

METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO SISTEMA DE GESTIÓN EN EMPRESAS DEL TURISMO EN EL TERRITORIO DE CIEGO DE ÁVILA.

Trabajo presentado a GEAP 2007 (VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública entre el 4 y el 6 de julio de 2006). Aprobado por el Comité Científico del Congreso y el Comité Editorial de Folletos Gerenciales el 1 de julio de 2007.

Autores:

M.Sc. Gladys Gutiérrez Pérez
Lic. Juana N. Ibañez Heredia.

Resumen

En las nuevas condiciones en que opera nuestra economía, con un grado de descentralización cada vez mayor, resulta necesaria e imprescindible la implementación del sistema de control interno como un sistema de gestión, que proporcione un instrumento eficaz para el logro de los objetivos empresariales.

La resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios y la resolución 13/06 del Ministerio de Auditoría y control, ofrecen un marco legal y metodológico para la implementación del sistema de Control Interno con este nuevo enfoque.

Este nuevo sistema de Control Interno constituye un reto y una obligación para las organizaciones empresariales del país, en particular para las empresas de nuestro territorio, las cuales se debaten en este proceso con diferentes condiciones, preparación y óptica.

Palabras clave: sistema de control interno, organizaciones empresariales.

INTRODUCCIÓN

En las nuevas condiciones en que opera nuestra economía, con un grado de descentralización cada vez mayor, resulta necesaria e imprescindible la implementación del sistema de control interno como un sistema de gestión, que proporcione un instrumento eficaz para el logro de los objetivos empresariales.

La resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios y la resolución 13/06 del Ministerio de Auditoría y control, ofrecen un marco legal y metodológico para la implementación del sistema de Control Interno con este nuevo enfoque.

Este nuevo sistema de Control Interno constituye un reto y una obligación para las organizaciones empresariales del país, en particular para las empresas de nuestro territorio, las cuales se debaten en este proceso con diferentes condiciones, preparación y óptica.

Por lo que nos enfrentamos al siguiente problema científico a resolver:

“El sistema de Control Interno no se está implementando como un sistema de gestión”

Por lo que nos proponemos el siguiente objetivo:

“Proponer una metodología que permita el diagnóstico del sistema de control interno, así como las acciones de capacitación y asesoría que requieren las empresas del territorio para la implementación del Control interno como un sistema de gestión.”

Para la realización de esta investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- Revisión bibliográfica sobre el tema.
- Revisión de documentos en entidades del territorio.
- Entrevistas a directivos y trabajadores.
- Observación de procesos en entidades del territorio.
- Intercambio de experiencias en los cursos y talleres realizados con directivos y trabajadores de empresas del territorio.

- Consulta con expertos en el tema (consultores CANEC, MFP, Grupo RETOS)

Desarrollo

El Control Interno no ha tenido el mismo significado para todos los sujetos implicados, en consecuencia se han originado problemas de comunicación y diversidad de expectativas, que han conducido incluso al escepticismo en este sentido.

La visión del control Interno hasta hace poco se centraba en:

- Controles contables.
- Controles tácticos.
- Supervisiones frecuentes.
- Revisiones frecuentes.
- Verificaciones y comprobaciones.

A partir del año 2003 se emiten las resoluciones 297 del MFP y la 13 de MAC se establece un marco legal y metodológico del Control Interno con un nuevo enfoque que puede caracterizarse como:

- Sistema de gestión acorde a las características de cada entidad.
- Integra los controles contables y administrativos e introduce una nueva terminología acorde con los cambios generados en el orden económico.
- Plantea una filosofía de acción estratégica.
- Es compatible con otros sistemas de gestión que coexisten en el ámbito empresarial.

Un sistema de gestión considera la organización como un sistema único donde todas las partes que lo integran operan de manera interrelacionada para alcanzar un mismo propósito. El nuevo marco conceptual de Control Interno sustenta un enfoque de sistema y procesos, el cual se define en la resolución 297/03 como sigue:

“Es el proceso integrado a las operaciones efectuados 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 recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad"**

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, y se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección.

Los componentes son:

Ambiente de Control:

El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores de ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la orientación que proporciona el consejo de administración.

Evaluación de Riesgos:

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. 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 cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Actividades de Control:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la

dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Información y Comunicación:

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro: las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Así mismo tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Supervisión y Monitoreo:

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado

funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos informados.

El sistema de control interno con este nuevo enfoque se convierte en una herramienta de gestión para la dirección de cualquier entidad ya que sale del ámbito de los controles financieros como ocurría hasta el momento, para abarcar todos los procesos y enraizarse con profundidad en el componente humano.

Se considera en ocasiones que el control interno es solo una parte del proceso de gestión, ya que la definición de objetivos, la toma de decisiones e implementación de planes no aparecen explícitamente dentro de los componentes definidos anteriormente, sin embargo aunque no constituyan componentes formalmente expresados, estos aspectos figuran entre las actividades integradas en el sistema de Control Interno sin las cuales no puede concebirse el mismo.

Factores que inciden en la implementación del Control Interno como sistema de gestión en nuestro territorio.

Durante el desarrollo de la investigación a través del estudio de documentos, intercambio con directivos y trabajadores y las experiencias obtenidas durante la capacitación y asesoramiento a empresas del territorio, se ha podido identificar

factores que inciden en el propósito de implementar el sistema de gestión de Control Interno, los que se presentan a continuación:

Factores positivos:

- La cultura general integral de directivos y trabajadores.
- Marco legal y metodológico que ofrecen las resoluciones 297/03 del MFP y 13/06 del MAC.
- Obligatoriedad del proceso para todas las empresas.
- Estamos en la primera etapa del año.

Factores negativos:

- Falta de preparación sobre el tema en cuanto a SABER-HACER.
- Resistencia al cambio.
- No se sabe conjugar e integrarlo al resto de las actividades.
- Es un proceso que lleva tiempo, sin embargo estamos llamados a realizarlo en el más breve plazo.

Teniendo en cuenta los aspectos valorados anteriormente formulamos la siguiente propuesta metodológica para la intervención del Sistema de gestión de control interno a partir de su diagnóstico e implementación

Etapas para la implementación del sistema de gestión del Control Interno

Se considera pertinente desde el punto de vista estructural dividir el proceso en etapas, no obstante durante la ejecución de éstas pueden superponerse por la estrecha interrelación que poseen.

1era etapa: Capacitación.

Realizar acciones de preparación con énfasis en SABER-HACER según las necesidades de los grupos que se definen a continuación:

- Dirección, Comité de Control.
- Jefes de Departamentos.
- Trabajadores

2da etapa: Diagnóstico de los componentes.

1. Ambiente de control.
2. Evaluación de riesgos.

3ra etapa: Diagnóstico de los componentes.

3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Supervisión y monitoreo.

4ta etapa: Diseño e implementación del nuevo Sistema de Control Interno.

METODOLOGÍA PARA ASESORAR EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

1. AMBIENTE DE CONTROL.

1er paso: Reconocimiento Organizacional

Caracterizar la empresa naturaleza, objeto social

Evidencias: documentos legales.

- Resolución de constitución de la entidad.
- Resolución de constitución de los órganos de dirección y consultivos (C/D, Comisión Representativa, Órgano de Justicia Laboral)
- Resolución de constitución del Comité de Control. Estructura. Objetivos. Funciones.
- Convenio colectivo de trabajo.
- Contratos, convenios de trabajo.
- Cronograma de implementación del Control Interno. Aprobación.

2do paso: Evaluar la preparación.

Valorar el dominio de la resolución 297/03 por:

- Dirección, Comité de Control.
- Jefes de Departamentos.
- Trabajadores.

Evidencias:

- Cursos y actividades de preparación que hayan sido impartido.
- Encuestas, entrevistas.

3er paso: Evaluar el funcionamiento del Comité de Control.

Valorar la estructura y composición del Comité de Control.

Propuesta de estructura:

- Comité de Control:
 - J' Máximo
 - Auditoría
 - Miembros.
- Grupo de Expertos – Especialistas por Áreas de Resultados Claves (Trabajadores de experiencia y/o J' Dptos.)

Evidencias:

- Resolución de constitución Comité de Control (reestructurado)
- Cronograma de implementación (ajustado)

- Entrevistas, encuestas a miembros C.C. y trabajadores.

4to paso: Evaluar Integridad y valores éticos

Valorar la definición de Visión, Misión, Valores compartidos y ejemplaridad.

Evidencias:

- Planeación Estratégica.
- Planeación por Objetivos.
- Códigos de ética y reglamentos: existencia y dominio (observación, entrevistas, encuestas).

5to paso: Evaluar la estructura organizacional.

Valorar si es apropiada, flexible, cuenta con directivos de experiencia y preparación.

Evidencias:

- Política de Cuadros.
- Reservas y trabajo con reservas de cuadros y cargos.
- Organigrama a diagrama.
- Consejo de Dirección, acuerdos, funciones.

6to paso: Evaluar la competencia profesional.

Valorar si existe y se conoce descripción de puestos, DNA.

Evidencias:

- Manuales de operación de Recursos Humanos.
- Introducción de 28/06.
- Diseño de puestos de trabajo (director y Subordinados, todos).

7mo paso: Políticas y prácticas del personal.

Valorar los procesos de selección, contratación, inducción, formación, promoción, sanciones y seguridad. Plan de carrera. Rotación del personal.

Evidencias:

- Manuales de Recursos Humanos. Existencia.

- Actas de Comisión Representativa.

8vo paso: Evaluar asignación de autoridad y responsabilidad.

Valorar delegación de autoridad y responsabilidad auditoría)

Evidencias:

- Idoneidad de los colaboradores-Administrativos.

- Preparación de la reserva.

9no paso: Evaluar confianza mutua.

Valorar comunicación afectiva, relaciones interdepartamental, métodos y estilo de dirección.

Evidencias:

- Medir el clima organizacional, la motivación, comunicación en sentido horizontal y vertical.

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

1er paso: Formulación de Objetivos y ARC.

Valorar la formulación de los objetivos globales y la derivación.

Evidencias:

- Objetivos para el año.
- Derivación de los objetivos.
- Resolución 13/03 M.A.C.

2do paso: Identificación de los riesgos.

Identificar los riesgos relevantes que impiden el logro de los objetivos (ARC – Dptos. y Áreas) (Modelo anexo)

Evidencias:

- Matriz de Control Interno de Riesgos.
- Matriz DAFO.
- Plan de medidas Resolución 13/03 MAC.

3er paso: Medición o estimación de riesgo.

Determinar probabilidad, frecuencia, valor estimado de la pérdida.

Evidencias:

- Procesamiento de la información recolectada durante el paso anterior. Se pueden utilizar varios métodos de valoración

4to paso: Acciones de manejo y Control de los riesgos.

Definir las acciones de manejo y control de riesgos y el cambio.

Evidencias:

- Plan de acciones de manejo de riesgos.
- Plan de medidas resolución 13/03 MAC.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL

1er paso: Separación de tareas y responsabilidades.

Valorar el tratamiento en la delegación de responsabilidades, autoridad, registro y revisión de transacciones.

Evidencias:

- Análisis de la división de funciones.
- Responsabilidades asignadas a cada puesto. Acciones de control definidas por puestos.
- Controles de la tecnología de información.

- Plan de prevención y acciones.

2do paso: Coordinación entre áreas.

Valorar la interrelación y coordinación entre las áreas.

Evidencias:

- Análisis de flujo de procesos.
- Análisis de la definición de funciones de cada área.

3er paso: Documentación.

Valorar el sistema documental de la entidad.

Evidencias:

- Documentos que avalan cada proceso de generación de información.
- Manuales de operación.

4to paso: Niveles definidos de autorización.

Valorar la definición de los niveles de autorización.

Evidencias:

- Manuales de operación.
- Directrices y normas que establecen el ámbito de competencia.

5to paso: Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.

Valorar el proceso de registro, clasificación y análisis oportuno de la información contable.

Evidencias:

- Manuales de procedimientos contables.
- Documentos primarios.
- Análisis de los resultados económicos.

6to paso: Acceso restringido a los recursos activos y registros.

Valorar los mecanismos de seguridad establecidos para la protección de los recursos.

Evidencias:

- Actas de responsabilidad material.
- Definición de los niveles de restricción.
- Chequeos de los inventarios físicos.
- Condiciones de seguridad para las áreas que lo requieren.

7mo paso: Rotación del personal en tareas claves.

Valorar sistema de rotación del personal.

Evidencias:

- Plan de rotación del personal.
- Plan de carrera.
- Política de preparación para reservas de cuadros.

8vo paso: Control de los sistemas y tecnología de la información.

Valorar la efectividad de la seguridad informática.

Evidencias:

Evidencias:

- Plan de seguridad informática.
- Análisis y tratamiento a las violaciones detectadas.

9no paso: Indicadores de desempeño.

Valorar los métodos de medición del desempeño de los trabajadores.

Evidencias:

- Evaluaciones del desempeño.
- Análisis y tratamiento a las irregularidades detectadas.

3. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

1er paso: Contenido y flujo de la información.

Valorar el contenido y flujo de la información.

Evidencias:

- Matriz de información.
- Diseño del flujo del sistema de información.

2do paso: Calidad de la información

Valorar los atributos de la información.

Evidencias:

- Documentos e informaciones que se generan en la entidad.

3er paso: Canales de comunicación.

Valorar la estructura de los canales de transmisión de datos e información.

Evidencias:

- Análisis de la estructura de los canales de comunicación según las áreas y las funciones de los diferentes puestos de trabajo.
- Encuestas realizadas a personal interno y externo.

5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

1er paso: Evaluación del sistema de control interno.

Valorar el sistema de evaluación y seguimiento del control interno.

Evidencias:

- Informes de auditorías internas.
- Análisis periódicos de los resultados de los chequeos.

2do paso: Auditorías al sistema de control interno.

Valorar los resultados de las auditorías internas y externas y tratamiento a deficiencias detectadas.

Evidencias:

- Plan de auditorías internas.
- Informes de auditorías recibidas
-
- Plan de medidas para tratamiento de deficiencias detectadas.

Experiencias en su aplicación práctica:

- La llamada etapa de capacitación es una actividad constante pues en el proceso de diagnóstico se generan nuevas necesidades las cuales deben ser cubiertas para dar continuidad.
- Existen dificultades aún con la implementación de la planeación estratégica y la dirección por objetivos.
- Existe confusión con relación a la determinación del riesgo y su diferenciación de los problemas. Así como los métodos para su valoración
- No existe una integración de los diferentes enfoques de la dirección y la gestión en el nuevo sistema de Control Interno por lo que se ve como una carga, como algo formal y no como un sistema de gestión integrador.
- La preparación de los cuadros y su reserva es insuficiente.
- No existe claridad en las funciones del comité de control y su composición idónea.
- No están definidas las acciones de control por puestos.
- Existen dificultades con los manuales de operación y corporativos.
- Existen dificultades con el flujo de la información y la comunicación.

- Los controles ejercidos tanto internos como externos no se realizan con este nuevo enfoque del control interno .

Sistema de Capacitación General propuesto:

Ier nivel: Consejo de Dirección, Comité de Control y Jefes de Departamentos.

II do Nivel: Trabajadores.

Conclusiones

La metodología propuesta permite realizar el diagnóstico de la situación del sistema de control interno, así como las acciones de capacitación y asesoría que requieren las empresas del territorio para la implementación del Control interno como un sistema de gestión, delimitando las acciones realizadas y las que debemos implementar.

La metodología propuesta puede ser ajustada a todo tipo de empresa, pues es flexible y adaptativa.

El diseño de un sistema para la capacitación e implementación del control interno como sistema de gestión debe responder a las necesidades detectadas durante el proceso de revisión teniendo en cuenta los factores que inciden en el mismo.

Recomendación

Realizar evaluación de la efectividad de la misma y lograr su enriquecimiento en la práctica.

Bibliografía

1. Colectivo de Autores. Control Interno, II programa de preparación económica para cuadros. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005
2. A. Steiner, George. Planeación Estratégica. Editorial Continental S.A, México, 1996
3. Naranjo Pérez, Remberto. Tesis de Maestría en Dirección, Marzo. 1998
4. Tablada Pérez, Carlos. Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara, Ediciones Casa de las Américas.1987.
5. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del PCC. La Habana: Editora Política.1998.
6. Resolución 297/03 Ministerio de Finanzas y Precios.
7. <http://www.torrevieja.com/torrevieja/html/adeut/guia/6/62.htm>
8. <http://www.geocities.com>
9. <http://www.galileo.edu>
10. <http://www.cecofis.cu>
11. http://www.betsime.disaic.cu/seccion/es/fin_ma_04.htm#3