

**Universidad de Cienfuegos
Carlos Rafael Rodríguez**

Trabajo para optar por el Master en Dirección

**TITULO: DISEÑO DEL COMPONENTE
EVALUACIÓN DE RIESGOS EN TIENDA
SANTA ISABEL DEL COMPLEJO
PALMIRA-CRUCES-LAJAS.**

**Autor: Maria Elena Olivert Cruz
Tutor: Marta Rosa López Toledo**

**Cienfuegos, Noviembre del 2006
"Año de la Revolución Energética en Cuba"**



Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios de Master en Dirección; autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad.

Firma del Autor

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Firma del Tutor

Información Científico – Técnica
Nombre, apellidos y firma

Computación
Nombre, apellidos y firma

Índice

	Contenido	Pág.
	Resumen	
	Introducción	1
	Capítulo I. Generalidades sobre el sistema de Control Interno	4
1.1	Génesis del Sistema de Control Interno	4
1.2	Control Interno en el Contexto contemporáneo	7
1.3	Nuevo concepto de Control Interno	12
1.4	Definición de la resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y precios sobre el Control Interno.	15
1.4.1.	Eficacia del Control Interno	16
1.4.2.	Normas Generales y Específicas	18
1.4.3.	Componentes del Control Interno	22
1.5	Necesidad en Cuba de la Aplicación de la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios..	24
1.6	Elementos fundamentales de un Sistema de Control Interno.	25
1.7	Conclusiones Parciales	32
	Capítulo II: Propuesta de algunos elementos a tener en cuenta para el Diseño del Componente de Evaluación de Riesgos dentro del Sistema de Control Interno..	33
2.1	Aspectos generales para la identificación de Riesgos.	33
2.2	Componentes esenciales para definición de Riesgo.	36
2.2.1	Otros componentes de la definición de Riesgos.	37
2.3	Clasificación de los Riesgos.	37
2.3.1	Primera Norma: Identificación del Riesgo.	39
2.3.2.	Segunda Norma: Estimación del Riesgo.	41
2.3.3.	Tercera Norma: Determinación de los Objetivos de Control.	42
2.3.4	Cuarta Norma: Detección del cambio.	43
2.4	Propuesta de los pasos a seguir para la determinación, análisis y evaluación de los Riesgos Institucionales, sobre la base de la resolución 297/2003 del	44

Ministerio de Finanzas y Precios.	
2.4.1 Estimación del Riesgo.	44
2.4.2 Determinación de los Objetivos generales de Control.	45
2.4.3 Evaluación de los Objetivos de Control	47
2.5 Como analizar el cambio dentro del Contexto de la Cuarta Norma	49
2.6 Conclusiones Parciales	49
Capítulo III. Evaluación de Riesgos y Actividades de Control propuestas.	51
3.1 Diseño del Componente Evaluación de Riesgo.	51
3.1.1 Caracterización de la organización	51
3.2 Riesgos Institucionales Internos y externos.	58
3.3 Definición de las Fuentes de Riesgo.	65
3.4 Acciones de Control de los Riesgos por área.	66
3.5 Determinación de los aspectos de Control y su interrelación con los riesgos institucionales.	68
3.6 Resultado de la Evaluación de los Objetivos de Control	70
3.7 Conclusiones Parciales	72
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Bibliografía	75
Anexos	

Resumen

El Control Interno ha transformado su concepción y práctica, produciéndose una difusión relativamente rápida y asimilable por las administraciones contemporáneas. En la Organización crece el sentido sistémico y de totalidad, reforzándose la Dirección Estratégica. Algo muy novedoso lo es contar con anticipación y neutralización de potencia a los problemas, que en el presente, solo son visibles en término de Riesgos. De lo expuesto se desprende la urgencia del trabajo que se desarrolla en esta Investigación que tiene como Objetivo Diseñar el componente Evaluación de Riesgos en la Tienda Santa Isabel del complejo Palmira- Cruces- Lajas. Como culminación del estudio efectuado se establece : la determinación de todos los riesgos por área , así como acciones de control concretas para minimizar el efectos de los Riesgos. Se hace una clasificación de los mismos y se brinda una panorámica del comportamiento de todos los elementos a tener en cuenta, considerando la Planeación Estratégica.

Introducción

El presente trabajo está dirigido al Diseño del componente Evaluación de Riesgos, en Tiendas Santa Isabel perteneciente al complejo Palmira- Cruces- Lajas , Corporación CIMEX SA, teniendo en cuenta la necesidad e importancia del tema en los momentos actuales, así como su influencia en los resultados tanto internos, como externos del trabajo de la Entidad.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización

Hasta el presente el Control Interno ha sido visto por nuestros directivos como algo ajeno, distante y sólo ha sido de su interés en aquellos momentos en que se realizan controles, inspecciones, auditorias, supervisiones y otras acciones en que se evalúa al mismo y entraña un grado de compromiso en su desempeño. Lo que no es responsabilidad sólo de los directivos, sino que se le atribuye a la falta de información y actualización en las corrientes modernas de Dirección y de enfoque hacia el 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 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 áreas de la Empresa y dentro de ellas los procesos y subprocesos.

Como puede apreciarse de lo antes expuesto aun cuando no se ha realizado una mención directa es evidente que la Empresa está sujeta a muchos riesgos que obligatoriamente deben ponerse bajo control para que sean suprimidos o disminuidos significativamente.

En consecuencia con los cambios actuales en el Control Interno en Cuba a raíz de la Resolución Nro 297/2003 que norma esta actividad al Tienda Santa Isabel perteneciente al Complejo Palmira Cruces Lajas de la Sucursal Centro Cimex comenzó a diseñar un Sistema de Control Interno dirigido a la determinación de los Riesgos, elemento esencial dentro del Sistema y de la organización y que dada su complejidad deben enfocarse con la máxima objetividad, esto permite asociarlos al logro de los cuatro macro objetivos que a su vez responde a la Planeación Estratégica.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, con el siguiente trabajo se propone dar solución al problema científico: la ausencia de la Evaluación de Riesgos en el objeto de Investigación, considerando como hipótesis de esta investigación que: se determinen y analicen los riesgos a que esta sometida la Entidad; adecuando el Sistema de Control interno a las nuevas tendencias mundiales.

Para ello se considera como variable independiente el Sistema de Control Interno y como variables dependientes aquellas que deberán modificarse para mejorar el sistema, es decir las Fuentes de Riesgo.

El objetivo General del presente trabajo se enmarca en diseñar el componente Evaluación de Riesgos dentro del Sistema de Control Interno para Tiendas Santa Isabel perteneciente al complejo Palmira- Cruces -Lajas, Corporación CIMEX S.A., mediante el desarrollo de los siguientes objetivos específicos:

- ❖ Evaluar la situación del Control Interno en el mundo y en Cuba.

- ❖ Brindar una propuesta de los elementos a tener en cuenta para realizar un efectivo levantamiento de Riesgos.
- ❖ Conformar la Evaluación de Riesgos por cada área de resultados clave.

En el desarrollo de la investigación se conjugaron diferentes métodos del quehacer investigativo estando entre ellos, el análisis histórico – lógico y el análisis y síntesis. El resultado de esta investigación se muestra en tres capítulos, que se estructuran de la siguiente forma:

Capítulo I.- Generalidades sobre el sistema de Control interno.

En este Capítulo realizamos una breve reseña histórica sobre las concepciones del Control interno en el mundo y particularmente en Cuba..

Capítulo II.- Propuesta de algunos elementos a tener en cuenta para el Diseño del componente Evaluación de Riesgos dentro del Sistema de Control Interno.

En este Capítulo se realiza el análisis de los elementos a tener en cuenta por parte de los directivos y del Comité de Control de una Entidad para el diseño y validación del componente Evaluación de Riesgos dentro del sistema de Control Interno y sobre la base de la resolución 297 del 2003 en Tiendas Santa Isabel perteneciente al complejo Palmira-Cruces- Lajas, Corporación CIMEX SA

Capítulo III.- Levantamiento de Riesgos y Actividades de Control propuesto.

En él se realiza la validación del Componente diseñado.

Capítulo I. Generalidades sobre el Sistema de Control Interno

1.1 Génesis del sistema de control interno

El desarrollo armónico del proceso administrativo exige que funcionen como un todo la planeación, la organización, la dirección y el control.

El control en su concepción más general examina, censura, con anterioridad suficiente determinada realidad que apruebe o corrija es un proceso donde se precisa qué se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias, evitando de esta manera desviaciones.

Quintana Cabrales ¹ expresa...” Controlar es verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas, observando que las metas, planes y objetivos se cumplan detectándose en su momento las desviaciones para corregirlas...”

Control significa mucho más que control financiero o control contable, el control es una función básica dentro de cualquier proceso de organización y administración, que facilita la evaluación ejecutiva, incluyendo su seguimiento y revisión sistemática, ya que lo que no se controla no es posible que pueda ser dirigido eficientemente.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa.

Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control.

¹ Quintana, C, Alcides, Auditoría interna y la gestión de riesgos, 2004. Control Interno. Informe COSO. Tomado de: Monografías. Com. mht. ,2004.

Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Unido a esto,

- (Poch, 1992:17),² expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos."

Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido,

- (Leonard, 1990:33),³ asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden."

Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo.

Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración. elemento importante dentro del control lo desempeña el control interno.

Sobre el tema se han dado distintas definiciones, provenientes de destacados autores e institucionales nacionales y extranjeras, donde se detallan a continuación una recopilación de las mismas.

- (Catácora, 1996:238),⁴ expresa que el control interno:
"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

²) Poch, R. Manual de Control Interno./ R. Poch.—Barcelona: Editorial Gestión 2000, 1992.-- 105 p.

³ Leonard, W. Auditoria Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa./ W. Leonard.--México: Editorial Diana., 1990.—150 p.

⁴ Catácora, F. Sistemas y Procedimientos Contables./ F. Catácora.—Venezuela: Editorial McGraw/Hill,1996.—214 p.

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos⁵. "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957. En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad
- económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.
- William L. Chapman⁶, Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965. Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.
- Segunda Convención Nacional de Auditores Internos⁷. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, 1975. Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

Razonable protección del patrimonio.

⁵ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.

⁶ William L. Chapman, Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965.

⁷ Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República de Argentina, Buenos Aires, 1975.

1. Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.
 2. Información confiable y eficiente.
 3. Eficiencia operativa.
- E. Fowler Newton⁸, Tratado de auditoría, Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1976. Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.
 - Cook⁹ expresa: el control interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados.
 - En el Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto mexicano de contadores públicos¹⁰ se dice: El control interno comprende de organización y todos los métodos y procedimientos en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.
 - Por su parte Cooper I,¹¹ El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa

1.2 Control Interno en el contexto contemporáneo.

⁸ Newton, E. Fowler Tratado de auditoría/ E Fowler Newton.—Buenos Aires: Ed. Contabilidad Moderna, 1976.--225 p.

⁹ Cook, J. W. Auditor/J. W. Cook; G. M. Winkle.—México: Ed. McGraw-Hill Interamericana, 1987.-- 615 p.

¹⁰ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.

¹¹ Cooper Lybrand. Los nuevos conceptos de control interno (informe COSO)/ Cooper Lybrand.-- Madrid: Ed Díaz de Santos, S.A.,2002.—2 T.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas. Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones publicas o privadas, la auditoria interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

Es así, que en varios países del mundo se crean diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta temática, con el objetivo, entre otros, de alcanzar una definición de control interno, así como de definir la manera de evaluarlo, cuestiones a las que Cuba no es ajena, siendo una palpable demostración la constitución del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad. En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la *Treadway Commission*, denominado *National Comisión on Fraudulent Financial Reporting* – Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SSPONSORING ORGANIZATIONS) – Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, con el objetivo de dar respuesta a lo anteriormente señalado, estando constituido por representantes de las organizaciones siguientes: ¹²

¹² Quintana, C, Alcides, Auditoria interna y la gestión de riesgos, 2004. Control Interno. Informe COSO. Tomado de: Monografías. Com. mht. ,2004.

- ◆ *American Accounting Association (AAA)* – Asociación Norteamericana de Contabilidad.
- ◆ *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados.
- ◆ *Financial Executive Institute (FEI)* – Instituto Ejecutivo Financiero.
- ◆ *Institute of Internal Auditors (IIA)* – Instituto de Auditores Internos
- ◆ *Institute of Management Accountants (IMA)* – Instituto de Contabilidad Gerencial

Sin embargo, y con anterioridad a plantear algunas de las principales definiciones alcanzadas por dicho comité, resulta útil resumir los antecedentes que condujeron a este estudio en los Estados Unidos de Norteamérica y que indiscutiblemente influyeron en otros estudios realizados y que se realizan en diversos países del mundo¹³. Un cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de disponer de información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. De ahí que los directivos han venido dando cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las entidades bajo su dirección.

En función de ello, se han elaborado continuamente sistemas para mejorar la utilidad y la fiabilidad de la información, a partir de desarrollar técnicas de dirección eficaces para orientar todas las actividades de los subordinados y lograr ejercer un mayor control sobre sus actuaciones. Entre los antecedentes que condujeron a la realización de este estudio en los Estados Unidos de Norteamérica se encuentran: ¹⁴

1. *Watergate*.
2. *Foreign Corrupt Practices Act*, de 1977 – Ley sobre las Practicas Corruptas Extranjeras.
3. La Comision Cohen.
4. *Securities and Exchange Comission (SEC)* – Comision de cambio y valores o Comisión de valores y bolsa.
5. El Comité Minan.

¹³ Quintana, C, Alcides, Auditoría interna y la gestión de riesgos, 2004. Control Interno. Informe COSO. Tomado de: Monografías. Com. mht. ,2004.

¹⁴ Quintana, C, Alcides, Auditoría interna y la gestión de riesgos, 2004. Control Interno. Informe COSO. Tomado de: Monografías. Com. mht. ,2004.

6. *Financial Executives Research Foundation* (FERF) – Fundación para Investigaciones Financieras Ejecutivas.
7. Pronunciamientos de Auditoría.
8. Iniciativas Legislativas.
9. La Comisión Treadway.

A mediados de los años 70, el control interno se acentuaba en lo fundamental, en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría, centrándose en cómo mejorar los sistemas de control interno y cómo integrarlos en las auditorías.

A partir de dicha fecha, han surgido otras iniciativas en materia de control interno, tanto en los propios Estados Unidos como en Gran Bretaña, Canadá, España y algunos otros países de la actual Unión Europea.

En 1988, el *Auditing Standards Board* (Buró o Comité de Normas de Auditoría) del AICPA publicó la norma # 55 sobre una nueva versión de las normas de auditoría relativas al control interno, en la que se define explícitamente los elementos de la estructura del control interno de una entidad, incrementa la responsabilidad de comprenderlo por parte del auditor y proporciona directrices sobre la evaluación del riesgo de control en una auditoría de los estados financieros¹⁵.

En el propio año 1988, la SEC confirmó la recomendación de la Comisión Treadway sobre la emisión de un informe sobre el Control Interno, proponiendo incluso un reglamento, que entre otras cuestiones, exigía que la dirección publicara informes estableciendo su responsabilidad en cuanto a control interno, así como la evaluación de la eficacia del sistema.

Desde entonces se han adoptado diversas iniciativas en el ámbito del control interno, siempre con el fin de definir claramente la obligación por parte de la dirección de evaluar e informar sobre la eficacia de sus controles internos, y que un auditor externo acreditara la validez de dichos informes. La proliferación de códigos de buen gobierno, así como la publicación y debate sobre ciertos escándalos protagonizados por algunos directivos de

¹⁵ Quintana, C, Alcides, Auditoría interna y la gestión de riesgos, 2004. Control Interno. Informe COSO. Tomado de: Monografías. Com. mht. ,2004.

grandes corporaciones mostraron la necesidad de que los ejecutivos y los órganos directivos de las grandes empresas desplieguen un comportamiento ético adecuado.

A finales de los años 80, y como consecuencia de una serie de escándalos de quiebras de algunas de las grandes empresas británicas, como Maxwell y Guinness, se puso en evidencia la baja calidad en la administración de los directores de dichas empresas.

Esta situación generó una gran preocupación general, señalándose en la prensa de forma individual los descalabros financieros producto de decisiones corporativas irresponsables de la administración de dichas empresas¹⁶

En Gran Bretaña, en 1991 se crea un comité denominado CADBURY, compuesto por el Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y la profesión contable, con el fin de estudiar los aspectos financieros y de control de las sociedades, con tres temas fundamentales: las funciones del consejo de administración de las entidades, el bajo nivel de confianza en la información financiera de las empresas, y la falta de capacidad de los auditores para ofrecer en sus informes la protección que requerían y esperaban los usuarios de dicha información. En 1992, la Comisión de Normas de Control Interno INTOSAI, elaboró las “Directrices referentes a los Informes sobre la Eficacia de los Controles Internos: Experiencias de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) en la implantación y evaluación de los controles internos”

Para la INTOSAI el control interno representa el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección, para ofrecer una garantía razonable de que se han cumplido los objetivos generales siguientes:

- a. Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir;
- b. Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades;
- c. Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la dirección; y
- d. Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los informes oportunos.

¹⁶ Quintana, C, Alcides, Auditoría interna y la gestión de riesgos, 2004. Control Interno. Informe COSO. Tomado de: Monografías. Com. mht. ,2004.

En mayo de 1992 fue presentado el informe por el comité presidido por Sir Adrián CADBURY, el cual en esencia recomendaba el establecimiento de Comités de Auditoría, con el objetivo de incrementar la credibilidad de la información. Al informe CADBURY, continuaron otros dos documentos de naturaleza similar: el informe "GREENBURY" y el informe "HAMPELL" en 1998, refundiéndose posteriormente el contenido de los tres documentos, en el año 2000, en el denominado "SUPERCODE"¹⁷.

A partir de los códigos ingleses, casi todos los países han promovido la elaboración de sus propios códigos de buen gobierno de cumplimiento voluntario dirigidos fundamentalmente a las empresas cotizadas.

En Francia el informe "VIENOT", reformado en 1999; Italia con el código elaborado por la Bolsa de Milán; Portugal con las recomendaciones de la Comisión de Valores; España con el Código o Informe OLIVENCIA, y Canadá con el informe denominado COCO, dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), constituyen ejemplos de lo señalado.

Las acciones o consecuencias resultantes de la aplicación o aceptación de estos códigos o informes, se han enmarcado siempre en el ámbito de la voluntariedad, ya que establecen recomendaciones que pretenden aclarar el funcionamiento y la estructura de los consejos de administración, los mecanismos de participación, el papel del auditor, y la publicación de la información financiera entre otros aspectos, sin obligaciones definidas. Paralelamente, y entre otras acciones que se desarrollan a nivel internacional, desde 1997 el *Auditing Standard Board* (Buró o Comité de Normas de Auditoría) del AICPA en los Estados Unidos, se encuentra en un proceso de revisión de las normas de información sobre el control interno, siendo resultado del mismo la publicación de la Norma 82 – *Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit*, - Consideraciones sobre el fraude en los Estados Financieros Auditados -(traducción del Autor), lo que demuestra fehacientemente, que todo este accionar es consecuencia de la corrupción imperante y al cada vez más exacerbado afán de lucro característico de las sociedades capitalistas.

¹⁷ Quintana, C, Alcides, Auditoría interna y la gestión de riesgos, 2004. Control Interno. Informe COSO. Tomado de: Monografías. Com. mht. ,2004.

Finalmente, es oportuno exponer dentro de los nuevos conceptos del control interno, la definición que sobre el mismo elaboró el INFORME COSO por ser la más completa y divulgada en la actualidad.

1.3 Nuevo concepto de Control Interno

“...El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia u eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables...”¹⁸

De esta definición resulta interesante destacar los aspectos siguientes:

a) El control interno se define como un proceso, y por lo tanto el mismo podrá ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo. Al ser considerado como un proceso el mismo es un medio para alcanzar un fin, y no un fin en si mismo. Asimismo, el control interno debe estar integrado a los *procesos operativos* de la entidad, y no ser un “agregado” a los mismos.

b) Todos los integrantes de la organización son responsables por el control interno, ya que lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, son ellas las que lo hacen o no funcionar, no tratándose solamente de manuales de organización y procedimientos que indican lo que se debe hacer. Se necesita de una motivación y educación suficiente para que los empleados de una entidad hagan funcionar bien el Sistema de Control Interno. La responsabilidad por el control interno no es exclusiva de ningún evaluador externo al proceso operativo de la entidad, como tradicionalmente se ha supuesto.

¹⁸ Gómez, Giovanni E, Control Interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial/ Giovanni E: Gómez.—La Habana: [s.n.], 2004.—68 p.

Los trabajadores deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad., ha de existir un vínculo estrecho entre las funciones de cada individuo y su forma de ejecutarla, así como con los objetivos de la entidad.

c) El control interno solo puede proporcionar un grado de seguridad razonable con relación al logro de los objetivos fijados. La seguridad total o absoluta no existe en este sentido, ya que pueden tomarse decisiones erróneas o producirse acuerdos entre varias personas que vulneren el sistema de control interno por más fuerte que el mismo sea. El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

19

- **Ambiente de control.**
- **Evaluación de riesgos.**
- **Actividades de control.**
- **Información y comunicación.**
- **Supervisión**

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

¹⁹ Gómez, Giovanni E, Control Interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial/ Giovanni E: Gómez. —La Habana: [s.n.], 2004. —68 p.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro..."La interrelación de estos cinco componentes genera una sinergia, conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno"...

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas²⁰

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes⁽¹⁴⁾.

Independientemente al énfasis e interés desarrollado en los últimos años en varios países, acerca de la gran diversidad de conceptos y puntos de vista relacionados con el control interno, sus normas, evaluación, informes, etc., continua siendo una temática tan amplia como los propios objetivos y perspectivas en que el mismo puede ser contemplado, y que se encuentran materializados en leyes, decretos leyes, proyectos de leyes, resoluciones, reglamentos, normas, directivas, informes y bibliografía especializada. Por consiguiente, el alcance de dichos documentos es tan amplio como los posibles objetivos del control interno y las diversas perspectivas desde las que puede ser visto. Contienen diferentes definiciones, diferentes opiniones acerca de la función del control interno, como debe establecerse, como debe evaluarse, sin olvidar que siempre se redactaran en defensa de los intereses de la clase dominante en la sociedad que se trate.

Cuba no es ajena a éste salto cualitativo en el control interno, el país requiere cada vez más, disponer de mayor información sobre lo que acontece a nivel internacional al respecto, con el objetivo de no solo brindar información actualizada en el ejercicio de la docencia, sino de estar en condiciones de poder proponer criterios sobre el particular, ser

²⁰ Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/2003: Control Interno. – La Habana, 2003. – 20 p.

capaces de hacer participe cada vez mas a la dirección de las diferentes actividades económicas cubanas en la implantación, operación y evaluación del control interno, así como de aumentar su sensibilidad hacia el mismo, al igual que a los auditores internos y externos, legisladores, organismos de control y centros educacionales, para disponer de sistemas eficaces de control interno para la dirección y control de las actividades de las entidades, así como medio eficaz para evitar la corrupción y la comisión de acciones fraudulentas.

1.4 Definición de la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre el Control Interno.

El Ministerio de Finanzas y Precios y el Ministerio de Auditoría y Control, de conjunto con otros órganos y organismos del Estado cubano han mantenido un sostenido esfuerzo por desarrollar el control interno en las diferentes entidades. Sin embargo, la situación existente demostraba la carencia y necesidad de un concepto común que responda a los intereses de todos y desarrolle y garantice la unificación de expectativas.

Razón por la cual, el Consejo de Ministros aprueba como medida que permita el fortalecimiento de esta actividad, instruir al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, estableciera el concepto de Control Interno teniendo en cuenta las condiciones de la economía cubana de forma que pudiera aplicarse a todas las entidades y ser exigido por las autoridades competentes.

Durante los años 2001 y 2002, el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad laboró en un equipo de trabajo para el estudio y propuesta de un marco conceptual y nuevos enfoques de los sistemas de control interno en el país, resultado del cual se promulga la Resolución 297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios poniendo en vigor las definiciones del Control Interno, el contenido de sus componentes y sus normas.

De acuerdo con dicha Resolución se define el control interno como..."el 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:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas.

Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad”²¹

...” Esta nueva concepción de control interno contrasta con la antigua, que veía el control interno como un elemento añadido a las actividades de una entidad o como una carga inevitable impuesta por los organismos reguladores o por burócratas”...

Por su parte, las definiciones de INTOSAI, COSO y la Resolución 297, se complementan entre sí, proporcionando una amplia visión del Control Interno.

La INTOSAI se centra en los objetivos, destaca que es la autoridad de la institución la responsable de establecer una adecuada y eficiente estructura de control así como establece el conjunto de normas generales y específicas a cumplir. En el marco de COSO y la Resolución 297, se vincula a la dirección y el resto del personal, con énfasis en los valores, así como se estructura y clasifican las normas en los cinco componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión o Monitoreo.

La interrelación de COSO y la Resolución 297, se enfatiza en que:

1.- El Control Interno es considerado un proceso integrado a las operaciones y actividades que desarrolla una entidad y no una carga agrupadas de mecanismos burocráticos impuestos desde fuera.

...”Se denomina proceso al conjunto de las fases sucesivas o secuencia de una operación; e integrado, a la constitución de todas las partes o el completamiento de un todo con las partes”...²²

²¹ Martínez, C. Rafael, Propuesta de implementación de las nuevas definiciones de control interno en las entidades cubanas/ C.Rafael Martínez. —La Habana: [s. n.], 2004. —45 p.

²² Martínez, C. Rafael, Propuesta de implementación de las nuevas definiciones de control interno en las entidades cubanas/ C.Rafael Martínez. —La Habana: [s. n.], 2004. —45 p.

Por tanto el proceso integrado transmite la idea del conjunto de todas las fases sucesivas o secuencia lógica ordenada de una operación u actividad.

2.- Se involucra a todo el personal, desde la máxima autoridad de la entidad, los directivos hasta el resto del personal. Cada integrante de la entidad tiene parte de responsabilidad en el proceso y límites de autoridad para ejercerla.

3.- La importancia de los valores éticos para el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos.

4.- Es una herramienta inherente al ejercicio de la gestión y de las funciones de dirección.

1.4.1. Eficacia del Control Interno

El control interno es efectivo cuando proporciona razonable seguridad de que las metas y objetivos establecidos por la dirección se van a lograr, cuando limita el riesgo de una posible desviación a un margen de error tolerable. Cuando se ejerce el control la exposición al riesgo disminuye, mayor y mejor control implican menor riesgo. Para que el control interno sea eficaz debe satisfacer al menos cinco criterios esenciales:

- a.- apropiado: proporcional al riesgo probable.
- b.- operativo: instrumentarse mediante un método sencillo.
- c.- relevante: aplicado a actividades significativas
- d.- permanente: funcionar bajo cualquier circunstancia.
- e.- rentable: el costo no debe exceder el beneficio resultante.

En diversas entidades los Sistemas de Control Interno operan con niveles diferentes de efectividad..."un sistema en particular puede operar en formas diferentes en tiempos diferentes"²³. El Control Interno es efectivo, si el Consejo de Administración y la Gerencia tienen una razonable seguridad de que se conoce el grado en que los objetivos están siendo alcanzados, los informes financieros están siendo preparados con información confiable y se están observando las leyes y reglamentos aplicables.

²³ Infante, U, Joaquín, La necesidad de insistir sobre el control interno, Auditoría y Control (La Habana) V (4): 7, nov 2003.

...”El objetivo básico del trabajo, es que todos los dirigentes y trabajadores comprendan que la lucha por el control interno, es una lucha por la eficiencia y la competitividad, que es una responsabilidad de cada uno de los miembros del colectivo de una entidad dentro del ámbito de sus funciones, y no solamente de los trabajadores del área económica contable. Asimismo, motivar a todos los órganos y organismos del país a verificar en todas las unidades la situación del control interno y de acuerdo con las deficiencias y debilidades detectadas, tomar acciones conducentes para erradicarlas...”²⁴

...”un Sistema de Control Interno deberá ser Planeado, nunca será consecuencia de la casualidad o surgirá de modo espontáneo. No, el Control Interno es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcionen 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 administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad...”²⁵

...”el control interno puede ser vulnerado si existe la colusión, que no es más que el acuerdo o trato entre varias personas para provocar daños a terceros”

1.4.2. Normas Generales y Específicas

De acuerdo con las directrices INTOSAI las normas de control interno son clasificadas en generales y específicas. Dichas normas fueron asumidas en los cinco componentes establecidos en el documento “Marco Integrado del Control Interno” elaborado por el *Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.

...“Las normas son aplicables a todas las entidades y se consideran como estándares mínimos aceptables que facilitan a las instituciones una guía para establecer controles internos y a los auditores, los criterios para fiscalizar la estructura del control”²⁶

²⁴ Capote, C, Gabriel, El control interno y el control, *Auditoria y control* (La Habana) v, (2): 23, may 2002.

²⁵ Catácora, F. *Sistemas y Procedimientos Contables*./ F. Catácora.—Venezuela: Editorial McGraw/Hill, 1996.—214 p.

²⁶ Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. *Granma* (La Habana), l. 7 de noviembre de 1997.

Las normas generales abarcan la garantía razonable, el respaldo, la integridad y competencia, los objetivos del control y la vigilancia de los controles. La combinación de estas normas configura el contexto para un control adecuado en el seno de la institución. A los efectos del presente trabajo nos referiremos sólo a las Normas Generales.

a.- Garantía razonable: Esta relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno. Las estructuras de control interno deben proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos previstos por la organización. La garantía razonable equivale a un nivel satisfactorio de confianza, considerando el coste, la utilidad y los riesgos. Determinar el grado de razonabilidad de la garantía requiere capacidad de enjuiciamiento. Al ejercer este juicio, la dirección debe:

- ◆ identificar los riesgos que implican sus operaciones.
- ◆ el margen de riesgo aceptable en diversas circunstancias.
- ◆ estimar los riesgos en términos cuantitativos y cualitativos.

Cualquier sistema de control interno, aún con el empleo de la más sofisticada tecnología, depende del factor humano y por tanto puede verse afectado por un error de concepción, de juicio o de interpretación, manipulación incorrecta, negligencias, fatiga o distracción.

Aunque es posible controlar la competencia e integridad del personal que opera el sistema, se ha demostrado que estas cualidades pueden ceder a presiones internas o externas.

Además, por muy competente que sea el personal, el control que efectúa resultará ineficaz si no entiende correctamente cuál es su función o decide desconocerla.

Otra situación esta relacionada con los cambios frecuentes, acelerados y la incertidumbre que se originan en el entorno próximo y remoto, los cuales afectan a la entidad, y de otra parte la disposición efectiva de la dirección a respetar las medidas de control interno.

Los controles internos que dependen entre otras, de las normas de separación de tareas y responsabilidades así como la rotación del personal, resultan ineficaces ante la colusión. Algo que ocurre, no con poca frecuencia, es que los niveles definidos de autorización pueden ser objeto de abuso por la persona que detenta la máxima responsabilidad, incluido que en algunos casos, la dirección evade los controles que ha establecido, bajo la argumentación de incrementar la operatividad de la gestión.

La garantía razonable implica que el costo del control interno no debe exceder el beneficio obtenido. El alcance y ámbito de aplicación de un sistema de control interno esta limitado al costo de los recursos humanos, materiales y financieros utilizados así como en términos económicos, a la oportunidad desaprovechada, por ejemplo, una demora de las operaciones, un descenso de la productividad o de la calidad del servicio o un nivel bajo de moral entre los empleados.

La utilidad se mide por el grado en que se reduce el riesgo de no lograrse un objetivo previsto. Como ejemplo cabe mencionar el aumento de las probabilidades de detectar fraudes, despilfarros, abusos o errores, impedir actividades indebidas o el grado de cumplimiento de las disposiciones.

Diseñar controles internos que resulten rentables y permitan al mismo tiempo reducir el riesgo hasta un nivel mínimo requiere una alta preparación. En ocasiones la dirección puede establecer controles excesivos en una operación afectando negativamente otras operaciones, por tanto el beneficio obtenido gracia a los controles excesivos en una dirección puede quedar reducido por el incremento de los costes en otra.

Existe una estrecha interrelación entre la seguridad razonable, los costos y el grado de operatividad de la gestión. La búsqueda permanente de un punto de equilibrio contribuiría en términos de economía, eficiencia y eficacia al logro de los objetivos del sistema.

b.- Respaldo: Los directivos y los trabajadores en general habrán de mostrar en todo momento una actitud positiva y de apoyo frente a los controles internos. La actitud es una característica inherente a la alta dirección y se refleja por su disposición y voluntad real en todos los aspectos de su actuación.

Esta actitud puede lograrse mediante el compromiso de la dirección por implantar controles exhaustivos con acciones relativas a la organización de la entidad, a las políticas de personales, la supervisión, la comunicación, a la protección y el empleo de los recursos a través de la contabilidad, inspección e información sistemáticas, al fomento de las propuestas entre los empleados de todos los niveles y, en suma, a una buena gestión general.

Los directivos pueden demostrar su apoyo a los controles internos eficaces destacando la importancia de una auditoria interna objetiva e independiente para identificar los sectores en los que se puede mejorar cualitativamente el rendimiento y reaccionando adecuadamente ante la información que proporcionen dichos controles.

c.- Integridad y competencia: Los directivos y los trabajadores en general deben caracterizarse por su integridad personal y profesional y poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia de la aplicación, desarrollo y mantenimiento de controles internos apropiados.

Los directivos y el personal bajo su mando deben preservar y hacer prueba de una integridad personal y profesional y de sus valores éticos, poseer un nivel de competencia que les permita desempeñar eficaz y eficientemente su labor y demostrar una comprensión suficiente de los controles internos para cumplir con éxito su misión.

Conviene recordar periódicamente las obligaciones del personal por medio de un código de conducta empresarial redactado por la dirección. También son importantes el asesoramiento y la evaluación del rendimiento. La evaluación global del rendimiento debería basarse en general en la apreciación de diversos factores determinantes, incluyendo la realización y el mantenimiento de controles internos eficaces.

Las decisiones en materia de contratación y dotación de personal deben asegurar que el candidato posee la preparación y la experiencia adecuadas para realizar los trabajos que se le asignen. Una vez contratado, el personal deberá recibir el adiestramiento metódico y práctico necesario. Los directivos y empleados que posean un conocimiento sólido de los controles internos y estén dispuestos a responsabilizarse de ellos son indispensables para conseguir una estructura de control eficaz.

d.- Objetivos del control: Los objetivos del control interno deben identificarse o elaborarse para las actividades de cualquier ministerio, dependencia o entidad pública y deben ser apropiados, completos, razonables y estar integrados en los objetivos generales de la institución.

Para identificar los objetivos específicos del control, todas las operaciones deben agruparse primero en categorías globales y en cada una de ellas agrupar en uno o varios conjuntos de actividades regulares y recurrentes. Las categorías globales de una entidad suelen dividirse en las siguientes:

Gestión: abarca la política general y las funciones de planificación, organización, dirección y control.

Operacional: está relacionada con la razón de ser de la entidad. Financiera: abarca las áreas de presupuestos, flujo de caja (ingresos y gastos), los activos y pasivos y la información financiera.

Administrativa: son las que respaldan las tareas principales de la institución, tales como biblioteca, procesamiento y distribución del correo, imprenta y adquisiciones.

e.- Vigilancia de los controles: Los directivos deben vigilar continuamente sus operaciones y adoptar inmediatamente las medidas oportunas ante cualquier evidencia de irregularidad o de actuación contraria a los principios de economía, eficiencia y eficacia.

La vigilancia de las operaciones asegura que los controles internos contribuyen a la consecución de los resultados pretendidos. Esta tarea debe incluirse dentro de los métodos y procedimientos seleccionados por la dirección para controlar las operaciones y garantizar que las actividades cumplan los objetivos de la organización.

La vigilancia implica también el tratamiento de las evidencias de la auditoría y de las propuestas formuladas por los auditores internos y externos, con objeto de determinar las medidas correctivas necesarias.

1.4.3. Componentes del Control Interno

El marco conceptual la Resolución No. 297/03 del MFP incorpora una serie de normas orientadas a medir la efectividad del control interno, y para ello señala cinco componentes, los cuales deben estar presentes e interrelacionados en cualquier sistema considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización. Dichos componentes son:

Ambiente de Control

Evaluación de Riesgos

Actividades de Control

Información y Comunicación

Supervisión o Monitoreo

Ambiente de control

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

Evaluación de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización (internos y externos) como de la actividad.

Actividades de control

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben 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 y 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 a evitarlos o minimizarlos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

Información y comunicación

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer en tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Supervisión o monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si éste 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. Se encuentra la entidad y las soluciones que hay que hacer partiendo de la no correspondencia con su desempeño.

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

1.5 Necesidad en Cuba de la aplicación de la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.

En Cuba, en la Resolución Económica del Quinto Congreso del Partido Comunista de Cuba se señala: "...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..."²⁷ y más adelante se señala "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..." Lo anterior demuestra que en nuestro país al igual que en el resto del mundo, y adecuado a nuestras características y condiciones ha sido necesario definir, -en la Política Económica que se precisa en dicho documento- líneas de acción e investigación vinculadas con la necesidad del control y del papel que deben desempeñar los cuadros de dirección en todas las instancias, en la custodia de los bienes y recursos que el Estado ha puesto en sus manos, para todo lo cual resulta imprescindible disponer de control interno.

El conocimiento de los modelos de control interno contable administrativo vigente en el país con anterioridad y la puesta en vigor de los nuevos enfoques a partir de la Resolución 297, enfrenta serios obstáculos, que van desde romper con esquemas tradicionales fuertemente enraizados hasta la insuficiente preparación en un modelo muy diferente, que permite apreciar el control interno desde otra dimensión.

Aún cuando determinadas entidades presentan condiciones ventajosas para su implementación, como son las que se encuentran en el Perfeccionamiento Empresarial y aquellas que tienen certificado su sistema de gestión de calidad, el tiempo dado de un año provocó una reacción negativa, que trascendió al resto de las entidades que disponían de dos años.

²⁷ González Hernández, Gilberto. Introducción del Control de Gestión en una Gerencia de SEPSA/ Gilberto González Hernández; Carlos Hernández Rodríguez, tutor -- Tesis de Maestría, UCLV (VC), 2002.-- 45 h.:ilus.

Pudiera pensarse, que la concepción abordada por la Resolución 297 implicaba que este mecanismo era una acción más a cumplir y no como una herramienta de utilización permanente en la gestión. La no concientización de que la responsabilidad principal en la implementación de los nuevos enfoques corresponden a la alta dirección y el enfocar el sistema como una disposición emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios colocó una vez más, por una percepción equivocada inducida, en las áreas de economía el cumplimiento de la Resolución.

Otro problema que incidió de forma negativa fue la no preparación del personal encargado de transmitir en una misma frecuencia no solo la concepción teórica, sino como encauzar el cómo hacer, mediante una metodología acertada que permitiera lograr los objetivos propuestos. ⁽²¹⁾.

En este sentido no se tuvo en cuenta la experiencia alcanzada en la implantación de las bases generales del perfeccionamiento empresarial y de los modelos utilizados para la certificación de los sistemas de calidad.

El desconocer cómo se ha comportado la implementación de modelos similares en otros países, puede traer consigo que el proceso de implantación pueda llevar más tiempo que el que se previó inicialmente. Por otra parte, se percibe la Resolución sólo como un problema a resolver por el Ministerio de Finanzas y Precios y no se involucran al resto de los organismos rectores que tienen roles y responsabilidades a cumplir según los Componentes y Normas.

El proceso de implementación de los nuevos conceptos del Control Interno se enlaza a los principios de organizaciones de rápido aprendizaje y del mejoramiento continuo, éste último está matizado por los constantes cambios que se producen en el entorno y la necesidad de la capacidad de adaptarse en las nuevas condiciones. Mientras que una organización de rápido aprendizaje tiene que lograr adelantarse a los cambios mediante una adecuada formación y preparación del personal.

Con la finalidad de extender los nuevos enfoques del Control Interno, previstos en la Resolución No. 297/03 del MFP, de forma gradual en todas las entidades del país, se

requiere instrumentar los pasos a seguir de manera tal que se cumplimente correctamente la inserción del proceso en la gestión empresarial.

1.6 Elementos fundamentales de un sistema de control interno.

Entre las características fundamentales de un eficiente sistema de control interno se encuentran las siguientes:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada segregación de las responsabilidades funcionales.
- Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro adecuados para proporcionar un control contable sobre los medios, financiamientos, ingresos y gastos.
- Prácticas y métodos adecuados para cumplimentar las obligaciones y funciones de cada uno de los departamentos de la entidad.
- Un grado de calidad en el personal que sea consecuente con la calidad y complejidad de las responsabilidades asignadas.

Estos elementos, muy importantes cada uno de ellos por derecho propio, son tan fundamentales en un sistema eficiente de control interno que la existencia de deficiencias serias en cualquiera de ellos impedirán el funcionamiento con éxito del sistema²⁸.

Por ejemplo, ningún plan de autorización y procedimientos de anotación puede considerarse adecuado si no existe un personal capacitado para cumplir los procedimientos establecidos para el funcionamiento del sistema; tampoco se pueden considerar como correctas las prácticas establecidas en el cumplimiento de las obligaciones de los distintos departamentos, si no existe una independencia tal entre los mismos, que puedan fijarse exactamente las responsabilidades de cada uno y ponerse en vigor los controles interdepartamentales.

A continuación se analizan los aspectos fundamentales del Control Interno

²⁸ Torrente Sera, Teresa. "El control interno un instrumento eficaz para la administración," Revista Auditoria y Control. (La Habana) (7): 12-20, 2002.

Plan de Organización

La magnitud y volumen de operaciones de las entidades actuales requiere la utilización de una estructura organizativa adecuada que garantice la división de las funciones de dirección y el control de la ejecución de las actividades. La estructura organizativa adecuada será distinta para cada entidad de acuerdo con su tipo, su tamaño, la distribución geográfica de sus operaciones, la cantidad de unidades operativas y administrativas y otros factores peculiares de cada una de ellas. Ciertamente un plan satisfactorio debe ser simple en la medida en que tal simplicidad sea ventajosa desde un punto de vista económico; y debe ser flexible en forma tal que las expansiones o nuevas condiciones no interrumpan materialmente o desorganicen la estructura existente.

Además el plan de organización debe conducir al establecimiento de líneas precisas de autoridad y responsabilidad.

La Independencia Departamental

Una cuestión importante sobre la eficiencia de cualquier estructura organizativa es la medida en que la misma garantice la independencia entre los departamentos operativos, custodios o recaudadores y contables, incluyendo la auditoría interna, pero la dependencia no implica la erección de barreras que dificulten la comunicación entre departamentos para facilitar el flujo del trabajo y el aumento de la eficiencia general de operación. El trabajo de todos los departamentos debe estar perfectamente integrado y coordinado y a tal fin la cooperación es esencial. Las bases para la separación de funciones descansan en la premisa de que ningún departamento debe controlar los registros contables relativos a sus propias operaciones. Esto representa una extensión a nivel de departamento del tan repetido principio de que ninguna persona debe controlar todas las fases de una transacción sin que intervenga otra persona que efectúe un chequeo cruzado. Si no existe tal separación, los registros contables pueden manipularse de forma tal que hagan la detección de errores y fraudes extremadamente difícil, si no imposible.

Muchas falsedades pueden ocurrir cuando, por ejemplo, existen premios, bonificaciones, comisiones, etc. por buen cumplimiento, particularmente si tal cumplimiento se mide sobre estándares, presupuestos o planes. Por ejemplo, si el departamento de producción

registra y controla sus propios costos y ciertas operaciones o producciones estuvieran realizándose sobre las normas de costo establecidas en los planes, el jefe del departamento puede decidir por su propia iniciativa redistribuir los costos de forma tal que una porción de ellos vaya a una operación o producción que tenga los costos por debajo de las normas establecidas. El mismo tipo de falsedad puede realizarse igualmente redistribuyendo los gastos presupuestos o aumentando el volumen de producción de los surtidos de menor costo.

Un departamento de contabilidad, independiente de la parte operativa y sin interés directo en la producción más que la eficiente anotación de los datos del costo, con sus correspondientes chequeos de las autorizaciones y adhesión o cumplimiento de los controles establecidos, puede presentar al director de la entidad los informes y análisis que se requieran para la gestión operativa. La independencia entre departamentos sirve por tanto, para establecer la confiabilidad e integridad de la información.

El principio de separación de la parte operativa de la parte contable, aplica igualmente a los departamentos custodios. Por ejemplo, el departamento de materiales no debe tener acceso a los registros por medio de los cuales se determina la integridad del guarda almacén. Asimismo, donde sea posible, la manipulación de ingresos y desembolsos deben estar separados de las funciones contables, lo que implica que el departamento contable no debe tener funciones operativas o de custodia. Igualmente el departamento de auditoría interna en los casos en que este exista, debe tener independencia total de los demás departamentos y estar adscrito al nivel superior de dirección de la entidad.²⁹

Las Líneas de Responsabilidad

Dentro de la adecuada división funcional de las actividades de una entidad es esencial el establecimiento de las responsabilidades dentro de cada división para su operación eficiente en conformidad con los requerimientos de la política administrativa establecida por la entidad. La fijación de responsabilidades debe llevar aparejado la delegación de la autoridad dondequiera que tales responsabilidades puedan encontrarse. Las responsabilidades y la correspondiente delegación de autoridad deben estar claramente definidas y siempre que sea posible establecidas en el Organigrama o Manual de

²⁹ Strategor. "Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa"/ Strategor.-- Barcelona: Ed Biblioempresa, 1994.--85p.

Organización de la entidad. Deben evitarse siempre que esto sea posible, las responsabilidades conflictivas y la dualidad de las mismas, pero donde el trabajo de dos o más departamentos o secciones sea complementario, como es el caso muy a menudo, las responsabilidades para las distintas fases deben estar divididas y en forma adecuada. Una división de este tipo es inherente a un buen control interno, el cual persigue que las funciones de iniciación y autorización de una transacción, la anotación de la misma y la custodia del medio resultante deben estar separadas. Por ejemplo, el departamento de materiales es responsable del mantenimiento a cierto nivel de la cantidad de productos en existencia y cuando la existencia de un producto alcanza ese nivel, debe iniciarse una solicitud de compra.

La responsabilidad por la siguiente fase se traslada al departamento de abastecimiento, que debe actuar al recibir la solicitud de compra. Debe emitirse una Orden de Compra al suministrador de acuerdo con las especificaciones dadas, para ser entregada en la fecha establecida según la necesidad y a un precio satisfactorio. La responsabilidad por la recepción de las mercancías, su examen en cuanto a la cantidad y calidad y su comparación con la orden de compra, notando faltantes o defectos, descansa en el departamento de recepción. El reconocimiento de la obligación contraída, el registro de la transacción y la aprobación del pago al suministrador en base a los justificantes recibidos de otros departamentos, es función específica del departamento de contabilidad.

La cadena de responsabilidades no termina con el jefe de departamento. Independientemente de las responsabilidades del jefe de departamento, dentro de un departamento en particular las responsabilidades deben ir hacia abajo, pero siempre en línea continua. Por ejemplo, un empleado que lleva el submayor de cuentas por pagar debe ser responsable ante el contador por la preparación de los comprobantes para la aprobación final y pago subsecuente. Responsable ante él puede ser otro empleado cuyo trabajo sea unir las facturas de los proveedores con las órdenes de compra y los reportes de recepción. Las responsabilidades pueden tomar la forma de estricta custodia, tales como las del guarda almacén o las del custodio de un fondo fijo³⁰.

El Manual de Procedimientos Contables o Manual del Sistema de Contabilidad.

³⁰ James W Deloach. Gestión integral de riesgos empresariales: Estrategias para vincular El riesgo con la oportunidad/ James W Deloach: -[s.L: s.n],2002.—20p.

- Una vez que se ha establecido una adecuada estructura organizativa y se han delegado las responsabilidades para la obtención de los fines propuestos, es necesario crear el instrumento metodológico que regule y controle el registro de los eventos y transacciones de la entidad y que establezca los procedimientos y métodos para la clasificación de los datos en base a una estructura formal de cuentas. Este instrumento metodológico es el conocido como Manual de Procedimientos Contables o Manual del Sistema de Contabilidad.

Los Modelos y Registros

El control de las operaciones y transacciones se ejerce mediante el empleo de modelos y registros y el planeamiento lógico del flujo de los procedimientos de anotación y aprobación a través de los distintos departamentos y secciones.

Aunque un análisis profundo sobre la técnica de diseño de modelos y registros está fuera del alcance de este trabajo, a continuación se mencionan algunos de los principios que deben estar incluidos en los modelos de un sistema eficiente:

- Deben realizar una función útil y necesaria en relación con los procedimientos establecidos para cumplimentar los objetivos de la entidad.
- Deben ser lo suficientemente simples para que puedan entenderse claramente por todos los que tengan que utilizarlo, recogiendo la información rápida y eficientemente y a un mínimo de costo.
- Deben estar diseñados tomando en consideración sus posibles usos, de forma tal que la cantidad de modelos distintos sea la mínima.
- Deben estar preparados en forma tal que necesariamente el uso correcto de los mismos obligue a adherirse a los procedimientos de control establecidos.

Los Procedimientos Colaterales de Control

Los procedimientos de control interno de muchas entidades se han extendido para incluir, donde ha sido deseable y económicamente factible,

- controles de materiales y producción,
- sistemas de costo apropiados,
- controles presupuestarios,
- la preparación y discusión de informes periódicos y

en el caso de las entidades mayores, la creación de unidades de auditoría interna.

Igualmente están considerados dentro de este concepto,

- las pólizas de seguro, tanto de bienes materiales, como de fidelidad o de vida,
- los sistemas de alarmas contra robos o intrusos o contra incendios,
- los servicios de protección especializada prestados por entidades externas,
- los sistemas de televisión en circuito cerrado, etc.

Prácticas y Métodos Adecuados para Cumplimentar las Obligaciones y Funciones de cada uno de los Departamentos de la Entidad.

Si el desarrollo de una estructura organizativa y el diseño de los métodos de tramitación lo comparamos con la preparación de un plan estratégico, la adopción de prácticas o métodos adecuados para ejecutar los procedimientos, se puede considerar como las medidas tácticas utilizadas para el desarrollo del plan y en la medida en que estas sean adecuadas determinarán la efectividad del control interno y de la resultante eficiencia en las operaciones.

Se denominan prácticas a la forma en que se ejecutan los procedimientos, quien los ejecuta, la frecuencia y oportunidad en que se ejecutan, etc. y en muchas ocasiones constituyen el elemento fundamental de un procedimiento o sistema de control interno.

Por ejemplo, el sistema de relojes mecánicos o automatizados para marcar con tarjetas las entradas y salidas de personal constituirá un mecanismo de control en la medida en que la utilización del equipo se haga bajo el control de supervisores que garanticen que los relojes se marquen por los propios empleados a que correspondan.

Todo esto se encamina a un desarrollo exitoso de la organización pero es necesario hacer énfasis en el análisis y la evaluación de los riesgos, objeto de la investigación ya que las empresas funcionan en escenarios dinámicos enfrentándose constantemente a diversas situaciones que pueden frenar el logro de sus metas y objetivos, es decir a riesgos.

Los riesgos también se consideran en el proceso de negocios como incertidumbre, que debe ser un objetivo a controlar en la planeación estratégica. Ellos hacen necesaria la existencia de mecanismos de control a fin de que se minimicen y se cumplan los objetivos del control.

Conclusiones Parciales

- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.
- No es posible el logro de un eficiente sistema de control interno sin un adecuado análisis y evaluación de riesgos.

Es por ello que existe una corriente mundial a favor de la creación de Sistemas de Control Interno integrados, asociados a los objetivos y las metas de la organización a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia, una de ellas es precisamente el no haberse asumido de forma efectiva por los directivos, al considerarse que el Control Interno es un tema reservado sólo para los contadores, de lo cual Cuba no es una excepción.

Capítulo II. Propuesta de algunos elementos a tener en cuenta para el Diseño del Componente Evaluación de Riesgos dentro del Sistema de Control Interno.

En este Capítulo se realiza el análisis de los elementos a tener en cuenta por parte de los directivos y del Comité de Control para el diseño del componente Evaluación de Riesgos así como las acciones de control, dentro del sistema de Control Interno y sobre la base de lo establecido en la Resolución 297 del 2003.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se puede evaluar la vulnerabilidad del Sistema de Control Interno implementado.

2.1 Aspectos generales para la identificación de riesgos.

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo, continuo y fundamental del sistema de Control Interno. El proceso de evaluación debe identificar todos los riesgos importantes que pueden surgir y considerar todas las interacciones significativas que se produzcan entre la organización y terceros.

Para identificar los riesgos, se necesita conocimiento pleno de la entidad y de los diferentes mecanismos internos, externos y legales que regulan su actividad. Se trata de llegar a todos los niveles de la empresa y descubrir las posibles fallas para trabajar sobre ellas y erradicar los efectos negativos o disminuirlos, no es un trabajo netamente contable, sería un grave error seguir considerándolo así, se está hablando de un análisis que involucre a todas las partes.³¹

Se propone comenzar el análisis asociando los riesgos internos con las debilidades identificadas en la planeación estratégica y los riesgos externos con las amenazas, así como los riesgos de actividad con los puntos vulnerables del Plan de prevención. Para

³¹ James W Deloach. Gestión integral de riesgos empresariales: Estrategias para vincular El riesgo con la oportunidad/ James W Deloach: -[s.L: s.n],2002.—20p.

cada riesgo se propone un indicador, al menos, que permita medir el impacto del riesgo identificado.

De otra parte, se identificarán las Áreas de Resultados Clave como los principales procesos, que sirvan de base a la definición de los principales procedimientos del componente Actividades de Control y poder determinar las acciones de control concretas para cada uno de los riesgos evaluados.

Una vez identificados los riesgos, se debe proceder a su análisis. Pueden ser diversos los métodos para determinar la importancia relativa de los riesgos, se incluirán como mínimo una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia y una valoración de la pérdida que podría resultar.

Aunque existen riesgos difíciles de cuantificar, se calificarán de “ALTO”, “MEDIO” o “BAJO”, sin que ello implique definirlos como “no medidos”, además debemos considerar que en muchos casos una medición satisfactoria se logra con un esfuerzo razonable.

A partir de aquí se realizará un análisis que involucre a todas las áreas para evaluar y cuantificar los riesgos analizando la probabilidad de ocurrencia y su incidencia en los resultados de la Entidad.

No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, este es inherente a los negocios, se debe determinar el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados.

Por ser la evaluación de los riesgos es un proceso interactivo y continuo y a la vez constituir un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz, se hace imprescindible establecer los objetivos globales de la entidad y las estrategias para su logro. En este análisis se deben considerar aspectos como:

- a) Que la dirección tenga establecido sus objetivos globales, así como el desglose de los mismos por cada área o dependencia. Estos objetivos deben tributar a la misión y visión de la entidad.

- b) Que la información relacionada con el cumplimiento de los objetivos globales y específicos sea del análisis de los directivos, así como del conocimiento de los trabajadores en general, incluyendo la valoración de éstos.
- c) Que las estrategias asumidas estén en plena correspondencia con los objetivos trazados por la entidad, buscando con esto un resultado cuantitativo (la eficiencia de su implantación) y un resultado cualitativo (haciendo una valoración de la eficacia desde el punto de vista de los resultados, lo logrado y hacia dónde llega el beneficio).
- d) Que la adquisición, distribución y/o redistribución de los recursos materiales, financieros e incluso humanos estén en correspondencia con las estrategias seguidas para el logro del cumplimiento de los objetivos de la manera más eficaz posible.
- e) Que cada una de las actividades que se planifiquen y desarrollen en las distintas áreas estén en plena correspondencia con los objetivos específicos de las mismas, evitando ante todo que los esfuerzos se desvíen a otras que cambien el sentido de las áreas y de la entidad.
- f) Los objetivos específicos serán abiertos en todas las áreas logrando con ello el control de los recursos materiales, financieros y humanos con la misma intensidad y necesidad.
- g) Tener en cuenta los ciclos de operaciones de la entidad en el diseño de los objetivos específicos, que pueden estar enmarcados en:
- Entrega, recepción o expedición de mercancías.
 - Operaciones materiales, financieras y de recursos humanos.
 - Marketing o ventas.
 - Servicio al cliente.
 - Compra o aprovisionamiento.
 - Desarrollo o reingeniería de los procesos tecnológicos.

- Selección, inducción, capacitación, rotación-promoción y sanción de los recursos humanos.
- Gestión de la entidad; tanto de su desempeño con terceros, como de los riesgos, incluyendo los de las posibles pérdidas y de los trabajadores.
- Tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Planificación, organización y dirección.
- Proceso del movimiento del personal, descripciones de funciones de trabajo y de nóminas.
- Valoración de los costos de la producción y los servicios.
- Proceso del cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Proceso de atención al hombre y sus familiares.
- Cuidado y conservación de los medios y recursos de la entidad.
- Falta de experiencia y preparación de los ejecutivos y trabajadores para con su desempeño.³²

Otro elemento esencial es que la entidad logre identificar los objetivos importantes (factores críticos de éxito) para conseguir los objetivos globales, unidos a la participación de todos los niveles de dirección en la fijación de los objetivos y que estos directivos conozcan hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.

2.2 Componentes esenciales de la definición de riesgo.

El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. Si conociéramos con certeza lo que va a suceder no estaríamos corriendo ningún riesgo.

Existen ocasiones donde conocemos con certeza que algo va a ocurrir, como es la muerte de una persona, e incluso el paso de un huracán, pero no tenemos certidumbre acerca de cuándo se producirá y la magnitud de los hechos.

³² López Nuñez, Lic. Aurelio "Control interno Análisis de Riesgos. Revista Auditoria y control" (La Habana),(5): 1-13, 2002.

Probabilidad

Es la proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. Otra definición es:

Estimado de que un suceso ocurra o no.

La idea de probabilidad se relaciona con la incertidumbre, estableciendo una tendencia en el resultado de un evento. La primera es una tendencia medible y la segunda nos determina la posibilidad de realización del hecho o no.³³

2.2.1 Otros componentes de la definición de riesgo

Nivel de riesgo

Como habíamos indicado anteriormente, aún conociendo la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces y cuánto efecto podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo. Entendemos por frecuencia el número de ocurrencias en un período de tiempo definido y por severidad la magnitud de los efectos de la ocurrencia, es decir, el monto de daños o pérdidas ocasionadas por la misma.

La relación de frecuencia y severidad puede presentarse de forma diferente según el tipo de riesgo que estemos analizando. Por el contrario, los accidentes de aviación presentan una relación totalmente inversa, siendo riesgos de baja frecuencia y alta severidad.

Peligro y azarosidad

Cuando revisábamos las diferentes acepciones de la definición de riesgo, veíamos que en ocasiones se utiliza este término para denotar la causa que da origen a una pérdida y en otras ocasiones a los factores que pueden influenciar en el resultado de una situación en un momento dado.

En otras palabras, podemos definir el peligro como la causa primaria que da lugar a una pérdida en una situación dada, mientras que la azarosidad es el factor o los factores que influyen (incrementan o disminuyen) en el efecto provocado por la ocurrencia del peligro.

³³ Alham Belamine, Rafael. Perfeccionamiento Empresarial, realidades y retos/ Rafael Alham Belamanie; Francisco Alonso Arrastía, Rafael Cuevas Cañizares. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 2001. – 52 p.

Factores físicos y factores morales

Los factores físicos son aquellos que tienen relación con las características físicas del riesgo: el tipo de construcción, la cercanía al mar, los sistemas automáticos de detección y extinción de incendio, los sistemas de protección, etc.³⁴ (27, 28)

2.3 Clasificación de los riesgos

Para poder estudiar el riesgo, es necesario establecer la clasificación de éste; sin embargo, existen diferentes criterios al respecto. Nosotros solo comentaremos algunas de ellas:

1.a Riesgos Estáticos: Están conectados con pérdidas causadas por la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano y que resultan una pérdida para la sociedad.

1.b Riesgos Dinámicos: Están asociados con cambios de los requerimientos humanos y mejoramientos en la maquinaria y la organización.

2.a Riesgos fundamentales: Son aquellos que se originan por causas fuera del control de un individuo o grupo de individuos, y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos. Todos los riesgos de la naturaleza como son: huracanes, inundaciones, terremotos, etc., así como los acontecimientos políticos y sociales: guerras, intervenciones, etc. constituyen ejemplos de riesgos fundamentales.

2.b Riesgos particulares: Los riesgos particulares son más personales en su causa y efecto, pues se originan por causas individuales como son: incendio, explosión, robo, etc. y afectan de manera particular a individuos. Podemos agregar que la ocurrencia de los mismos es en cierta forma controlable por los individuos.

³⁴ Fontes Díaz, Silvio. Curso de Control Interno para Directivos de Organismos Globales de la Economía/ Silvio Díaz Fontes. – La Habana: Ed Pueblo y Educación, 2002. --- 12p.

3.a Riesgos Financieros: El riesgo es clasificado como financiero cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios. Por ejemplo, la pérdida de una casa, un automóvil, las pérdidas consecuenciales y hasta la responsabilidad civil pueden ser medidas en términos monetarios.

3 b. Riesgos No-Financieros: Aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios son considerados riesgos no-financieros.

4. a Riesgos Puros: Son aquellos que implican una posibilidad de pérdida y que en el mejor de los casos generen una situación donde no se gane, sino que se mantenga la situación inicial. Los riesgo de incendio en una casa, o de un accidente automovilístico, son riesgos puros.

4.b Riesgos Especulativos: Como contraposición a la clasificación anterior existen riesgos especulativos, los cuales infieren la posibilidad de ganar algo en una situación dada. Ejemplos de lo anterior son los riesgos del negocio: el precio de los productos, la política de marketing y publicidad, decisiones sobre diversificación, expansión, compra de nuevos activos, etc. ⁽²⁸⁾ Simultáneamente con los riesgos es necesario presentar las Acciones de Control, ya que estas nos permiten evitar que los riesgos definidos en la entidad se lleguen a materializar o incidan de forma negativa en los resultados de la misma.

Mediante las Actividades de Control se garantiza que la entidad alcance sus objetivos. Señalando que los objetivos de trabajo expresan no sólo el presente, sino el futuro deseado para la organización y las acciones necesarias para alcanzar la visión.

En el cumplimiento satisfactorio de los Objetivos de una Organización se deben tener en cuenta acciones de control encaminadas a:

- Elevar los valores éticos y morales, como principal vía de prevención en el organismo.
- Elevar el nivel profesional y político de los recursos humanos implementando mejoras en los procesos de capacitación y satisfacción laboral.

- Fortalecer el proceso de dirección, coordinación, control y supervisión a las diferentes unidades de auditoría.
- Propiciar la más amplia participación de los trabajadores en el control y constante perfeccionamiento del plan de prevención.
- Aumentar la efectividad del uso de las tecnologías de la información, mediante la implementación de la estrategia de informatización.
- Garantizar la utilización de los recursos económicos, financieros y materiales que permitan cumplir eficazmente la misión asignada.

Para lograr un control eficiente es necesario que todo el personal conozca individualmente que se debe hacer en cada área de trabajo, porque cada trabajador por sí solo constituye un eslabón dentro del proceso de la entidad y por tanto puede afectar su resultado final.

2.3.1 Primera norma: Identificación del Riesgo

La identificación de riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dado que ella nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida. Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de éste y si puede afectar a la empresa o no. Al considerar la identificación de riesgos, debemos asumir el punto de vista más amplio posible.

Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar ganancia pueda ser afectada³⁵

Identificación de los riesgos.

Se debe analizar la actividad que se realiza en cada etapa del proceso operativo y determinar cómo cada actividad puede resultar potencialmente peligrosa para el resto del proceso.

Establecimiento de las herramientas que ayudarán a la identificación de los riesgos:

³⁵ Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/2003: Control Interno. – La Habana, 2003. – 20 p.

Para poder desarrollar la actividad de la identificación de riesgos existen herramientas, alguna de las cuales se relacionan a continuación:

- Cuestionarios
- Organigramas
- Diagramas de flujo
- Estados financieros
- Manuales
- Inspecciones
- Entrevistas
- Contratos
- Proyectos.
- Inventarios.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

“Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en función de alcanzar sus objetivos, ya sean de origen interno; es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos, que son los elementos fuera de la organización que afectan en alguna medida el cumplimiento de los mismos.”

“La identificación del riesgo es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”; esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.” Un elemento necesario para el cumplimiento de esta norma, es establecer en la organización un sistema integral que permita una adecuada administración de los riesgos a que se encuentra expuesta la institución. Dicho sistema debe contener parámetros que propicien detectar el riesgo, medir la importancia y probabilidad de ocurrencia del mismo, y monitorear y limitar su efecto sobre los objetivos y metas.

Además, y como parte de este sistema integral, deben establecerse mecanismos que permitan identificar los tipos de riesgos que son controlables por la entidad y cuáles no los son.

En el caso de riesgos no controlables se debe decidir si se aceptan dichos riesgos, o bien si se elimina o se reduce el nivel de actividad de aquella parte de la entidad donde estos riesgos existen. El Plan de Prevención diseñado para materializar esta norma, tendrá en cuenta el diagnóstico de los riesgos y los peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia³⁶ (31).

2.3.2 Segunda norma: Estimación del riesgo

Se define esta etapa como:

La cuantificación de las exposiciones a riesgo, basada en su impacto financiero en la entidad y expresada en términos monetarios.

Tiene como objetivos fundamentales:

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la entidad.
2. Obtener la información necesaria que nos ayudará a la mejor combinación de las herramientas de la Administración de Riesgos.

Al atender el 1er objetivo que hace referencia a la importancia relativa de los riesgos se deben tener en cuenta todas las circunstancias que influyen sobre éstos, así como todos los aspectos cualitativos y cuantitativos que realmente sean relevantes para el riesgo que estamos evaluando. De esto se desprende que la información es clave para la evaluación de los riesgos y la toma de decisiones en cuanto a las herramientas a aplicar.

Por todo lo expresado anteriormente se puede subrayar que la etapa de evaluación de riesgos es muy importante, ya que te permite discriminar la información generada en la fase de identificación y contribuye a establecer las prioridades de solución.

De la propia importancia de la etapa se desprenden 2 acciones fundamentales que el que se deben llevar a cabo, como son: medir y jerarquizar los riesgos.

³⁶ Pedraza Rodríguez, Lina. Principales causas y condiciones que se reiteran en las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción./ Lina. Pedraza Rodríguez.—La Habana: Ed Ciencias Sociales, Marzo 2004.---4p.

Entendemos por:

1. Medir: darle un valor al riesgo previamente identificado.
2. Jerarquizar: conociendo los recursos financieros de la empresa, establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos. De esta forma podremos determinar cuáles son los más importantes y urgentes que requieren de unas atenciones inmediatas y cuáles los de menor importancia y que podrían ser atendidos posteriormente. Una vez medidos y jerarquizados los riesgos, se deben realizar las siguientes preguntas:
 - ¿Con qué frecuencia ocurren las pérdidas?
 - ¿Cuánto pueden atentar contra la estabilidad económica de la empresa?
 - ¿Qué tan graves pueden ser?
 - ¿Qué se busca con este proceso de reflexión?
 - ¿A qué dimensiones nos estamos refiriendo? ^(27, 28)

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea:

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

“Una vez identificados los riesgos al nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- *Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia*
- *Una valoración de la pérdida que podría resultar”*

2.3.3 Tercera norma: Determinación de los objetivos de control.

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo beneficio.

El diseño de los objetivos de control tiene su base en la siguiente relación sistémica:

Al diseñar el objetivo de control, el propósito de cada departamento, unidad o sección, es poseer un reglamento sobre qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicio.

El objetivo se genera y enuncia tomando la versión negativa de la amenaza y convirtiéndola en una declaración positiva de deseo; es decir, analizando qué puede ocurrir incorrectamente y qué me propongo para que no ocurra.

El diseño del objetivo de control tiene un componente subjetivo motivado por la percepción que tenga la dirección sobre el riesgo a minimizar: Esta percepción es la base para decidir la estrategia a seguir. Una vez definida la estrategia (qué quiero hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregarse, etc.³⁷

Los instrumentos que la organización utiliza para hacer cumplir sus objetivos de control se conocen como las técnicas de control.

Las técnicas de control son el conjunto de mecanismos diseñados para minimizar un riesgo y son actividades que tienen como finalidad la prevención, detección y corrección de errores o fraudes que pueden ocurrir en las actividades de la entidad.

2.3.4 Cuarta norma: Detección del cambio

En la Resolución No. 297/03 se consigna:

“Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.”

“Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones de dicho entorno.” Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la entidad, los que deben ser establecidos por

³⁷ Los Sistemas de Control Interno. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>. México __www.gestiopolis.com.México_,2004.

los directivos y todo el personal responsable de una actividad determinada. Se debe establecer la forma de que los cambios que se van efectuando en el proceso tecnológico, del personal, de estructura, etc., se comuniquen a los trabajadores, se analice con aquellos afectados y el cambio se asuma como una transformación en el entorno de control que, necesariamente, propiciará nuevos riesgos.

2.4 Propuesta de los pasos a seguir para la Determinación, análisis y evaluación de los Riesgos Institucionales sobre la base de la Resolución 297 del 2003 del MFP

En la investigación desarrollada se procedió al análisis y evaluación de los riesgos del objeto de estudio, considerando las normas ya mencionadas, en el caso de la detección del cambio debe mediar un período de tiempo en que sea factible evaluar el mismo por lo que se propone como una investigación a realizar en próximos períodos.

2.4.1 Estimación del riesgo

La próxima etapa consiste en analizar los riesgos, determinar el impacto que la ocurrencia de los mismos podría tener en la entidad, así como la probabilidad de su ocurrencia, esto permite discriminar la información generada en la identificación y colabora a establecer prioridades de solución.

En caso de riesgos difíciles de cuantificar, se prestan a emplear herramientas con criterios cualitativos para su evaluación con calificaciones de “alto”, “medio” y “bajo”. No debe cederse a conceptuar los riesgos como “no medidos”, en muchos casos con un esfuerzo razonable puede conseguirse una medición satisfactoria.

Una vez identificados los riesgos se procede a determinar por cada uno el nivel de riesgo.

Se propone utilizar los conceptos siguientes, tomando criterios de otras entidades similares y empresas de avanzada³⁸:

³⁸ Llanes, Manuel. Folleto para la identificación y clasificación de riesgos. Comunicación Personal./ Manuel Llanes.-- [s.l.: s.n.], 2006.-- 16 p.

1. Probabilidad: Posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca. La Probabilidad puede ser **ALTA, MEDIA y BAJA. (3,2,1 respectivamente)**

2. Impacto: Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. El Impacto puede ser **ALTO, MEDIO y BAJO. (3, 2,1 respectivamente)**

3. Matriz de Priorización de Riesgos: Sirve para establecer los niveles de riesgos a partir de la interrelación de la probabilidad y el impacto. Los Niveles de Riesgo pueden ser:

3.1 NIVEL DE RIESGO ALTO: Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad.

(ALTA PROBABILIDAD ALTO IMPACTO)

3.2 NIVEL DE RIESGO MEDIO: Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media.

(BAJA PROBABILIDAD ALTO IMPACTO)

(ALTA PROBABILIDAD BAJO IMPACTO)

(MEDIA PROBABILIDAD ALTO IMPACTO)

3.3 NIVEL DE RIESGO BAJO: Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja.

(BAJO IMPACTO BAJA PROBABILIDAD)

(BAJO IMPACTO MEDIA PROBABILIDAD)

Se deben priorizar los riesgos clasificados como **ALTOS** y **MEDIOS** en el análisis, definición y propuesta de los **PROCEDIMIENTOS DE CONTROL** más relevantes a incluir en las Actividades de Control.

2.4.2 Determinación de los Objetivos Generales de Control

A partir de su evaluación se definen los objetos de control y determinan las acciones o actividades de control a realizar para minimizar los riesgos identificados (véase relación con el componente número 3 del Control Interno: Actividades de control).

Los objetivos de control deben ser específicos así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la organización. En función de los objetivos de control se seleccionarán las medidas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la pérdida. Con el objeto de control se establece lo que cada área debe cumplir para evitar que las amenazas y hechos no deseados ocurran o causen perjuicio. *Se enuncian tomando la versión negativa de la amenaza y convirtiéndola en una declaración positiva de deseo.*

A partir del objeto de control se decide la estrategia a seguir (qué quiero hacer: prevenir, detectar, impedir, interactuar, corregir, segregar, etc.), entonces estaremos en condiciones de analizar cuáles son los instrumentos que me permiten llevar esta estrategia a vías de hecho, o sea las técnicas de control, que tienen como finalidad la prevención, detección y corrección de errores o fraudes que pueden ocurrir en las actividades de la entidad, como ejemplos tenemos: una norma, un procedimiento, un programa de computación, una cerca perimetral, un agente de seguridad, una alarma, un extintor de incendio, etc.³⁹

Objetivos generales de Control a partir de los riesgos institucionales

Luego de identificar los riesgos procedimos a determinar los Objetivos Generales de Control que posteriormente deben ayudar en la mejor definición de los procedimientos de control que sean necesarios implementar.

Para ello debemos destacar lo siguiente:

a) El control interno se define como un proceso, y por lo tanto el mismo podrá ser evaluado en cualquier punto de su desarrollo.

Al ser considerado como un proceso, el mismo es un medio para alcanzar un fin, y no un fin en sí mismo.

³⁹ Sampieri Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación. / Ms.C. Roberto Sampieri Hernández, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. Pilar Batista Lucio. -- México: Ed McGraw-Hill Interamericana de México, S.A., 1991.-- 445 p.

Asimismo, el control interno debe estar integrado a los *procesos operativos* de la entidad, y no ser un “agregado” a los mismos.

- b) Todos los integrantes de la organización son responsables por el control interno, ya que lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no tratándose solamente de manuales de organización y procedimientos que indican lo que se debe hacer. La responsabilidad por el control interno no es exclusiva de ningún evaluador externo al proceso operativo de la entidad, como tradicionalmente se ha supuesto.
- c) El control interno solo puede proporcionar un grado de seguridad razonable con relación al logro de los objetivos fijados. La seguridad total o absoluta no existe en este sentido, ya que pueden tomarse decisiones erróneas o producirse acuerdos entre varias personas que vulneren el sistema de control interno por más fuerte que el mismo sea.
- d) Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común

Los Objetivos propuestos deben abordar la actividad fundamental y ser suficientemente flexibles para su adecuación a las distintas coyunturas que puedan presentarse.

Para ello determinamos también los principales procesos, subprocesos y actividades de la Entidad y brindamos una definición para los mismos

Procesos: Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Posteriormente se establece la interrelación entre los Riesgos Institucionales Externos e Internos y los Objetivos Generales de Control. (Ver Anexo I) .

2.4.3 Evaluación de los Objetivos de Control

Para ello primero debemos tener en identificados:

- Los objetivos estratégicos y operativos de la entidad
- Los riesgos inherentes a la entidad tanto internos como externos que permiten diagnosticar el entorno de control

El propósito de esta evaluación está encaminado a comprobar si han sido cumplimentado con relación a los objetivos un conjunto de aspectos necesarios tanto para enunciarlos como posteriormente proceder a efectuar su evaluación.

Se empleará un cuestionario (Anexo II), para conocer el dominio del colectivo laboral sobre la categoría objetivo, aspecto de vital importancia para un adecuado análisis y evaluación de riesgos.

Las variables esenciales a indagar serán las siguientes:

- objetivos escritos
- por orden de prioridad
- desarrollados y formulados por el consejo de dirección y la alta gerencia
- descritos ampliamente
- comunicados por la gerencia de manera clara y comprensible
- identificados los operativos y estratégicos por ciclos
- si están sobre una base presupuestada flexible
- si miden la eficiencia administrativa
- expresados en términos cuantitativos específicos y medibles

- medidos desde el punto de vista de la calidad
- si evalúan los niveles de economía, eficiencia y eficacia
- existencia en la entidad de un conjunto de objetivos específicos
- revisiones periódicas los objetivos
- identificación de los posibles errores potenciales para cada objetivo y su valoración

La autoevaluación de este cuestionario por la entidad estará ajustada por la composición que representan las respuestas afirmativas con relación al total de aspectos evaluados, es decir, de corresponder con un total de 14 aspectos a evaluar se emitirá el por ciento que representan los aspectos valorados como SI, los aspectos que se enuncien por un alto por ciento de los evaluados como NO, deberán llevar un Plan de acción para poder dar solución a ese aspecto con la prioridad necesaria.

Se propone como satisfactorio el resultado en el rango de cumplimiento superior al 85% y por debajo de este límite un comportamiento inadecuado, basado en la regla del 85/15 (Juran) que plantea el 85% de los problemas se atienen al sistema y, por tanto, es responsabilidad de la dirección su corrección, seguimos insistiendo en la valoración cualitativa de esta temática⁴⁰

2.5 Como analizar el cambio dentro del contexto de la Cuarta Norma.

En el contexto de la Evaluación de Riesgos, resulta fundamental que exista un proceso para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones necesarias ante las mismas.

Debido a que las condiciones económicas, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente la ocurrencia de estos cambios, un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y

⁴⁰ Jurán J.M. "Quality Control Handbook"/ J.M. Jurán.-- New York: Mc Graw-Hill Company, 1985.—645 p.

condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.

Se debe comenzar el proceso anterior ante la ocurrencia de algunas de estas condiciones: cambios en la legislación, reglamentos, tecnologías, de autoridades; crecimiento acelerado de la entidad; nuevas líneas de productos o servicios; reorganizaciones que generalmente implica reducciones de personal que ocasiona alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión; entre otras⁴¹.

La propuesta se fundamenta en la premisa de que, debido a su impacto potencial, algunos factores deben ser objeto de una atención especial. (Ver Anexo III)

2.6 Conclusiones Parciales

El control interno no es una secuencia estricta de componentes, en que cada uno influye únicamente en el que le sigue, todo componente puede impactar sobre otro, provocando acciones determinadas que corrijan una desviación o refuercen una medida.

Para cada Componente existe un conjunto de normas que le son básicos para cumplir su papel en el sistema de control interno. Es por ello que basado en las normas proponemos los elementos fundamentales y como desarrollarlos, para poder diseñar los mismos, en este caso el Componente Evaluación de Riesgos.

No obstante debemos señalar que para que halla efectividad es importante el funcionamiento e interacción de los cinco componentes, apoyándose y compensándose mutuamente. Esta apreciación del rol de los componentes debe ocurrir en todos los niveles, actividades, subdivisiones estructurales y procesos de la organización, en todas las fases del ciclo de dirección.

Se proponen algunos elementos e instrumentos para diseñar el componente de Evaluación de Riesgos.

⁴¹ Royero. Jaime. "El control de gestión" / Royero. Jaime.--Venezuela: ED Venezuela, j 2002.-- 15p.

Capítulo III. Evaluación de Riesgos y Actividades de Control propuestas.

En este Capítulo se realiza el diseño del Componente Evaluación de Riesgos dentro del Sistema de Control Interno en Tiendas Santa Isabel perteneciente al complejo Palmira-Cruces- Lajas, Corporación Cimex SA, así como acciones de control concretas para minimizar el efectos de los Riesgos. Se hace una clasificación de los mismos y se brinda una panorámica del comportamiento de todos los elementos a tener en cuenta.

3.1 Diseño del Componente Evaluación de Riesgos.

Para el diseño de los parámetros a tener en cuenta en el proceso de Diseño del componente Evaluación de Riesgos , se tuvo en cuenta los criterios siguientes:

1. Definición de la base metodológica de los Riesgos Institucionales y de Actividad.
2. Análisis de la Planeación Estratégica 2003-2006 de la Sucursal Cimex SA Cienfuegos.
3. Búsqueda de criterios de Implementación del componente Riesgos en otras entidades.

Para determinar los riesgos institucionales que pueden afectar el cumplimiento de nuestro Objeto Social, se ha determinado como fuentes de información, las siguientes:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos estratégicos 2003 – 2006
- ✓ Objetivos de trabajo 2006
- ✓ Áreas de resultados clave
- ✓ Planeación Estratégica de la sucursal.
- ✓ Riesgos institucionales internos y externos.

- ✓ Identificación de Riesgos por área.
- ✓ Evaluar niveles de impacto.
- ✓ Fuentes de riesgo.
- ✓ Acciones de Control.
- ✓ Interrelación entre los riesgos.
- ✓ Evaluación de los Objetivos de Control.

3.1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

El Objeto Social está en plena correspondencia con el objeto social de la Corporación CIMEX que contempla la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios. Este objeto fue aprobado por la Escritura Pública No. 1071 de fecha 30 de Abril del año 2001, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba y se corresponde con la misión de la organización y la visión que a mediano y largo plazo la misma ha trazado.

- **OBJETO ESTRATÉGICO DE LA SUCURSAL:**

La Sucursal tiene aprobada la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar con carácter enunciativo, pero no limitativo, las siguientes:

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.

- Comercialización mayorista y minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y postventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionados con Western Unión.
- Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos, distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos. Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos.
- **MISIÓN.**

Satisfacer en el territorio que abarca la Sucursal Centro las necesidades de productos que se ofertan a través de la red Mayorista y Minorista así como Servicios Tecnológicos y Productivos con alta calidad, contribuyendo al logro de una Sociedad mejor y un medio ambiente más sano, basados en la aplicación de tecnologías de avanzada y una eficaz y eficiente utilización de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

- **VISIÓN.**

La Sucursal Centro CIMEX se caracteriza por ser una organización dinámica, flexible, con sentido innovador y con una imagen corporativa fortalecida, aumentando el número de

clientes altamente satisfechos por la calidad del servicio que ofrecemos. Liderando la captación de divisas en el territorio que abarca.

- **ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.**

Rentabilidad y Eficiencia

Posición en el mercado

Desempeño de los trabajadores

Calidad

Defensa de la Revolución

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS :**

ARC: Rentabilidad y eficiencia

1. Incrementar los niveles de eficiencia económica en la Sucursal.

Criterios de Medida	Grados de Consecución		
	2004	2005	2006
1. Se alcanza niveles de venta de 50.5MMUSD	47.6	49.0	50.5
2. Se obtiene un índice de gasto por dólar de ingreso de 25.7 centavos	26.7	26.2	25.7
3. Se obtiene una tasa de ganancia por dólar de venta de 20.0 centavos.	18.6	19.2	20.0
4. Se alcanza una masa de Ganancia de 10.1MMUSD	8.9	9.4	10.1
5. Se logra reducir el Ciclo de Rotación de Inventarios Totales de 80 días.	90	85	80
6. Se logra reducir el Ciclo de Rotación de Inventarios de Mercancía de 60 días	68	64	60
7. Se reduce el índice de Eficiencia Energética por cada 1000Usd de ingreso a 63.5 (Tcc / Musd)	64.2	64.1	63.5

2. Mejorar la Rentabilidad Económica y el Rendimiento de los Activos Fijos logrando la utilización más racional de los recursos de la organización.

Criterios de Medida	Grados de Consecución		
	2004	2005	2006
1. Se alcanza una Rentabilidad Económica del 37.7%	34.3	35.9	37.7
2. Se logra un Rendimiento de los Activos Fijos de 40.0%	35.7	38.0	40.0

3. Garantizar la salud financiera de la Empresa y que las finanzas actúen como reguladoras de la administración de nuestros recursos.

Criterios de Medida	Grados de Consecución		
	2004	2005	2006
1. Se Logra que el ciclo de cobro de las cuentas por cobrar no exceda los 30 días.	X	X	X
2. Se mantiene el índice de Liquidez General dentro del rango óptimo (1.5 – 2.0Usd)	X	X	X
3. Se mantiene la Solvencia dentro del rango óptimo (2.50 – 3.0Usd)	X	X	X
4. Se Logra que el ciclo de pago no exceda los 35 días	X	X	X

ARC. POSICIÓN EN EL MERCADO.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Ampliar nuestra posición en el mercado interno en divisas.

Criterios de Medida.	Grado de Consecución		
	2004	2005	2006
1. Se logra una participación en el mercado del 55%.	50%	52%	55%
2. Se alcanza un 48% de la participación de los productos nacionales.	44%	46%	48%
3. Se alcanza un 10% de la participación en ventas de las firmas en plaza.	6%	8%	10%

2. Ampliar en un 5% nuestras ventas Mayoristas en el territorio.

Criterios de Medida.	Grado de Consecución		
	2004	2005	2006
1. Se logra crecer en las ventas de mercancías mayoristas en un 5%.	3%	4%	5%
2. Se logra crecer en las ventas tecnológicas en un 5%..	3%	4%	5%

ARC. DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

1. Incrementar la profesionalidad y la competencia de los cuadros y trabajadores de la Sucursal a través de un efectivo programa de capacitación e implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Criterios de Medida.	Grado de Consecución		
	2004	2005	2006
1. Se cumplen al 100% los planes de capacitación para todos los trabajadores y dirigentes de la Sucursal.	95 %	98 %	100%
2. Se logra que el 95% de los trabajadores se sientan satisfechos con los valores compartidos de la organización consolidándose los deseados los cuales forman parte de su comportamiento diario.	85%	90%	95%
3. Se desarrolla en un 90% de nuestros trabajadores una cultura de trabajo sustentada en equipo, calidad y de respeto al cliente.	80%	85%	90%
4. Se logra que las evaluaciones del 100% del personal se desarrollen con calidad, eficiencia y eficacia, mediante la aplicación de formas superiores de estimulación moral y material.	80%	90%	100%

5. El 100% de los cuadros y reservas de la Sucursal cumplen con los componentes de la Estrategia nacional de Capacitación.	90%	95%	100%
6. Se implementa a un 100% en todas las áreas de la organización el sistema de evaluación del desempeño diseñado .	90%	100%	
7. Se utiliza en el 100% de los cuadros la Evaluación del desempeño como un instrumento para la formación y desarrollo integral, así como para el ascenso y promoción de los RH	100%	100%	100%

ARC. CALIDAD.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

1. Elevar el grado de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios, y las relaciones con nuestros proveedores.

Criterios de Medida	Grado de Consecución		
	2004	2005	2006
1. Se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad en la sucursal, según las normas NC ISO 9000: 2000.	100% Documentado	100% Implementado	Mejoramiento Continuo
2. Se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad en la Fabrica de Espejos Lunasur, según las normas NC ISO 9000: 2000.	100% Documentado	100% Implementado Y Certificado	Mejoramiento Continuo
3. Se cuenta con un sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control en el Centro de elaboración, según la NC 136: 2002.	60% Documentado	100% Documentado Implementado	Mejoramiento Continuo
4. Se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado sobre la base de las Normas ISO 9000 del 2000 en la Tienda Santa Isabel, Tienda Imago, Servi Cupet el Trebol y foto Servi Jagua.	60%	80%	100% Documentado Implementado

ARC: DEFENSA DE LA REVOLUCIÓN.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.

1. Participar activamente en la Defensa de la Revolución en los planos económicos, políticos y sociales , preservar con nuestra conducta y acciones los recursos y conquistas de nuestro pueblo, de las manifestaciones de delito, corrupción e ilegalidades.

Criterios de Medida.	Grado de Consecución		
	2004	2005	2006
1. Se ejecutan acciones de capacitación en el 100% de las entidades relativas al tema del control interno, con sus nuevos enfoque, garantizando junto al resto de las acciones previstas, la creación de un entorno de control, acorde a lo previsto en la Resolución 297 del 2003 del MEP.	90%	95%	100%
2. Elevar el nivel de preparación para la Defensa, en virtud del incremento de la agresividad del enemigo, ratificando la condición de Listo para la Defensa en la Segunda Etapa.	X	X	X
3. Se garantiza a un 100% que todas nuestras entidades tengan elaborados, actualizados y controlen periódicamente, sus planes de enfrentamiento a la corrupción, el delito y las ilegalidades, consolidando el trabajo de las Comisiones de Prevención y Lucha contra éstos en todas las instancias.	100%	100%	100%

4. Se realizan Auditorias internas en más del 80% de las entidades	60%	70%	80%
--	-----	-----	-----

Este análisis de la Planeación Estratégica de la Sucursal , hace extensiva esta a todas las Unidades y a los Complejos, ya que los Objetivos estratégicos a cumplir y las acciones a lograr de forma general son elementos a controlar y por tanto a evaluar los riesgos que frenan o impiden la consecución de las metas.

3.2 Riesgos institucionales Internos y Externos.

Una vez confirmada la correspondencia entre los Objetivos, metas y acciones es decir el proceso de Planeación, se puede comenzar el estudio sobre los Riesgos, por ello se asocian los **Riesgos Institucionales** Internos y Externos al cumplimiento de los Objetivos de Trabajo .

Riesgos Internos

1. No existe una estrategia de marketing ya que no se aplican correctamente las técnicas de venta.
2. Falta de Sistemas de retribución acordes a los resultados, en la actualidad este no es el mas idóneo.
3. Insuficiencias en la gestión de inventarios puesto que existe morosidad en el tratamiento oportuno de las mermas y el lento movimiento.
4. Inestabilidad de la oferta en productos y servicios por desabastecimiento de los proveedores.
5. Poca calidad de los productos y servicios

Riesgos Externos

1. Actual política de precio
2. Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional

3. Incumplimiento en la entrega por parte de los proveedores nacionales
4. Indisciplina financiera empresarial.
5. Regulaciones y procedimientos de Organismos Rectores (Licencias, Permisos, etc)
6. Inestabilidad de los Productores Nacionales.

Identificación de los Riesgos por área :

El criterio para la identificación de riesgos se ha fundamentado en la evaluación de las causales y condiciones que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y los problemas detectados en auditorías, verificaciones e inspecciones.

Los riesgos determinados se clasifican acorde a lo planteado en el Capítulo II, Página 40 y 41 y teniendo en cuanto lo expresado por Fontes Díaz en su Curso de Control Interno para Cuadros como **dinámicos**, por estar asociados a los cambios de los requerimientos humanos y mejoramiento en la organización, **particulares**, porque la ocurrencia de los mismos es en cierta forma controlable por los individuos, **financieros** en su generalidad aunque puede presentarse algunos **no financieros** ya que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios, y **especulativos** porque son riesgos del propio negocio.

NOTAS ACLARATORIAS

Probabilidad: posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores externos e internos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya presentado nunca.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo

- Nivel de Riesgo Alto: cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad.

Puede darse por: (AITA PROBABILIDAD ALTO IMPACTO)

- Nivel de Riesgo Medio: cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media

Puede darse por: (BAJA PROBABILIDAD ALTO IMPACTO)

(ALTA PROBABILIDAD BAJO IMPACTO)

(MEDIA PROBABILIDAD ALTO IMPACTO)

- Nivel de Riesgo Bajo: cuando el riesgo presenta vulnerabilidad bajo

Puede darse por: (BAJO IMPACTO BAJA PROBABILIDAD)

Se plantea como criterio de valoración a partir de 6 puntos como Nivel de Riesgo Alto dado que el total de puntos a acumular serían de 9 para un 100% y asumimos que a partir de un 70% se considera riesgo alto para la Entidad⁴²

⁴² Lazcano Seres. El Manejo de las Organizaciones y su Auditoría Interna/ Lazcano Seres.— México : Ed McGraw-Hill Interamericana, 1996., – 201 p.
Lage Dávila, Carlos. Carta Circular 34 del 2003. Sistema de control gubernamental a la actividad económica. --La Habana, l 2003.—8p.
Lage Dávila, Carlos. "Se avanza en el control interno y la contabilidad " Revista Auditoría y control (La Habana),(12) :15-20, 2003.

**DETERMINACION DE LOS RIESGOS POR ÁREA Y EL PLAN DE ACCION PARA
MINIMIZAR SU IMPACTO**

ÁREA DE TRABAJO	CRITERIO DE VALORACIÓN (> ó = 6 Riesgo Relevante)				
RIESGOS	Probabilidad Ocurrencia	Impacto	Dificultad para su control	Total de Puntos	Riesgo Relevante
Dpto de piso de venta					
1. Sustracción de mercancías por las puertas de entrada o salida de Clientes burlando la protección del portero.	2	3	2	7	NRA
2. Adquisición por clientes de mercancías que los precios no se corresponden con el original.	2	3	2	7	NRA
3. Permitir salidas de Clientes con mercancías cobradas por la cajera sin el comprobante que ampare operación de cobro, para apropiarse este del efectivo.	2	3	2	7	NRA
4. introducción de mercancías ajenas al inventario para su venta con fines de apropiación del efectivo.	2	3	2	7	NRA
5. Efectuar el cobro por tarjetas de crédito a espaldas del titular con el fin de apropiarse del importe de la mercancía.	2	3	2	5	NRA
6. No percatarse de salidas de Clientes con mercancías cobradas de área abierta que no fue marcado el comprobante , originado que el cliente vuelva a entrar y ampare sustracciones con el mismo.	2	2	1	5	
7. Permitir que el Cliente introduzca mas de una prenda de vestir en el probador.	2	2	1	5	
8. Efectuar ventas a través de vales de venta y no ser declarados posteriormente en la caja registradora.	2	3	2	7	NRA
9. En los artículos de todo por un precio pueden no estar bien identificados y se producen engaños al Cliente en beneficio del empleado a cobrar.	2	2	1	5	
10. Trabajadores o Clientes que estén de mutuo acuerdo y adquieran productos rebajados de precio por lento movimiento y se les facilite otros que no tienen el mismo tratamiento.	1	2	1	4	
11. Falta de vigilancia en el área de los inventarios bajo su custodia que provoca faltante de mercancías.	2	3	2	7	NRA
12. El maltrato o la falta de gestión a Clientes provoca molestias y pérdida de usuarios de	1	2	1	4	

nuestra unidad. Y por consiguiente afectaciones económicas.					
13. Que un cajero o dependiente con experiencia efectúen una corrección de caja (Void.T.Void) con el ánimo de apropiarse del efectivo y ocasiona faltante del producto.	2	3	2	7	NRA
14. Que un cajero o jefe de área o trabajador con experiencia efectúe un Refund o G. Refund haciendo uso del código de los facultativos.	2	3	2	7	NRA
15. La mala o nula representación de los productos en el piso de venta con existencia o exceso en el almacén afectando por consiguiente los ingresos.	2	3	1	6	NRA
16. No tramitar oportunamente los productos próximos a la fecha de vencimiento provocando que se venzan y se afecten los gastos por merma de alimentos.	2	3	1	6	NRA
17. No retirar productos vencidos en el piso de venta , ocasionando afectación para la salud de los clientes y deterioro de la imagen de la tienda.	2	3	1	6	NRA
18. La no utilización del uniforme desvirtúa la Cliente al solicitar orientación o gestión.	1	2	1	4	
19. No tener etiqueta con código y precio visible la mercancía exhibida, ocasionando nula información al Cliente y probabilidad de engaño del precio oficial.	2	2	1	5	
20. Ausencias injustificadas de trabajadores que prestan el servicio en la venta, provocando afectaciones del servicio y que se debilite la custodia de los inventarios.	2	2	1	5	
21. Efectuar ventas de artículos que están en saldos de almacén sin la previa tramitación de la transferencia evitando el control del inventario.	2	3	2	7	NRA
22. Mercancías en lento movimiento y en exceso que repercuten en la rotación de inventarios.	2	3	2	7	NRA
23. No transferencia oportuna a la mercancía con defectos al área de merma.	2	3	2	7	NRA
Almacén 24. Recepción de mercancías cuya descripción no se corresponde con el artículo recepcionado o que no corresponda el código o marca del artículo violando los pasos establecidos par la circulación d e los productos en la Corporación.	2	3	2	7	NRA

25. Destino ilógico de las mermas que se consignen en destrucción y no se efectúe en la realidad y que las ventas en moneda nacional puedan manipularse en beneficio a las partes que intervienen.	2	3	2	7	NRA
26. Realizar transferencias o devoluciones de ventas que resulten ser ilícitas o con alteración de algunas firmas.	3	3	2	8	NRA
27. Realizar transferencias de mercancías hacia el piso de venta y no se entregados al detalle al responsable del área quedando en el área de almacén productos sin entregar al área de venta trayendo consigo la posible apropiación de estos.	3	3	2	8	NRA
28. Manipulación de recursos para insumo en beneficio propio o de tercero no autorizado.	2	2	1	5	
29. Acceso de personas no autorizadas al interior del almacén que puedan sustraer mercancías ocasionando faltantes de los mismos.	2	3	2	7	NRA
30. No recepcionar la totalidad de la mercancía que parece en facturas quedando en camión es e l producto que interesa en convenio con el almacenero con e l chofer distribuidor para la apropiación del artículo.	2	3	3	8	NRA
31. No cumplir con las normas de almacenaje establecidas en la organización de las estibas, provocando mermas en los productos y se afecten los gastos y ganancias.	2	3	2	7	NRA
32. Mala manipulación en la recepción de los productos, afectando la comercialización de estos.	2	3	2	7	NRA
33. Fumar en el interior del almacén, pudiendo provocar un incendio, afectando los inventarios con daños a la Economía.	2	3	1	6	NRA
34. Dejar mercancías de fácil manipulación o sustracción en el área de prerecepción provocando la pérdida.	2	2	1	5	
35. Recepcionar de los proveedores o Distribuidora mercancías de alimentos vencidos provocando afectación de los indicadores de eficiencia de la Entidad.	2	3	2	7	NRA
36. Descontrol en áreas de almacén y ventas	2	3	2	7	NRA
Contabilidad					
37. Realizar rebajas de precios no autorizadas o por debajo del límite establecido.	2	3	1	6	NRA

38. Realizar las actualizaciones del MUP por rebajas de precio o actualización de este durante la jornada y en convenio con el cajero que su mercancía sufrió cambio de precio, le cobran a mano el precio anterior de mutuo acuerdo con el portero y se apropian de la diferencia del efectivo.	2	3	2	7	NRA
39. Efectuar movimientos en máquina sin el amparo del documento primario con la firma del facultativo.	2	3	2	7	NRA
40. Falsear informaciones del resultado en el conteo de inventarios.	2	3	2	7	NRA
41. Creación de área de inventario no autorizado para ocultar faltantes de mercancías	2	2	1	5	
42. Descontrol de los activos fijos tangibles al no actualizarse en el sistema (altas, bajas y traslados) con el animo d apropiarse de estos medios..	2	3	1	6	NRA
43. No tener acceso limitado a las computadoras trayendo como consecuencia la manipulación inescrupulosa de la información o deterioro del equipo.	3	3	2	8	NRA
44. Dilatación en el proceso operacional de todos los movimientos de inventarios ocasionando trabas en las ventas, que repercuten en los días y rotación de los inventarios.	1	2	1	5	
45. No tener en el fondo de la caja todas las monedas fraccionarias para agilizar las operaciones de cobro, provocando maltrato a los Clientes y limitación de las ventas.	2	2	1	5	
46. La no preparación de los depósitos diarios de ingresos en divisas para su entrega a SEPSA, lo que ocasionaría altas pérdidas por el cúmulo de recaudación si efectúan un robo a la Entidad.	2	3	2	7	NRA
47. La no realización de arqueos sorpresivos a las cajas de línea provocando que los cajeros se sientan confiados en el cobró inescrupuloso para la apropiación del efectivo y excedente (propina y sobrantes de efectivos)	2	3	2	7	NRA

48. Dar entrada a una mercancía en el almacén y llevarla a costos y no al inventario.	2	3	2	7	NRA
49. Incumplimiento de lo establecido sobre el expediente único de Auditoría.	2	3	2	7	NRA
Comercial					
50. La no aplicación oportuna de las rebajas de precios convenidas con los proveedores ocasionando afectación en la entrada de mercancías provocando bajos ingresos.	2	3	1	6	NRA
51. La no ejecución del pedido automático o su realización con déficit en los pedidos ocasionando afectación en al entrada de mercancías provocando bajos ingresos.	2	2	1	5	
52. Desconocimiento por parte de los trabajadores de la actividad que realizan	2	3	2	7	NRA
53. El no tratamiento ágil y oportuno de las mercancías en lento movimiento o merma para la conformación de los exp. DE MONEDA NACIONAL, provocando baja rotación de los inventarios ociosos.	2	3	2	7	NRA

Como se puede observar de un total de 53 riesgos teniendo en cuenta cuatro áreas se encuentran 39 riesgos clasificados como **NIVEL RIESGO ALTO**.

3.3 Definición de las Fuentes de Riesgo

Definimos como Fuentes de Riesgos:

Externas:

- ✓ Los avances tecnológicos, por los propios cambios que ellos generan o que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia.
- ✓ Las necesidades o expectativas cambiantes de nuestros clientes.
- ✓ La competencia puede provocar cambios en el servicio que se brinda por parte de Entidad.
- ✓ Las nuevas leyes, reglamentos y políticas pueden conducir a cambios en la estrategia y procedimientos de las entidades.
- ✓ El escenario internacional que nos afecta.

- ✓ Los desastres naturales.
- ✓ Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad.

Internos:

- ✓ Las averías en los sistemas informáticos, sistemas de información nuevos o modernizados.
- ✓ La calidad del personal, así como los métodos para su formación y motivación.
- ✓ Los cambios de responsabilidad de los directivos.
- ✓ La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.
- ✓ Reestructuraciones internas.
- ✓ El crecimiento rápido y significativo de las operaciones de la Entidad.
- ✓ La propia naturaleza de las actividades, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.
- ✓ Un Comité de Control Interno o auditoría débil o ineficaz.

3.4 Acciones Control de los riesgos por área.

Una vez identificados los Riesgos y evaluados , es necesario establecer acciones de control para cada uno de los riesgos considerados como **NIVEL RIESGO ALTO**.

No.	Actividad	Responsable	Periodicidad
PISO DE VENTA			
1.	Mantenerse muy alerta en la puerta y revisar detalladamente a todo el personal que entra y sale de la unidad .	Administración	Permanente
2.	El portero por su experiencia y por las informaciones que se le brindan verificará la correspondencia entre el precio y el producto	Administración	Permanente
3.	Velar y exigir sistemáticamente que el portero chequee al detalle la mercancía contra comprobante y que sea coincidente la descripción del producto y la fecha de compra.	Administración	Permanente
4.	La administración exigirá para que no se introduzca al Centro mercancías ajenas al inventario y el Consejo de Dirección velará periódicamente por el cumplimiento de la medida.	Administrador	Permanente
5	La cajera revisará al detalle las operaciones que de una misma tarjeta se realizan mas de una vez en el día	Cajera	Permanente
8	La cajera revisara si los vales de venta fueron pasados por caja en el día y que coincidan en los códigos y los importes .	Cajera Administrador	Permanente
11	Mantener la exigencia administrativa además de la responsabilidad Material a los compañeros que no cumplan con su función de custodia de los inventarios.	Administrador	Permanente
13	Revisar diariamente el 100% de las cintas auditoras de las cajas de línea, con sus firmas autorizadas y las operaciones negativas	Cajera	Permanente
14	Que los refund y gral refund sean autorizados por la Comercial o Administrador, es imprescindible la firma del comprobante que se genera en la cinta auditora.	Administrador	Permanente
15	Obligatoria la entrega diaria al almacenero del listado con el no representado, unido al saldo de esa área en almacén, efectuando en ocasiones muestreos de la tarea.	Administrador	Semanal
16	Revisar y exigir por la tramitación oportuna de los productos próximos a vencimiento.	Administrador	Semanal
21	Supervisar que las mercancías que se comercialicen se correspondan con su inventario del Piso y el almacén no permitirá que se mueva su mercancía sin el documento primario y las firmas correspondientes	Jefe de Almacén	Diario
22	Realizar gestión oportuna para la mercancía de lento movimiento	Administrador	Permanente
23	Transferir de forma oportuna la mercancía con defectos	Jefe de	Permanente

al área de mermas

almacén
Administrador

ALMACÉN			
24	Participación del administrador en el proceso de recepción de mercancías en el almacén para evitar que no haya incidencias dejando constancia escrita del proceso.	Administrador Jefe de Almacén	Permanente
25	Revisión por la comisión de destrucción de merma aprobada en documento y que su destino se cumplimente.	Jefe de Almacén	Permanente
26	El Departamento. de Contabilidad no podrá realizar transferencias ni movimientos de inventarios sin que medie el documento primario firmado por el Administrador o Comercial	Administrador Contador	Permanente
27	Exigir y adoptar medidas administrativas cuando se detecte en los inventarios mensuales que existen faltantes de mercancías y se verifique que no faltó porque estaba en almacén	Administrador	Mensual
29	Exigir por el cumplimiento de las medidas de control de Acceso.	Administrador Contador Portero	Permanente
30	En el área de prerecepción el administrador supervisará el cumplimiento de la recepción al detalle y controlará el registro de la recepción en forma consecutiva	Administrador	Permanente
31	Cumplir estrictamente con las normas de almacenaje aplicando responsabilidad material cuando estas no se cumplan	Jefe de Almacén Administrador	Permanente
32	Orientar y capacitar al personal de nuevo ingreso y aplicar lo establecido por responsabilidad material cuando exista falta	Jefe de almacén y administrador	Permanente
33	No permitir que en ningún área de venta o almacén se fume	Jefe de almacén Consejo de Dirección	Permanente
35	En el proceso de recepción de mercancías de alimentos se revisará las fechas de vencimiento devolviéndose en el acto los vencidos.	Jefe de almacén Administrador	Permanente
36	Supervisar que se cumplan los principios de Control Interno	Administrador	Permanente

CONTABILIDAD			
37	Todas las rebajas de precio tienen que ampararse de la circular que aprueba el procedimiento quedando en custodia del área comercial el amparo legal.	Contador Administrador	Permanente
38	Nunca se harán las actualizaciones del Maestro Único De Precios y por consiguiente el cambio de precio hasta después de haber concluido la jornada laboral o al comienzo de esta	Contador Administrador	Permanente
39	Revisar periódicamente todas las transacciones contables y constatar que todos los documentos primarios estén debidamente firmados y firmar como revisado el documento de máquina	Comercial o Administrador	Mensual
40	Los miembros del Consejo de Dirección del complejo participarán en la revisión de los conteos en los diferentes inventarios y una vez al año se certificarán por un organismo externo	Consejo de Dirección	Permanente
42	Revisión trimestral de los utensilios y activos fijos por contabilidad a las áreas de la unidad	Administrador Contador	Trimestral
43	No permitir la manipulación en las computadoras por personas no autorizadas	Contador Administrador	Permanente
46	Velar y exigir por la preparación diaria del efectivo en bolsa para la recogida por SEPSA	Cajera Central Contador Administrador	Diario
47	Cumplir con la realización de arqueos diarios a las cajas de líneas	Cajera Central y Contador	Diario
48	Mantener un estricto control del proceso contable	Administrador	Permanente
49	Cumplir lo establecido en cuanto a la custodia del expediente Único de Auditoría	Administrador	Permanente
COMERCIAL			
50	Revisar que los pedidos automáticos se cumplan en fecha y con las cantidades que demandan.	Comercial Administrador	Permanente
52	Dar conocimiento al trabajador de sus funciones de control interno en su puesto de trabajo	Administrador	Permanente
53	Exigir por el ágil y profundo análisis en la determinación de todas las mercancías que se autoricen a vender en moneda Nacional	Comercial Administrador	Permanente

3.5 Determinación De Los Objetos Generales De Control y su interrelación con los Riesgos Institucionales.

Los Objetos Generales de Control definidos son los siguientes:

1. Piso de Venta

2. Almacén
3. Comercial
4. Contabilidad

La interrelación entre los Riesgos Institucionales Externos e Internos, los Objetivos Generales de Control es la siguiente:

Relación de los riesgos institucionales con los procesos principales		
<i>PROCESOS PRINCIPALES</i>	Riesgos Internos	Riesgos Externos
1. Piso de Venta	1-9; 11-17;19;21;22;23	4;10;18;20
2. Almacén	24;26;27;30;31-35;36	25;26;28;29;30;35
3. Contabilidad	37-49	
4. Comercial	50-53	50;51
Riesgos a nivel de entidad Internos:		Procesos
1. No existe una estrategia de marketing.		1,4
2. Falta de Sistemas de retribución acordes a los resultados.		
3. Insuficiencias en la gestión de inventarios.		1,2,4
4. Inestabilidad de la oferta en productos y servicios.		4
5. Poca calidad de los productos y servicios		2,4
Riesgos a nivel de entidad Externos:		Procesos
1. Actual política de precio		3,4
2. Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional		1,4
3. Incumplimiento en la entrega por parte de los proveedores nacionales		4
4. Indisciplina financiera empresarial.		4
5. Regulaciones y procedimientos de Organismos Rectores (Licencias, Permisos, etc)		3,4
6. Inestabilidad de los Productores Nacionales.		4

Del análisis anterior, se puede concluir que el área de mayores riesgos es el área del Piso de Ventas por lo se debe tener una estrategia muy centrada en acciones de prevención, detección y corrección de todos y cada una de las acciones de control establecidas para la misma , con un monitoreo de forma constante. De otra parte el Objeto de Control

Comercial es el proceso que está más relacionado con los Riesgos Institucionales tanto internos como externos.

Concluidos los componentes del Sistema de Control Interno, evaluación de Riesgos y actividades de Control, es oportuno validar el conocimiento que sobre los principios de Control Interno se tiene. Es decir *Eficacia y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera, Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.*

3.6 Resultado de la evaluación de los Objetivos de Control

Para ello analizaremos los resultados de la Evaluación del cuestionario propuesto. El mismo fue respondido por todos los trabajadores, de acuerdo a su criterio. El tamaño de la muestra fue de 11 trabajadores ya que los mismos constituyen la totalidad de la Unidad.

En el Cuadro se presenta el consolidado de las respuestas de los 11 trabajadores de la Unidad.

Cuestionario	Si	No
1. Se encuentran expresados por escrito los objetivos de la entidad.	11	
2. Se ordenan los objetivos por orden de prioridad	11	
3. Son desarrollados y formulados los objetivos de la entidad por el consejo de dirección y la alta gerencia	11	
4. Están expresados los objetivos de la empresa ampliamente para que cubran circunstancias y no tengan que ser cambiados con frecuencia	9	2
5. Ha comunicado la gerencia de manera clara y comprensible al personal de la entidad los objetivos para el periodo cumpliendo con que sean difundidos los objetivos a todos los niveles	7	4
6. Se identifican los objetivos operativos y estratégicos por ciclos operacionales y áreas fundamentales con el impacto que producen en los de la organización	4	7
7. Se expresan los objetivos específicos sobre una base presupuestada flexible	9	2
8. Se evalúa la eficiencia administrativa partiendo de los objetivos coexistan con la debida relación, armonía y compatibles con: planes, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas trazadas por	6	5

la entidad		
9. Se expresan los objetivos de la empresa en términos cuantitativos específicos y medibles los que pueden ser medidos	11	
10. Los objetivos que pueden ser medidos desde el punto de vista de la calidad, se expresan en términos cualitativos	9	2
11. Se puede evaluar los niveles de economía, eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos	9	2
12. Dispone la entidad de un conjunto de objetivos específicos para cada una de sus áreas funcionales como: Contabilidad y Finanzas, Mercadotecnia, incluyendo distribución, Fabricación, Inventarios, Compras, Personal, Operaciones computacionales, etc. que relacionan un área de funciones con otra.		11
13. Se llevan a cabo revisiones periódicas para saber si los objetivos fijados fueron alcanzados	4	7
14. Se identifican los posibles errores potenciales para cada objetivo y su valoración	4	7
Total	105	60

Del resumen de los resultados podemos evaluar que:

- Se proporciona en la empresa una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de lo que la entidad desea conseguir y la forma en que prevé conseguirlo teniendo en cuenta sus particularidades en específico
- Se comunican con efectividad los objetivos globales de la entidad a los trabajadores y al consejo de dirección
- Vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales de la Entidad.
- No se garantiza de forma sistemática la coherencia de los planes de negocios y presupuestos con los objetivos, los planes estratégicos y las circunstancias actuales del Entorno, ya que no responden los Objetivos para todas las áreas de resultado clave.
- No se dispone de un conjunto de objetivos específicos por Complejo y por Unidad ya que no están desagregados a ese nivel.

- No se ha establecido la relevancia de los objetivos específicos para todos los procesos importantes.
- Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.
- La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos no obstante no es dominio de todos los trabajadores.
- Participan todos los niveles de dirección en la fijación de objetivos y son concedores de su compromiso en la consecución de los mismos.

No es objetivo de este trabajo evaluar el proceso de la Cuarta Norma, por lo que a pesar de que brindamos un método para el mismo no se refleja en el estudio, queda como recomendación a corto plazo aplicar el mismo.

3.7 Conclusiones Parciales

Determinar los riesgos dentro de una Entidad incluyendo todas las áreas es un elemento fundamental dentro del sistema de Control Interno, desarrollar las acciones que deben ir encaminadas a conseguir los objetivos preestablecidos no da la posibilidad de aprovechar oportunidades y atenuar efectos negativos entre los que se encuentra poder minimizar el efecto propiamente de los Riesgos.

El diseño implantación y mantenimiento de los controles internos en cada uno de sus componentes, es ejecutado por todos los miembros de la organización propiciando la responsabilidad es compartida. Esto es evidente por las acciones desarrolladas, las instrucciones formales y verbales que se dictan y las decisiones tomadas para que los objetivos se vayan cumpliendo.

El Levantamiento de Riesgos ayudar a la entidad a alcanzar sus objetivos constituyendo un medio para conseguir un fin.

Conclusiones

1. El control interno es una importante herramienta para potenciar la gestión integral de la Organización y por consiguiente de la Unidad.
2. La Empresa está expuesta por un lado a errores internos de buena fé pero también a acciones que de manera accidental o no exponen la misma; detectar estos riesgos, evaluarlos, eliminarlos o reducirlos es tarea de una buena administración.
3. El análisis de los Riesgos y su concreción en las Fuentes de Riesgo dá la Dirección a tomar . Estas fueron determinadas en la presente Investigación a partir de la **ESTRATEGIA CORPORATIVA**. De Mantener la diversificación e implementar estrategias de diferenciación en la calidad del servicio , para el logro de ventaja competitiva sólida y sostenible.
4. Se evaluaron 53 Riesgos al nivel general siendo por áreas como sigue:
 - Piso de Venta 23
 - Almacén 13
 - Contabilidad 13
 - Comercial 4
5. Se proponen para el Componente Evaluación de Riesgos los elementos fundamentales acorde a las Normas establecidas por la Resolución 297/03 y como desarrollarlos, para poder diseñar los mismos.
6. Se brinda el Levantamiento de Riesgos, la clasificación de los mismos de acuerdo a su probabilidad e Impacto y las acciones de Control que nos permitan minimizar sus efectos.
7. Los Riesgos son clasificados como Riesgos dinámicos y especulativos.
8. Dada las características analizadas todos los Riesgos se evalúan desde el punto el vista cualitativo.
9. Dentro de la Planeación Estratégica los objetivos no siempre son medibles, ni facilitan evaluar los niveles de eficiencia y eficacia.

Recomendaciones

El desarrollo de este trabajo nos lleva a realizar las siguientes recomendaciones:

1. Desagregar los Objetivos Estratégicos para de esta forma poder analizar los indicadores a nivel de base y que los mismo respondan a todas las Áreas Claves de Resultado.
2. En un plazo no menor de un año efectuar el análisis para la detección del cambio.
3. Revisión y actualización sistemática de los Riesgos para un exitoso funcionamiento del Sistema de Control Interno.
4. Extender la experiencia de este trabajo a establecimientos con similares características estructurales y funcionales.
5. En el Análisis de la Planeación estratégica para el 2007, es necesario conformar objetivos medibles orientados a alcanzar niveles de eficiencia y eficacia.

ANEXO I. INTERRELACIÓN ENTRE RIESGOS INSTITUCIONALES Y OBJETIVOS DE CONTROL

Relación de los riesgos institucionales con los procesos principales		
<i>PROCESOS PRINCIPALES</i>	Riesgos Internos	Riesgos Externos
Riesgos a nivel de entidad externos:		Procesos
Riesgos a nivel de entidad internos:		Procesos

ANEXO II CUESTIONARIO DE EVALUACION DE

Entidad	Fecha		
Cuestionario		Si	No
15. Se encuentran expresados por escrito los objetivos de la entidad.			
16. Se ordenan los objetivos por orden de prioridad			
17. Son desarrollados y formulados los objetivos de la entidad por el consejo de dirección y la alta gerencia			
18. Están expresados los objetivos de la empresa ampliamente para que cubran circunstancias y no tengan que ser cambiados con frecuencia			
19. Ha comunicado la gerencia de manera clara y comprensible al personal de la entidad los objetivos para el periodo cumpliendo con que sean difundidos los objetivos a todos los niveles			
20. Se identifican los objetivos operativos y estratégicos por ciclos operacionales y áreas fundamentales con el impacto que producen en los de la organización			
21. Se expresan los objetivos específicos sobre una base presupuestada flexible			
22. Se evalúa la eficiencia administrativa partiendo de los objetivos coexistan con la debida relación, armonía y compatibles con: planes, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas trazadas por la entidad			
23. Se expresan los objetivos de la empresa en términos cuantitativos específicos y medibles los que pueden ser medidos			
24. Los objetivos que pueden ser medidos desde el punto de vista de la calidad, se expresan en términos cualitativos			
25. Se puede evaluar los niveles de economía, eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos			
26. Dispone la entidad de un conjunto de objetivos específicos para cada una de sus áreas funcionales como: Contabilidad y Finanzas, Mercadotecnia, incluyendo distribución, Fabricación, Inventarios, Compras, Personal, Operaciones computacionales, etc. que relacionan un área de funciones con otra.			
27. Se llevan a cabo revisiones periódicas para saber si los objetivos fijados fueron alcanzados			

28. Se identifican los posibles errores potenciales para cada objetivo y su valoración		
Total		

ANEXO III FACTORES Y VIAS A CONSIDERAR PARA LA GESTION DEL CAMBIO.

FACTOR I: *Cambios en los métodos y procedimientos técnicos - políticos de trabajo:*

Actualización, implementación, análisis y estudio de los nuevos enfoques de la actividad de comercio en el país.

VIAS:

- Diseño e implementación de nuevos procedimientos de trabajo para su utilización en las compras que realiza la entidad.
- Estudio, revisión y análisis de las principales causas y condiciones que afectan la actividad comercial.
- Perfeccionamiento de los métodos y estilos de trabajo.

FACTOR II: *Cambios en la legislación y del entorno de comercial .* Las modificaciones o emisión de nuevas regulaciones de los organismos de la Administración Central del Estado, en función de los requerimientos del país.

VIAS:

- Utilización de las soluciones informáticas para acceder a la legislación vigente.
- Circulación oportuna de las disposiciones jurídicas recibidas de otros organismos.
- Actualización sistemática de los procedimientos de trabajo utilizados en las acciones de control.

FACTOR III: *cambios en los productos y servicios solicitados por los clientes.* Desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, productos y servicios que impactan en las actividades que desarrolla la entidad.

VIAS:

- Acceso oportuno a los proveedores de nuevas tecnologías, productos y servicios que se utilicen en el país.

FACTOR IV: *Nuevos empleados:* La fluctuación y entrada de nuevos empleados puede incidir sobre la calidad y profesionalidad de las actividades que desarrolla la entidad.

VIAS:

- Diseño de planes de capacitación acorde con las necesidades de los recursos humanos.
- Cambios en la política laboral y salarial en el país.

