

tengan una influencia directa en el trabajo de la misma.

Por ejemplo, deben formar parte de las normas a incluir en este manual, las resoluciones sobre seguridad informática emitidas en Cuba por el MININT y el MIC, las resoluciones sobre auditoría, emitidas por el MAC, etc.

Las normativas internacionales con carácter de recomendación, como las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), pueden pasar a formar parte del cuerpo de normas de la entidad con carácter obligatorio.

Se espera que todo trabajador de la entidad, encuentre en este manual las indicaciones de cómo debe o tiene que actuar en cada momento. La estructura del manual de políticas y normas dependerá de su contenido. Una propuesta se muestra en la figura 3.

El manual de políticas y normas debe ser un instrumento activo en el accionar de la empresa. Debe contener todas las respuestas a las preguntas que se haga un trabajador con relación a lo que debe hacer al estilo con que se espera realice sus actividades, a lo que tiene que cumplir obligatoriamente y a lo que definitivamente no puede hacer. Debe ser un reflejo de los valores y las obligaciones legales de la entidad y sus directivos, funcionarios y empleados. Por supuesto, la única forma en que llegará a ser un instrumento activo y positivo es que sea seguido por todos los elementos en la entidad: si se espera que sea seguido solamente «por los de abajo», y que «los de arriba» están exentos de cumplir sus postulados, será inevi-

tablemente abandonado en el «baúl de las herramientas inútiles».

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS E INFORMACIÓN

El manual que completa el ciclo de accionar en la entidad es el de procedimientos e información. El de organización describió cómo organizarse para poder actuar adecuadamente, el de políticas y normas cómo debe actuarse para hacerlo acorde a la ética, los valores y regulaciones empresariales y estatales y este tercero indica qué hacer, cómo hacerlo y con qué información hacerlo.

Se dan por conocidos los conceptos de funciones, actividades y procesos, aquí utilizados, los que han sido suficientemente tratados por la literatura especializada en dirección de empresas.

Los procedimientos pueden ser para la realización de actividades puramente manuales (sin vinculación a computadoras) o como la parte manual de sistemas informatizados.

Como su nombre lo indica, describe los procedimientos a seguir en la entidad para lograr los objetivos, indicando en cada función que detalla:

1. Nombre del procedimiento (Describe la forma de realizar una función, o actividad) a describir.
2. Área de la institución donde se realiza.
3. Proceso del cual forma parte (varias funciones o actividades pue-