Plan de Ingresos y Gastos
- 16 Interpretación de Estados Financieros. Indicadores fundamentales

- 17 Flujo de Efectivo
- 18 Cronograma para la supervisión a las áreas de la empresa y entidades subordinadas.
- 19 Plan de auditoría interna si lo hubiere
- 20 Métodos y Estilos de dirección

La dirección de la entidad y el Auditor, pueden crear un ambiente adecuado si:

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

Este componente se basa en elementos tales como:

- 1 La filosofía y estilo de dirección.
- 2 La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- 3 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.
- 4 El grado de documentación de las políticas y decisiones, y formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

#### **Normas para el componente ambiente de control**

1. Integridad y Valores Éticos
2. Competencia profesional
3. Atmósfera de confianza mutua
4. Estructura Organizativa
5. Asignación de autoridad y responsabilidad
6. Políticas y Prácticas en la Gestión de los Recursos Humanos
7. Comité de Control

## **Componente # 2. Gestión de los Riesgos**

### **Definición**

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar como han de ser gestionados los riesgos, debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados, una condición previa a la evaluación de riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes.

Como ejemplo de estos riesgos, pueden citarse:

Factores externos:

- 1 Los desarrollos tecnológicos que pueden afectar la naturaleza de la Investigación o dirigir la atención hacia otro lugar o actividad.
- 2 Las expectativas cambiantes de los clientes.
- 3 La legislación y las regulaciones nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.
- 4 Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información.

Factores internos:

- 1 Ruptura en el procesamiento de los sistemas de información
- 2 La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden afectar el nivel de conciencia del control interno.
- 3 Un cambio en las responsabilidades de la administración

- 4 La naturaleza de las actividades de la entidad, y el acceso de los empleados a los activos, pueden contribuir a una equivocada apropiación de los recursos.
- 5 Un área de auditoría que no actúa o que no es efectiva, puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

Es importante que la administración considere cuidadosamente los factores que puedan contribuir a incrementar los riesgos; algunos factores a considerar incluyen experiencias pasadas sobre fallas en la consecución de objetivos, calidad del personal, existencia de actividades distribuidas en el extranjero y complejidad de una actividad.

### **Normas para la evaluación de riesgos**

1. Identificación del riesgo.
2. Estimación del riesgo.
3. Determinación de los objetivos de control
4. Detección del cambio.

### **Componente # 3. Actividades de Control**

#### **Definición**

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

Las Actividades de Control se ejecutan en todos los niveles de la organización en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados para evitarlos o minimizarlos.

Estas actividades son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas se lleven a cabo y aseguran que se tomen las acciones necesarias, para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en

todos los niveles y en todas las funciones, incluyendo actividades de aprobación, autorización, verificaciones, conciliaciones y separación de funciones.

#### **Momentos para definir las actividades de control:**

- 1 Determinar las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.
- 2 Evaluar la calidad y cumplimiento de los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado.
- 3 Evaluar la actualización del sistema de indicadores de rendimiento implementando en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyen o eliminan las desviaciones importantes.
- 4 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.
- 5 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.

#### **Normas de actividades de control**

1. Separación de tareas de responsabilidades.
2. Coordinación entre las áreas.
3. Documentación.
4. Niveles definidos de autorización.
5. .Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
6. Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
7. Rotación del personal en las tareas claves.
8. Control del sistema de información.
9. Control de tecnologías de información.
10. Indicadores de desempeño.

## 11. Función de Auditoría interna independiente

### **Componente #4. Información y Comunicación**

#### **Definición**

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. 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.

La comunicación constituye el vínculo y la relación mutua entre personas. Es la esencia del grupo o colectivo, pues mediante ello se hace circular una enorme cantidad y variedad de instrucciones, cifras, planes de trabajo, sugerencias, recomendaciones, ordenes, etc.

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

Todo el personal de la entidad debe recibir una comunicación en forma de un mensaje claro, por parte de la administración respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente.

Deben comprender su propio papel en el Sistema de Control Interno, lo mismo que la manera de cómo las actividades se relacionan con el trabajo de otras. También es necesario comunicarse con las partes externas, tales como clientes y proveedores.

Entre los aspectos que se relacionan con este aspecto, están:

- 1 Sistema informativo de la entidad.
- 2 Vínculos utilizados para la emisión de la información
- 3 Manejo de la información interna
- 4 Seguridad informática interna
- 5 Sistemas de protección contra virus informáticos
- 6 Encuestas realizadas a personal interno y externo de la entidad
- 7 Identificar los canales de comunicación según las áreas y las funciones de los diferentes puestos de trabajo.

## **Normas de información y comunicación**

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

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

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario, y por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad, para la toma de decisiones, si no de nada serviría.

### ***3. Calidad de la información.***

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

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

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

#### ***4. Flexibilidad al cambio.***

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

#### ***5. El sistema de información.***

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. Para ser más eficaces, los sistemas de información no deben únicamente identificar y recoger información necesaria (financiera y no financiera), sino que también ha de procesar dicha información y comunicarla en un plazo y de una forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

#### ***6. Compromiso de la dirección.***

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

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

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

capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

### ***8. Canales de comunicación.***

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

### **Componente # 5. Supervisión o Monitoreo**

#### **Definición**

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este, está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

- Constitución del comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

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

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

Las segundas constituyen en sí todo un proceso dentro del cual priman una disciplina apropiada y principios insoslayables, sea, 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.

### **Normas de Supervisión y Monitoreo**

1. Evaluación del Sistema de Control Interno.
2. Eficacia del sistema de Control Interno.
3. Auditoría del sistema del Control Interno.
4. Validación de los supuestos asumidos.
5. Tratamiento de deficiencias detectadas.

Todos los componentes descritos son relevantes para cada categoría de objetivos; cuando se revisa cualquier categoría, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, por ejemplo, los cinco componentes deben estar presentes y funcionar efectivamente para asegurar que el control interno sobre las operaciones es efectivo.

## **CAPITULOII PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL COMPONENTE “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN” EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH.**

Este capítulo describe la metodología (ver anexo 2) a utilizar y muestra el diagnóstico realizado para iniciar la investigación, con el propósito de conocer la situación real de la empresa, del cual se derivaron las principales deficiencias o puntos débiles que existían en la implementación de la Resolución 297/03. Tendiendo en cuenta este diagnóstico se proponen estrategias que contribuyan a la mejora del Sistema de Control Interno.

### **2.1 Caracterización de la Empresa.**

La Comercializadora Mayorista ITH Holguín, ubicada en la Avenida de los Internacionalistas Km. 2 1/2, Reparto Pedro Díaz Coello, Holguín, surge como consecuencia de la reestructuración el 1ro de julio del 2007, anteriormente esta Empresa se denominaba Comercializadora ITH S.A. División Territorial Holguín Granma, constituida el 1 de diciembre de 1998, como parte del proceso de organización del sistema de comercialización de los abastecimientos en el Ministerio del Turismo.

La empresa está conformada para brindar atención a las instalaciones del turismo y terceros, autorizados a operar con divisas, enclavados en las provincias de Holguín y Granma.

La misma está conformada por:

- 1- La Empresa a nivel Central.
- 2- 4 Direcciones Funcionales (Dirección Comercial, Logística, Recursos Humanos que incluye Cuadros y Economía).
- 3- 4 Unidades Empresariales de Base (Holguín, Guardalavaca, Bayamo, Marea del Portillo), cada una con su staff administrativo y sus Departamentos de Recepción y Entrega de mercancías, a nivel de Empresa existe además una Brigada de Transporte para la Distribución de Mercancías.

Por la diversidad de productos tanto de alimentos como de productos industriales que demandan las instalaciones hoteleras y extrahoteleras de nuestros polos turísticos la gama de productos a comercializar es muy amplia y variada.

**Entre sus principales clientes se encuentran:**

*En el turismo:*

1. Hoteles Cubanacán.
2. Hoteles del Grupo Gaviota.
3. Cadena Isla Azul.
4. Cadenas Palmares.
5. EMPRESTUR.
6. Caracol.
7. SERVISA.

*A terceros:*

1. ESUNI de Moa.
2. Fábrica de Cerveza Bucanero.
3. ETECSA.
4. Empresa Eléctrica.
5. SEPSA.

**Principales Competidores en el Territorio:**

1. AT Comercial Gaviota.
2. D´ LEONES.
3. INLOC (Inversiones Locarino).

**Principales Proveedores:**

*Alimentos Secos:*

1. Coracan S.A.
2. Papas & Co. S.A.
3. CAI Ruta Invasora.

4. Empresa Minero Salinera.
5. Emp. Productos Lácteos Bayamo.
6. Emp. Productos Lácteos Holguín.
7. Gamby.
8. Empresa de Cereales Turcios Lima (Haricub).
9. CONFRUVE.
10. Emp. Ecasol.
11. CUBAGRO (Tecnotex -Agrotex).
12. Tecnoazúcar.
13. Comercial Cuba Café.

***Alimentos Refrigerados y Bebidas:***

14. Los Portales.
15. Bravo S.A.
16. Alimentos Río Zaza.
17. Empresa de Bebidas Camaguey.
18. Empresa de Bebidas Granma.
19. CORALAC.
20. Cítricos Caribe.
21. EGAME.
22. Unión de la Carne (Oro Rojo).

***Ferretería:***

23. GEDEME.
24. Comercial Cuba Café.
25. Emp. de Pinturas Vitral.
26. Corporación Gráfica.
27. Castrol.

***Insumos:***

28. Suchel Proquimia.

29. Suchel Camacho.
30. Suchel Lever.
31. Textilera SAREX, Villa Clara.
32. Textilera Celia Sánchez, Santiago de Cuba.
33. PROSA.
34. UNITIDSA.
35. CEPIL.
36. TEXORO.

**Entre los principales productos se encuentran:**

***Alimentos:***

37. Cárnicos (pollos, pierna de cerdo, lomos, embutidos, pavos, corderos, mariscos).
38. Secos (pastas alimenticias, granos, harina).
39. Líquidos (refrescos y cervezas, jugos, aguas, maltas, bebidas).
40. Lácteos (leche, mantequilla, quesos).
41. Enlatados (conservas y vegetales, salsas, dulces, frutas).

***Insumos:***

1. De salón (azucareras, cafeteras, jarras, pinzas, ensaladeras, bandejas, etc.).
2. Cristalería (vasos, copas, platos).
3. Cubertería (cucharas, tenedores, cuchillos).
4. De cocina (cafeteras, coladores, ollas, cacerolas, jarros, sartenes, termos).
5. Químicos (insecticidas, jabones, aromatizantes, detergentes, pulimentos).
6. Papelería (servilletas, papel sanitario, bolsas desechables, vasos desechables).
7. De habitación (cortinas, alfombras, etc.).
8. Artículos de limpiezas (cubos, escobas, frazadas, recogedores, hisopos, etc.).
9. Lencería (fundas, sábanas, mosquiteros, etc.).

***Ferretería y Tecnología:***

1. Productos químicos (pinturas, barnices, lubricantes).

2. Eléctricos (Lámparas, bombillos, cables etc.).
3. Materiales de oficinas.
4. Neumáticos.
5. Maderas.
6. Cerrajerías.
7. Artículos de ferretería general.
8. Muebles Sanitarios y grifería.
9. Gases refrigerantes y hit de montaje para aire acondicionado.

**Misión:**

Ser la compañía comercializadora del turismo que trabaja para la satisfacción de sus clientes, garantizando productos y servicios oportunos, con calidad y buenos precios.

Prestar un eficiente servicio de distribución de alimentos, Bebidas, Insumo hotelero y Ferretería a clientes corporativos del turismo, contando con una adecuada tecnología y un personal altamente calificado.

**Visión:**

Se ha propuesto: ser la Comercializadora distinguida por utilizar las más modernas técnicas en sus servicios y por contar con la confianza de proveedores y clientes.

Ser la Comercializadora preferida por los clientes corporativos del turismo que busquen un servicio distinguido por su profesionalidad y excelencia en la venta de productos que satisfagan sus necesidades.

**Objeto social:**

1. Comercializar de forma mayorista productos importados según la nomenclatura que para estos fines aprueben los ministerios del Comercio Exterior e Interior, según corresponda, en pesos cubanos y pesos convertibles.

2. Adquirir en Cuba productos y equipos para su comercialización mayorista, distribución y arrendamiento a las entidades del sector turístico, a las vinculadas directa o indirectamente al turismo y terceros, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, en pesos cubanos y pesos convertibles.
3. Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios en Centros Comerciales, Centros de Venta y Salones de Exposición, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior en pesos cubanos y pesos convertibles.
4. Prestar servicios de asesoramiento técnico sobre las actividades inherentes a su objeto social en pesos cubanos.

### **Objetivos estratégicos y operacionales**

#### ***Estratégicos:***

1. Logar el Perfeccionamiento Empresarial.

#### ***Operacionales:***

1. Preservar y fortalecer la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores implementando y consolidando métodos y estilos de trabajo que potencien y mejoren la gestión integral de la entidad enfrentando las indisciplinas, el delito, la corrupción y todo tipo de condición que propicie tales hechos.
2. Alcanzar niveles superiores de funcionamiento y eficacia de los sistemas de preparación para la defensa.
3. Elevar los niveles de eficiencia en el sistema de seguridad y protección.
4. Gestionar con eficiencia los niveles de servicios e ingresos de la empresa.

5. Incrementar la eficiencia económica.
6. Incrementar los niveles de la actividad financiera y contable.
7. Elevar la eficiencia de la división mediante el uso racional de los portadores energéticos.
8. Presentar al GEPE el expediente del Perfeccionamiento Empresarial.
9. Elevar la efectividad de los mecanismos de Control Interno y la eficacia del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
10. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes.
11. Perfeccionar la infraestructura logística.
12. Perfeccionar y garantizar la organización funcional de la estructura de logística.
13. Lograr la eficiente utilización del capital humano mediante una correcta preparación en función del servicio que ofrece la entidad sobre la base de una acertada selección, capacitación y atención al hombre.
14. Alcanzar una transformación cualitativa en la informatización de la empresa.
15. Evaluar y asesorar todas las cuestiones de índole jurídica relacionadas con la actividad de la empresa.

### **Estructura organizativa**

Entre los aspectos que tiene en cuenta la estructura organizativa, están los

organigramas, los cuales se representan esquemáticamente donde aparecen reflejados la forma en que se relaciona la organización, en el aparece el mecanismo tanto de autoridad como relaciones tanto verticales como horizontales en que se encuentra esta, esto permite dar cumplimiento de los objetivos y misión de la organización.

La Estructura Organizativa es lineal funcional, todas las direcciones están representados por sus respectivos Directores que responden de acuerdo al Diagrama Estructural y se corresponde con la Estructura formal diseñada (**ver anexo # 3**).

La Comercializadora Mayorista ITH Holguín es una empresa mediana de categoría III, que para lograr una correcta organización laboral cuenta con una plantilla aprobada de 121 trabajadores, está cubierta por 114 como promedio, de ellos 21 obreros, 52 técnicos, 24 de servicios, 16 dirigentes, cuenta con un 39% de escolaridad del nivel superior, 22% comprendidos en la edad de 36 a 40 años y una categoría ocupacional de técnicos representando el 47% del total de la fuerza de trabajo ubicado en diferentes Grupos de Escalas (**ver anexo #4**).

### **Perfeccionamiento Empresarial en la Comercializadora Mayorista ITH Holguín**

La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín se ha encaminado en el desarrollo del Diagnóstico Empresarial cumpliendo un adecuado, profundo y necesario proceso de perfeccionamiento, en el cual se vieron involucrados todos los factores con destaque especial de los trabajadores y su dirección sindical, concluyendo una etapa de capacitación con muy buenos resultados y que servirán de base para seguir adelante la implantación del Perfeccionamiento Empresarial y lograr los objetivos trazados a continuación:

- 1 Crear una estructura organizativa que nos lleve a alcanzar una alta competitividad, y nos garantice el lugar cimero de nuestro mercado.

- 1 Impulsar la productividad del trabajo logrando un enlace estrecho entre la empresa y los compromisos de trabajos tanto individuales como colectivos de cada uno de los trabajadores y su colectivo de dirección.
- 2 Buscar mejoras continuas que nos permitan ir alcanzando los estándares de calidad requeridos en los servicios que brindamos.

En esta etapa del proceso la empresa se apoyó en FORMATUR para impartir diferentes cursos de capacitación, primero a los cuadros y directivos así como al grupo de trabajo para el perfeccionamiento (**ver anexo #5**), siguiéndoles los trabajadores.

Esto permitió primeramente que los cuadros, directivos así como el grupo de trabajo obtuviera una muy buena preparación. Pues más adelante cada uno apoyaría el trabajo de preparación de todos y cada uno de los trabajadores por su área y puesto de trabajo, logrando concluir esta etapa con los resultados esperados por el grupo de trabajo.

## **2.2 Valoración del estado de Implementación según la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, en la Instalación certificada: Comercializadora Mayorista ITH Holguín.**

En la valoración del estado de implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en la Instalación certificada: Comercializadora Mayorista ITH Holguín, se realizó la verificación documental de cada uno de los procesos del sistema de Control Interno. Tiene como objetivo evaluar el grado de implementación existente en la empresa; así como las principales deficiencias encontradas y el seguimiento que se les proporciona.

**En la documentación revisada se verificó:**

1. El cumplimiento de las etapas de implantación del sistema de Control Interno

realizado en la entidad de la siguiente forma:

- 1 Se constituyó el grupo de prevención (Comité de Control) dirigido por el Director General e integrado por los directores funcionales (Director de Logística, Director de Recursos Humanos, Director Comercial y Director Económico), la asesora jurídica, la especialista en informática y el secretario del Comité de Control que es el especialista principal en finanzas.
  - 2 El diagnóstico de la situación del Control Interno se elaboró de abajo hacia arriba; se emitieron las directivas a todas las áreas funcionales en la que participaron y aprobaron los trabajadores elevándose posteriormente al Comité de Control donde finalmente fue aprobado.
  - 3 Las tareas a desarrollar por componentes están instrumentadas a través del plan de prevención por áreas con sus responsables directos y colaterales, participantes y quienes los dirige.
  - 4 Es controlado mensualmente por el grupo de prevención (Comité de Control) la ejecución de las tareas y cumplimiento de las fechas fijadas para la conclusión de cada una. Todo esto es discutido en las reuniones del Comité de Control.
  - 5 En la empresa no se encuentran todos los manuales de procedimientos. Sólo lo poseen 3 de sus áreas funcionales (Dirección Comercial, Logística y Recursos Humanos); los mismos están correctamente elaborados.
2. El sistema de Control Interno en la Comercializadora Mayorista ITH Holguín, no solo está concebido en términos puramente contables, está integrado a todos los procesos de la empresa, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento, por tanto, constituye una herramienta útil de gestión para lograr la eficiencia y eficacia en todas las operaciones.

3. Los objetivos son el primer elemento del Sistema de Control Interno en la empresa, pues constituyen la piedra angular para el desarrollo de todas las actividades:
  - 1 Los Objetivos Estratégicos están definidos a nivel empresarial, se formulan en la planificación estratégica y expresan las metas propuestas a mediano plazo (1 año) en función de la Misión y la Visión de la empresa.
  - 2 Los Objetivos Operativos se formulan anualmente a todos los niveles, y en todas las dependencias de la empresa y cada uno es responsable de su publicación, así como de su cumplimiento y control.
4. El Comité de Control evalúa mensualmente el sistema de Control Interno. Se valora el comportamiento de los cinco componentes, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento en caso necesario. Los resultados serán entregados al Consejo de Dirección.

**Para realizar la Evaluación del Sistema de Control Interno es necesario**

1. La evaluación del cumplimiento de los objetivos de los nuevos conceptos del sistema de Control interno:
  - Confiability de la información: En este objetivo se debe tener en cuenta los resultados de las auditorías, inspecciones y señalamientos recibidos por los organismos a los que se les rinde información así como la disciplina en las fechas de entrega y calidad de las mismas.
  - Eficiencia y eficacia de las operaciones: Se mide el grado de cumplimiento de los presupuestos comprometidos así como la calidad y satisfacción del servicio que damos a los clientes.
  - Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas: Chequear el cumplimiento de las normativas, los resultados de auditorías e inspecciones realizadas.

- Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad: Se vincula a los resultados de los componentes de riesgo y actividades de control así como a los resultados de las supervisiones realizadas, auditorías e inspecciones a los recursos de todo tipo con que cuenta la instalación.

Teniendo en cuenta que uno de los puntos más significativos para la empresa son los resultados de las Auditorías realizadas a la misma; se tomó como referencia el resultado de la última Auditoría realizada la cual tuvo como objetivo examinar y evaluar los documentos, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan razonablemente su situación financiera y que el resultado de las operaciones registradas en la contabilidad estén sustentadas documentalmente y sean confiables, así como el cumplimiento de las disposiciones económico – financieras y los procedimientos relativos al Control Interno; además verificar el cumplimiento de las Directivas de Trabajo del 2008 de los Ministerios de Auditoría y Control, y Turismo y la actividad de Recursos Humanos.

Para su realización:

- 1 Se aplicaron las Guías Metodológicas para Auditorías Financieras de la Resolución No. 26 del 2006 y de Control Interno del Ministerio de Auditoría y Control en todos los Ciclos establecidos en las mismas.
- 2 Se revisaron los documentos que soportan las operaciones y anotaciones y el procedimiento contable utilizado en las diferentes cuentas, comprobando la veracidad de los hechos económicos, partiendo de los documentos primarios y el cuadro del submayor con cada cuenta control, así como los aspectos de Control Interno y la valoración Económico Financiera de los resultados de la entidad. Se tomó como muestra el período de octubre a diciembre/08 y su cierre contable.
- 3 Se utilizaron las Técnicas de Auditoría de Inspección, Observación, Análisis, Revisión de Documentos y Comprobantes, Recuento, Evaluación,

Realización de Nuevos Cálculos, Confirmación, se aplicaron además Pruebas Sustantivas y de Cumplimiento.

- 4 Se aplicaron las Normas de Auditoría Interna sin limitaciones. Se revisó el Expediente Único de Auditoría, cumpliendo lo establecido en la Resolución No. 276/03 del MAC.

De acuerdo a los objetivos de la Auditoría, se califica el Control Interno de **ACEPTABLE** ya que los incumplimientos detectados no determinan en el cumplimiento de los objetivos del Control Interno. Los Estados Financieros están presentados de forma **RAZONABLE** acorde a las Normas Cubanas de Contabilidad y demás requisitos legales aplicables.

2. La realización de la evaluación sobre el Sistema de Control Interno a través de la guía de auto evaluación (**ver anexo #6**) realizada por el Comité de Control, donde es analizado el nivel de avance de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios para lo cual se revisaron detalladamente y mediante comprobación física y documental según procede, el cumplimiento de las normas que forman parte de cada uno de los componentes. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la implementación se encuentra actualmente en la empresa:

92,9 Implementado 100% al 80% (**ver anexo #7**).  
\_\_\_\_ Parcialmente implementado 79% al 50%.  
\_\_\_\_ No implementado. Menos del 50%.

### **Principales deficiencias o limitaciones detectadas en el proceso de evaluación**

- 1 Aún no se han concluidos todos los manuales de Procedimientos.
- 2 Están definidas las funciones y facultades para cada cargo de dirección de la estructura organizativa, pero no existe el manual de Organización.
- 3 No existe la posibilidad de rotar los puestos claves debido a las características de la entidad.

### **Seguimiento a las deficiencias detectadas**

Los resultados son evaluados y discutidos con las organizaciones políticas y sindicales de la instilación arrojando a la conclusión de que la culminación de los manuales depende de la Casa Matriz, aspecto que se le ha dado seguimiento con el nivel superior, así como el compromiso de la administración para aplicar las medidas que den solución a lo señalado en las deficiencias.

### **2.3 Diagnóstico de la situación actual del componente Información y Comunicación en la Comercializadora Mayorista ITH.**

#### **SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERNA**

La División y los Establecimientos disponen de una información que les resulta verdaderamente útil para dirigir y tomar decisiones, considerando que éstas son veraces y oportunas, ya que mantienen un sistema de información de amplia cobertura, soportado sobre redes informática y una conexión por el acceso dedicado a Internet Nacional, lo que les permite manipular en tiempo real el volumen de información necesaria y suficiente para el mantenimiento de las informaciones, y a pesar de que el sistema se encuentra en perfeccionamiento, se encuentran encaminados para lograr un sistema óptimo y eficiente.

Teniendo en cuenta que sin información no se puede dirigir, pero para dirigir no hace falta cualquier información, o mucha información, sino la que verdaderamente resulte útil para tomar decisiones eficientes y oportunas y partiendo de este criterio se diseña el Sistema de Información de la División que incluye el flujo informativo interno y externo, para ello la información debe de cumplir una serie de principios, como son:

**PRIMERO:** La fuente de información es única y fluye por una sola vía.

**SEGUNDO:** La información es ascendente porque se recibe de las Sucursales y

se envía hacia la División, horizontal porque es utilizada en la Dirección de la División, descendente porque hay informaciones que se reciben en la División y baja a las Sucursales como es la oferta de los proveedores y las informaciones de precio.

**TERCERO:** La información es útil y se utiliza sistemáticamente.

**CUARTO:** La información es oportuna y confiable.

**QUINTO:** Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados y estructurados en información y comunicados en tiempo y forma.

**SEXTO:** La información tiene carácter piramidal, en los niveles más bajos se necesita mucho más detallada, que en los niveles superiores.

La automatización de la información es un elemento que influye en el incremento de la eficiencia de los procesos de dirección y se deben de cumplir los objetivos siguientes:

**PRIMERO:** La información se realiza de forma automatizada, excepto en el caso de la que informa Seguridad y Protección que se encuentra clasificada.

**SEGUNDO:** Existen programas únicos y compatibles en las máquinas existentes, que garantizan el procesamiento de la información en un solo momento, aunque sus destinos y usos sean diferentes.

**TERCERO:** Mantener actualizados los sistemas protectores contra virus informáticos y el control de la información en los diferentes soportes magnéticos.

El sistema que se encuentra diseñado en el flujo informativo de la División, que se anexa, cumple con los principios y objetivos contenidos en este documento.

Se verificó que los sistemas contables están certificados, pero este documento refleja las debilidades de los mismos en cuanto a la seguridad de las bases de datos por estar soportado en cuanto a la vulnerabilidad de su encriptamiento en el caso del sistema de inventario (SISTINVE) y la ausencia del mismo en el resto de los sistemas (GL, CXC, CXP, ECOE). La certificación fue emitida por la Casa Matriz y avalada por el MINTUR, dado el carácter centralizado del uso de los sistemas.

No se cuenta con titular de Seguridad Informática, pero se aplican las guías metodológicas establecidas por los órganos rectores de la actividad de informática, en las inspecciones y supervisiones que se realizan en la actividad.

#### **Información y responsabilidad.**

Los sistemas informáticos se encuentran debidamente procedimentados y autorizados por la Casa Matriz de la Empresa, pues estos se emiten a este nivel y abarcan cada uno de los procesos de Tecnología de Información.

Está definida la responsabilidad por la revisión, aprobación y actualización de cada uno de los sistemas de información que desbordan, por supuesto los sistemas informáticos. Por ejemplo, en Recursos Humanos existen sistemas de información estadísticas relacionadas no sólo con la actividad de la empresa, sino también con las tareas sindicales (planteamientos en las reuniones, cumplimiento de la guardia obrera, asistencia a los matutinos, entre otros).

Se comprobó que el sistema de información mas relevante es el cierre económico de cada mes, pues a el se le asignan importantes recursos como tiempo y dedicación por parte de los trabajadores y dirigentes que participan en el proceso y tienen la responsabilidad de que su culminación sea satisfactoria. Se comprobó que los trabajadores del área económica ejecutan el proceso sintiéndose responsables del correcto resultado del mismo.

Se dificultan los canales de comunicación e información con las UEB externas, tanto por falta de cultura del uso de los medios informáticos que tienen a su disposición, como por ausencia de los mismos (UEB Marea) o fallos técnicos, además de los problemas de disciplina informativa, que son los menos.

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

La entidad tiene diseñado el flujo de información actualizado, este flujo de información es emitido por la Casa Matriz tanto de forma general como individual, existen otras entidades que solicitan información eventual, ejemplo, FORMATUR, MINTUR, Gobierno, PCC, Dirección de Finanzas, etc. Su contenido debe ser actualizado a partir de los cambios que ocurran en el entorno interno y externo de dicha entidad.

### **El Sistema de información**

Para ser más eficaces, los sistemas de información no deben únicamente identificar y recoger información necesaria (financiera y no financiera), sino que también ha de procesar dicha información y comunicarla en un plazo y de una forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

Se comprobó el cumplimiento de los procedimientos previstos en el sistema de información referidos a la detección, recepción y procesamiento de la información externa en cuanto a los cambios normativos de los órganos y organismos de la administración del estado facultados para ello.

Las tecnologías de información están sujetas a un marco financiero para su reposición, modernización, inversiones y explotación que abarca también los gastos de comunicaciones. Esta entidad no tiene facultad para mejorar los sistemas de información, eso llega a través de la Casa Matriz quien decide cuales son los sistemas a utilizar en cada ITH.

## **Canales de comunicación**

Se comprobó que se explotan al máximo los canales formales de comunicación, los mecanismos utilizados son:

- Consejos de Dirección.
- Comisión de Cuadros.
- Asambleas de Afiliados.
- Matutinos.
- Reuniones de áreas.
- Comité de control.
- Consejo económico.
- Colegio de inventario.
- Despacho con los especialistas.

A través de estos mecanismos los trabajadores aportan sus recomendaciones, sugerencias o quejas a la administración o al sindicato. Los canales informantes que se generan y los mecanismos anteriores no presentan problemas a la hora de las personas socializarse.

Mediante la aplicación del principio de planificación estratégica se puede afirmar que los canales implementados facilitan el acceso al cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medidas en la Planeación Estratégica a corto plazo.

## **Fortalezas y debilidades del Componente Información y Comunicación.**

### **Fortalezas:**

1. Están creados los canales de comunicación.
2. El alcance de las tecnologías y comunicación se cumple.
3. Sistema de información automatizado.
4. Mecanismos para la recepción de la información y comunicación.
5. Certificación del sistema contable.
6. Plan de seguridad informática certificado.

**Debilidades:**

1. A través de la vía electrónica es limitado el debate entre las personas.
2. Mecanismos de información al cliente.
3. Fallas del sistema informático.

**2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH HOLGUIN.**

Con el objetivo de caracterizar el medio en que se desarrolla el sistema, y en qué medida se puede acometer su misión se determinaron las fortalezas y debilidades del componente Información y Comunicación. Después de analizarlos se procedió a la selección de los factores de mayor importancia en la mejora del Sistema de Control Interno.

**Factores Internos del componente " Información y Comunicación" .**

**Fortalezas:**

1. Están creados los canales de comunicación.
2. Certificación del sistema contable.
3. Plan de seguridad informática certificado.
4. Sistema de información automatizado.
5. Mecanismo para la recepción de la información y comunicación.
6. Se cumple el alcance de las tecnologías y comunicación

**Debilidades:**

1. A través de la vía electrónica es limitado el debate entre las personas.
2. Mecanismos de información al cliente
3. Fallas del sistema informático.

**Factores Externos de la Empresa en general.**

**Amenazas:**

1. Desarrollo creciente de los polos turísticos existentes.
2. Alta demanda de productos.

3. Restricciones crecientes de los polos turísticos existentes.
4. Restricciones de compras de los hoteles pertenecientes a Gaviota.
5. Inestabilidad en los suministros provenientes de los productos nacionales.
6. Productores nacionales decididos a realizar directamente as ventas al turismo.
7. La competencia controla algunos renglones.
8. Centralización de la toma de decisiones por parte de la Casa Matriz.

**Oportunidades:**

1. Facilidades del sistema del sistema MINTUR para comprarle a ITH.
2. Una ocupación hotelera de forma ascendente.
3. Una categorización superior en las nuevas construcciones hoteleras.
4. Clientes ajenos al turismo con alto poder de compra.
5. Voluntad del MINTUR de que la comercializadora de Holguín ocupe un importante lugar en el desempeño de su actividad.

**Matriz de Factores Internos (MEFI) (Ver anexo 8)**

Según el diagnóstico de los factores claves internos realizados a través de la MEFI se obtuvo un resultado total ponderado de 3.10 lo cual significa que predominan las fortalezas sobre las debilidades, presentando una situación interna favorable.

**Matriz de Factores Externos (MEFE). (Ver anexo9)**

Se realizó el análisis de la MEFE, se obtuvo un resultado total ponderado de 2,58 lo cual significa que la división tiene una situación externa favorable, con predominio de las oportunidades sobre las amenazas.

La matriz **DAFO** no se elaboró porque el análisis de los factores internos se realizó en el componente “Información y Comunicación” y los factores externos analizados fueron los de la empresa, pues estos no están definidos por componentes.

## **2.5 ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH.**

Tomando como base lo planteado en el diagnóstico, se definen las estrategias a seguir con el objetivo de mejorar el componente Información y Comunicación en la Comercializadora Mayorista ITH. Con esta propuesta se trata de apoyar y fortalecer este proceso de cambio y adaptación a los nuevos enfoques del Control Interno que se regulan mediante esta resolución.

Estas estrategias solo se llevarán a cabo si el plan de acción de cada uno de los componentes anteriores se cumple.

Componente	Debilidades	Estrategias	Plan de Acción	Responsable	Fecha
Información	A través de la vía electrónica es limitado el debate entre las personas.	Partes mensuales en murales.	Seleccionar un responsable por área Realizar mítines relámpagos. Crear una radio base.	Responsable de cada departamento. Gerente general Gerente general	Octubre/ Diciembre 2009
		Elaborar otros mecanismos de información como: tarjetas, plegables.	Seleccionar un responsable para la realización de estos mecanismos. Definir los integrantes del comité de calidad. Definir las etapas de implementación del sistema de calidad. Seguimiento y evolución del sistema de calidad.	Jefe de departamento  Gerente General Gerente General Comité de calidad.	Octubre/ Diciembre 2009  Octubre/ Diciembre 2009 Octubre/ Diciembre 2009
Y	Mecanismo de información al cliente.	Establecer un sistema de calidad.			
Comunicación	Fallas del sistema informático.	Tener salvas de todos los documentos.	Exigir a los responsables de cada área la salva de todos los documentos.	Informático	Permanente
		Hacer salvas diarias y actualizarlas.		Informático y jefe de área	Permanente

## *Conclusiones*

El presente trabajo de Diploma desarrollado en la Comercializadora ITH S. A. constituye una herramienta para el diagnóstico y perfeccionamiento de los elementos contemplados en el proceso de implementación de la Resolución 297 del 2003 establecida por el Ministerio de Finanzas y Precios en la entidad.

Al realizar una valoración del estado de Implementación según la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, en la Instalación certificada: Comercializadora Mayorista ITH Holguín se pudo diagnosticar aquellos elementos débiles o no solucionados, proponiendo estrategias de solución para el avance en la implementación de la Resolución.

El diagnóstico realizado permitió conocer que los **principales problemas** que afectan el componente Información y Comunicación en la Comercializadora Mayorista ITH son:

1. A través de la vía electrónica es limitado el debate entre las personas.
2. Mecanismos de información al cliente.
3. Fallas del sistema informático.
4. No existe las amenazas y oportunidades por cada componente.

### ***Recomendaciones***

Tomando en consideración las conclusiones a las que se arribaron y teniendo en cuenta los intereses y necesidades de la Comercializadora Mayorista ITH, se proponen las siguientes recomendaciones:

- 1 Que las amenazas y oportunidades sean analizadas por cada componente.
- 2 El trabajo realizado debe servir de guía para la acción en materia de control interno para cada uno de los dirigentes y de los trabajadores de la entidad, de manera que si se cumplen los requisitos de este componente de acuerdo a lo planteado en la resolución, el Sistema de Control Interno brindará el grado de seguridad razonable que se necesita para el cumplimiento de los objetivos.
- 3 Este trabajo sirva de herramienta para la actualización constante del diseño del Sistema de Control Interno, como un proceso de mejora continua para mantener una seguridad razonable en el sistema.

## *Bibliografía*

- 1 Colectivo de autores integrantes del Comité Académico Nacional. Segundo Programa de Preparación Económica para Cuadros, 2005. Cuba.
- 1 Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. Los nuevos conceptos del Control Interno (Informe COSO). 1997.
- 2 Cuatrecasas, Luís. Gestión Integral de la Calidad. España, 1999.
- 3 González y Col, Mercedes. Gerencia enfoque a las oportunidades. Cuba 2005.
- 4 Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No.297, 2003. Cuba 2003.
- 5 Ministerio de Finanzas y Precios. Modificación de la Resolución No.297, 2003. Cuba 2006.
- 6 Ministerio de Auditoría y Control, Resolución No. 13, 2006. Cuba.
- 7 Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No 026, 2006. Cuba.
- 8 Manuales de Normas y Procedimientos del área de Recursos Humanos de la Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

### Páginas Web:

- 1 <http://www.eleconomista.cubaweb.cu> Prioridad uno para el Control Económico.
- 2 <http://www.gestiopolis.com> El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones.
- 3 <http://www.gestiopolis.com> El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.
- 4 <http://www.guerrillero.co.cu> Ernesto "Che" Guevara en la economía.

## Anexo # 1

### *Encuesta a los trabajadores*

Responda si o no. Argumente las respuestas afirmativas.

\_\_\_ Existe en la entidad un mural informativo donde aparece el contenido de la 297.

\_\_\_ Realizan reuniones en las que se debate el contenido de la 297.

\_\_\_ Se les informa a los trabajadores previamente cuando se va a realizar una auditoría.

\_\_\_ Conoce usted la importancia de la 297.

\_\_\_ Que papel juega cada trabajador dentro de la 297.

**Anexo # 2**  
**GUÍA METODOLÓGICA**  
**EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.**

**Elemento Clave IV Tecnologías de información**

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

**Componente No. 4 Información y Comunicación**

**Normas de Información y Comunicación.**

**Información y responsabilidad.**

- 1 Revisar si se encuentran debidamente documentados y autorizados por la autoridad competente, los sistemas de información, tanto manuales como informáticos, utilizados en la entidad.
- 2 Comprobar si está definida la responsabilidad en la revisión, aprobación y actualización de los sistemas de información utilizados por la organización.
- 3 Verificar si se le suministran a los directores, jefes de departamentos y especialistas a cada nivel la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo con los plazos de entrega establecidos en el sistema de información de la entidad.
- 4 Examinar si la información externa es recibida y emitida en tiempo, de acuerdo con los plazos establecidos.

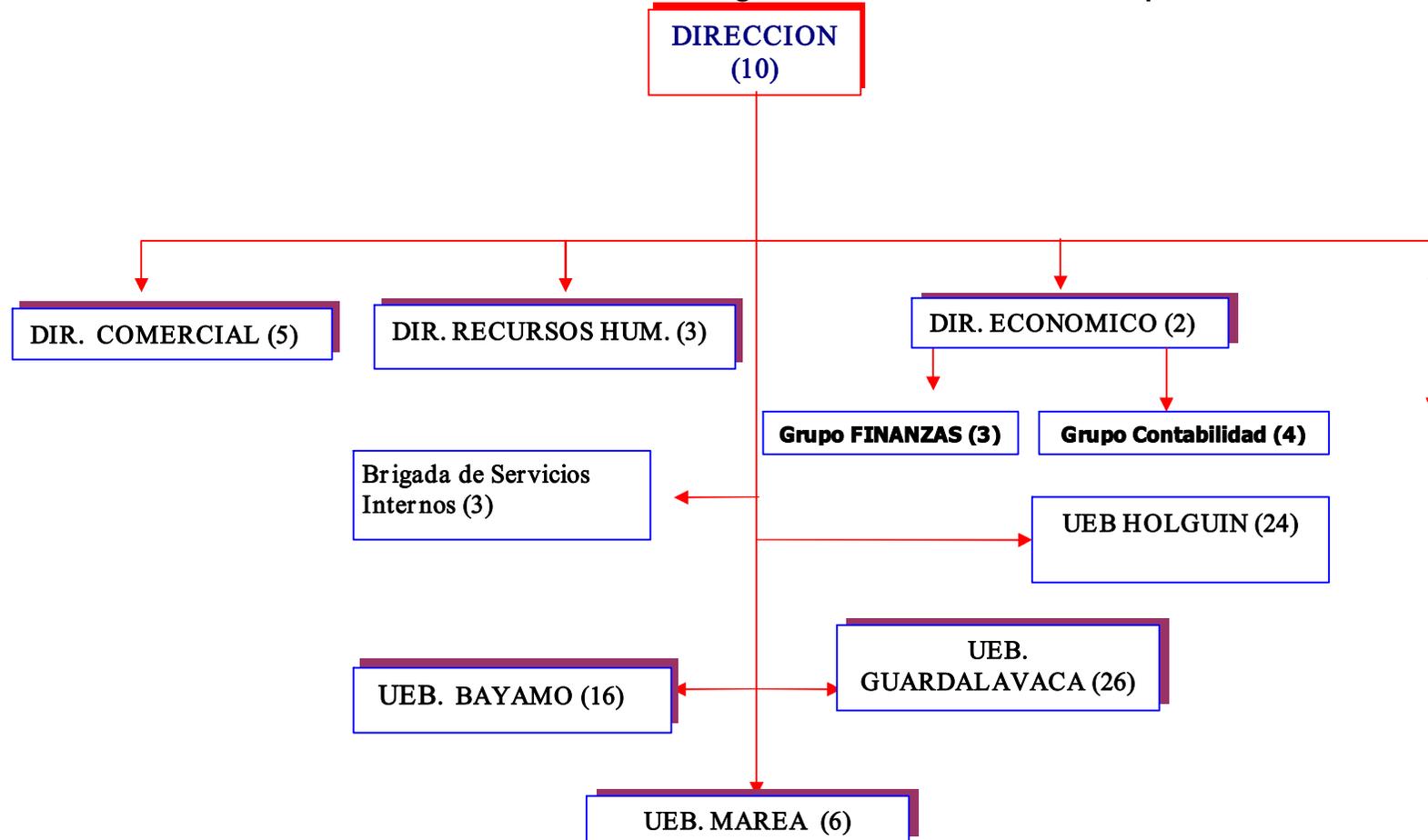
## **Contenido, calidad, flujo de la información y flexibilidad al cambio.**

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

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

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

Anexo # 3  
Estructura organizativa formal de la empresa.

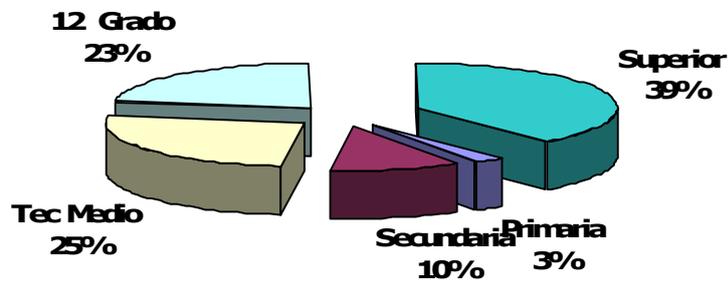


**Total Plantilla Aprobada Actual 121**

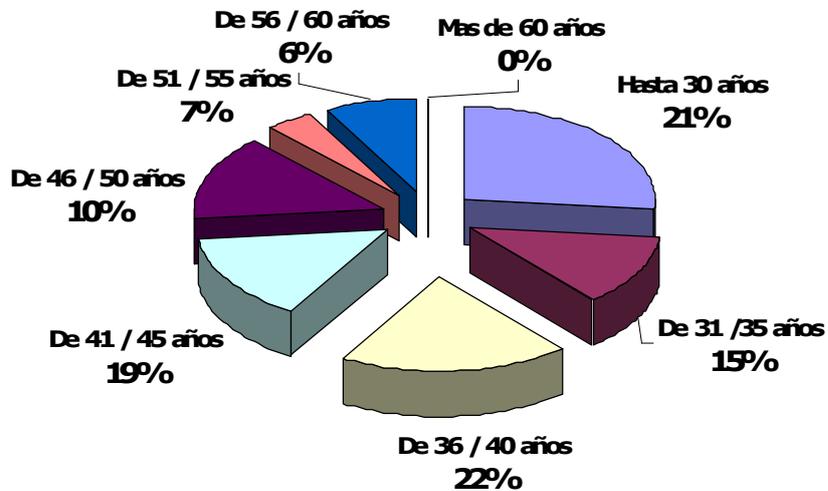
Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial

## Anexo # 4 Composición de la Fuerza Laboral

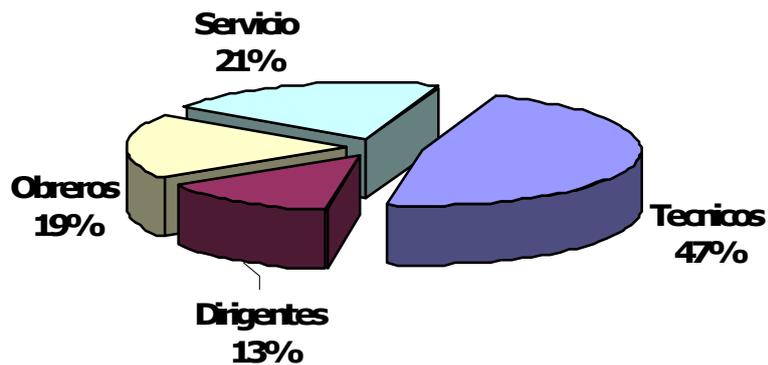
### Escolaridad



### Comportamiento por edades



### Categoría Ocupacional



**Anexo # 5**  
**Grupo de trabajo para el Perfeccionamiento Empresarial.**

<i>Msc. Jorge Luis Díaz Rodríguez.</i>	<i>Director General, J' Grupo del Trabajo</i>
<i>Ing. Antonio Estrada. Esp. Organización de Empresas.</i>	<i>Cargo que atiende Perfeccionamiento Empresarial.</i>
<i>Lic. Víctor Cruz Reverón.</i>	<i>Director Económico, Miembro.</i>
<i>Ing. Roberto Ferrero Ronda.</i>	<i>Director Comercial, Miembro.</i>
<i>Lic. Liliana López Baster</i>	<i>Directora Recursos Humanos, Miembro.</i>
<i>Ing. Luis Alberto Suárez Reina.</i>	<i>Director Logístico, Miembro.</i>
<i>Lic. Yaima Rodríguez Carballosa</i>	<i>Esp. Ventas, Miembro</i>
<i>Ing. Renier Castillo García</i>	<i>Cargo que atiende Economía de Almacenes, Miembro.</i>
<i>Disney Concepción Tamayo</i>	<i>Sec. Gral. UJC, Miembro</i>
<i>Lic. Margot Silva Sánchez</i>	<i>Esp. Comercial Ideológica CTC, Miembro.</i>

---

**Anexo #6**  
**Guía para la implementación de la Resolución**  
**297/03 del MFP.**

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
<b>Norma: Integridad y valores éticos</b>						
1	Están confeccionados los Códigos de Conducta (Reglamento Disciplinario, Convenio Colectivo de Trabajo)			X		
2	Están confeccionados los Códigos de Ética (Cuadros, Trabajadores, Actividades o Profesiones)			X		
3	Está contemplada la integridad y comportamiento ético en los requisitos establecidos para la incorporación del personal a la entidad.			X		
4	Existe evidencia escrita de la aceptación de los Códigos de Conducta y de Ética.			x		Se han incorporado muchos trabajadores nuevos, por lo cual es necesario volver a discutirlo y dejar evidencia escrita de su aceptación.
5	Verificar el conocimiento de los deberes y derechos. Cómo fueron comunicados.			X		Fueron comunicados a través del reglamento disciplinario, del programa de acogida y otros documentos normativos.
6	Verificar el conocimiento de los valores éticos morales de la organización. Cómo fueron comunicados.			X		Se realiza a través del programa de matutino que está implementado para la formación de valores.
7	Verificar si se pide criterios a los trabajadores y subordinados para la Evaluación de los Cuadros. Cómo se solicita. Verificar si se reflejan en el Certificado de Evaluación.			x		Las evaluaciones se analizan en el núcleo del partido y se crean comisiones de trabajo donde participan militantes del PCC, la UJC y otros cuadros.

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
<b>Norma: Competencia profesional</b>						

8	Están definidos los requerimientos de conocimientos y habilidades para el desempeño de dirigentes, funcionarios y trabajadores.			X		
9	Verificar si se conocen los mismos.			X		
<b>Norma: Atmósfera de confianza mutua</b>						
10	Verificar en las Actas del Consejo de Dirección o Despachos si se tratan los temas abajo relacionados, además, valorar la periodicidad con que se analizan, si se le da seguimiento a los acuerdos, si se cumplen los mismos y si se rinde cuenta por ellos:			X		
	Situación de la contabilidad y la información financiera derivada de ella.			X		
	Sistema de Control Interno.			X		
	Plan de Prevención.			X		
	Cumplimiento de los objetivos y estrategia.			X		
	Auditorías y otros métodos de supervisión o monitoreo que se hayan en la organización.			X		
	Atención a las estructuras de base.			X		
11	Están diseñados los mecanismos para que los trabajadores emitan no sólo discrepancias sino experiencias y sugerencias. Cuáles.			X		Asambleas sindicales, matutinos, consejos de dirección y demás órganos de dirección colectiva.

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
12	Están diseñados los mecanismos para que la dirección se comuniquen con los trabajadores. Cuáles. Qué aspectos se comunican.			X		Los mecanismos son los órganos de dirección colectiva y los aspectos que se comunican: resoluciones, decisiones, reglamentos, etc.
13	Verificar si la información que recibe el trabajador es la que necesita para realizar su trabajo.			X		
14	Verificar si los trabajadores tienen conocimiento de la información de su área de trabajo.			X		
<b>Norma: Organigrama</b>						
15	Existe el Organigrama donde se			X		

	encuentra formalizada la estructura organizativa.					
<b>Norma: Asignación de autoridad y responsabilidad</b>						
16	Existe el Manual de la Organización para complementar el Organigrama, donde se describa los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura.		X			Están definidas las funciones y facultades para cada cargo de dirección de la estructura organizativa, pero no existe el manual.
17	Verificar que se conozca.			X		

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
<b>Norma: Políticas y prácticas en personal</b>						
18	Están establecidos los procedimientos para la selección, inducción, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño y sanciones acorde con la legislación laboral vigente.			X		
<b>Norma: Comité de Control</b>						
19	La Resolución de constitución del Comité de Control firmada por la máxima dirección de la entidad se encuentra actualizada.			X		
20	Verificar en las Actas de las reuniones del Comité de Control si los temas analizados en las reuniones se ajustan a los objetivos y funciones del mismo.			X		
21	Verificar que el Comité de Control se reúne con la máxima dirección para evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno.			X		
22	Verificar si efectúa revisiones oportunas de los resultados de las evaluaciones al Control Interno realizadas por la máxima dirección y las auditorías internas y externas.			X		

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
<b>EVALUACIÓN RIESGOS</b>						

<b>Norma: Identificación del riesgo</b>						
1.	Se han identificado los riesgos relevantes de la entidad.			X		
2.	Se han identificado los riesgos relevantes para cada una de las actividades.			X		
3.	Se han tenido en cuenta en la identificación de los riesgos, tanto los factores externos como internos.			X		
4.	Se identificaron los riesgos a partir de los objetivos de la entidad y de las actividades específicas.			X		
<b>Norma: Estimación del riesgo</b>						
5	Se midieron los riesgos teniendo en cuenta los criterios de severidad y frecuencia.			X		
6	Se jerarquizaron los riesgos de acuerdo a los resultados obtenidos en su evaluación.			X		
<b>Norma: Determinación de los objetivos de control</b>						
7	Se encuentran determinados los objetivos de control.			X		

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
8	Está definida la estrategia a seguir por la entidad para gestionar los riesgos.			X		
9	Están diseñadas las técnicas de control para minimizar los riesgos.			X		
<b>Norma: Detección del cambio</b>						
10	Está establecido el mecanismo para que se mantenga actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, de manera que éstos no pierdan vigencia, o se incluyan los nuevos que aparezcan.			X		
<b>Aspectos generales del componente</b>						
11	Participaron los trabajadores en el proceso de evaluación de riesgos.			X		
12	Conocen los trabajadores los riesgos de su área de trabajo y de la			X		

entidad.					
----------	--	--	--	--	--

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
<b>Norma: Separación de tareas y responsabilidades</b>						
1.	Está debidamente segregada y diferenciada la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción.			X		
2.	Verificar su aplicación			X		
<b>Norma: Coordinación entre áreas</b>						
3	Están establecidas las coordinaciones entre las áreas que propicien la responsabilidad con carácter colectivo.			X		
4	Verificar su aplicación.			X		
<b>Norma: Documentación</b>						
5	Están confeccionados los Manuales de Procedimientos. Cuáles son.		X			No se han confeccionado todos los manuales de procedimientos.
6	Verificar su conocimiento y aplicación.		X			No se han confeccionado todos los manuales de procedimientos.
<b>Norma: Niveles definidos de autorización</b>						
7	Está debidamente documentada la autorización definida.			X		

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
8	Esta se comunica explícitamente a las personas o sectores autorizados.			X		
<b>Norma: Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos</b>						
9	Se registran y clasifican de manera oportuna las transacciones y hechos importantes.			X		Actualmente se encuentra afectado por las deficiencias que se han dado con el correo electrónico.
10	Se realizan conteos físicos, periódicos, de los activos y se concilian con los registros			X		

	contables.					
<b>Norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros</b>						
11	Existen dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.			X		
12	Están debidamente definidas las personas obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.			X		
13	Verificar su conocimiento.			X		
14	Se coteja periódicamente la existencia física con los registros contables para verificar su coincidencia.			X		
15	Está confeccionado y actualizado el Plan de Prevención.			X		
<b>No</b>	<b>COMPONENTES/NORMAS</b>	<b>NI</b>	<b>PI</b>	<b>I</b>	<b>NP</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Norma: Rotación del personal en las tareas claves</b>						
16	Están confeccionados los planes de rotación.				X	No existe la posibilidad de rotar debido a las características de la entidad.
17	Se aplican.				X	
<b>Norma: Control del sistema de información</b>						
18	Existe el mecanismo para controlar el correcto funcionamiento del sistema de información diseñado.			X		
<b>Norma: Control de la tecnología de información</b>						
19	Existen los debidos controles de tecnología de la información relacionados principalmente con: Seguridad física de los equipos de información, Controles de acceso, Controles sobre software, Controles de procesos de datos, Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones, Controles de las aplicaciones.			X		
20	Verificar su aplicación.			X		

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
<b>Norma: Indicadores de desempeño</b>						
21	Existe un sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctiva que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.			X		
<b>Norma: Función de Auditoría Interna independiente</b>						
22	Existe un Plan de Auditoría Interna.			x		No se ha cubierto la plaza de auditor desde hace un año.
23	Funciona el Plan.				X	
24	Se utiliza y respeta los resultados de la Auditoría Interna.				X	

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						
<b>Norma: Información y responsabilidad</b>						
<b>Norma: Contenido y flujo de la información</b>						
<b>Norma: Calidad de la información</b>						
<b>Norma: Flexibilidad al cambio</b>						
<b>Norma: El sistema de información</b>						
<b>Norma: Compromiso de la dirección</b>						
1.	Verificar si se encuentran debidamente documentados y autorizados los sistemas de información, tanto manuales como informáticos (internos y externos)			X		
2.	Verificar si está definida la responsabilidad en la revisión, aprobación y actualización de los sistemas de información.			X		
3.	Verificar si se suministra a cada nivel la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades.			X		
4.	Verificar el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información (aportando los recursos			X		

necesarios, tanto humanos como financieros).					
--	--	--	--	--	--

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
<b>Norma: Comunicación, valores de la organización y estrategias.</b>						
<b>Norma: Canales de comunicación</b>						
5	Verificar que se comunica con eficacia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control.			X		
6	Verificar que existen los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades o sugerencias y si hay receptividad por parte de la dirección.			X		
7	Verificar que existe una adecuada comunicación entre las áreas, que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente.			X		
8	Verificar si los trabajadores conocen los valores éticos que deben respetar, misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.			X		

No	COMPONENTES/NORMAS	NI	PI	I	NP	OBSERVACIONES
<b>SUPERVISIÓN O MONITOREO</b>						
<b>Norma: Evaluación del Sistema de Control Interno</b>						
<b>Norma: Eficacia del Sistema de Control Interno</b>						
<b>Norma: Auditorías del Sistema de Control Interno</b>						
<b>Norma: Validación de los supuestos asumidos</b>						
<b>Norma: Tratamiento de las deficiencias detectadas</b>						
1.	Verificar la existencia del Plan de Supervisión y Monitoreo, incluyendo tanto, las actividades continuas como las puntuales.			X		
2.	Evaluar la eficacia de la función de Auditoría Interna.			x		
3.	Evaluar la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos			X		Los planes de medidas se cumplieron.
4.	Evaluar el funcionamiento del Comité de Control en relación con su			X		

	impacto en el mejoramiento del SCI diseñado.					
5.	Existe el mecanismo para reconocer e informar las deficiencias identificadas del Control Interno.			X		

### Anexo # 7

## Resumen de la Implementación de los Componentes del Control Interno. Resolución 297/03 del MFP.

Instalación: Comercializadora Mayorista ITH Holguín  
Entidad: Comercializadora Mayorista ITH S.A.

		Evaluación			
		N.I	P.I.	I	N.P
1.- Ambiente de Control	22		1	21	
2.- Evaluación de Riesgos	12			12	
3.- Actividad de Control	24		2	20	2
4.- Información y Comunicaciones	8			8	
5.- Supervisión y Monitoreo	5			5	
Total	71		3	66	2
Porcentaje (%)	100		4,3	92,9	2,8

#### Evaluación:

**N.I:** no implementado

**P:** parcialmente implementado

**I:** implementado

**N.P:** no procede

**Importante:** La evaluación del grado de implementación en la instalación se realiza solo con el resultado porcentual de la columna implementado.

## Anexo # 8

### Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

No		Ponderación	Clasificación	Resultado Px C
1	Facilidades del sistema MINTUR para comprarle a ITH.	0.09	4	0.36
2	Una ocupación hotelera de forma ascendente.	0.06	4	0.24
3	Una categorización superior en las nuevas construcciones hoteleras.	0.05	3	0.15
4	Clientes ajenos al turismo con alto poder de compra.	0.09	4	0.36
5	Voluntad del MINTUR de que la comercializadora de Holguín ocupe un importante lugar en el desempeño de su actividad.	0.10	4	0.4
6	Desarrollo creciente de los polos turísticos existentes.	0.06	4	0.24
7	Alta demanda de productos.	0.07	4	0.28
8	Restricciones crecientes de los polos turísticos existentes.	0.09	1	0.09
9	Restricciones de compra de los hoteles pertenecientes a Gaviota.	0.11	1	0.11
10	Inestabilidad en los suministros provenientes de los productores nacionales.	0.08	1	0.08
11	Productores nacionales decididos a realizar directamente las ventas al turismo.	0.07	2	0.14
12	La competencia controla algunos renglones.	0.05	1	0.05
13	Centralización de la toma e decisiones por parte de la Casa Matriz.	0.08	1	0.08
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.58</b>

## Anexo # 9

### Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

No	Ponderación	clasificación	Resultado PxC
1	0.14	3	0.42
2	0.12	3	0.36
3	0.14	4	0.56
4	0.07	3	0.21
5	0.16	4	0.64
6	0.12	4	0.48
7	0.07	1	0.07
8	0.08	2	0.16
10	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.10</b>

