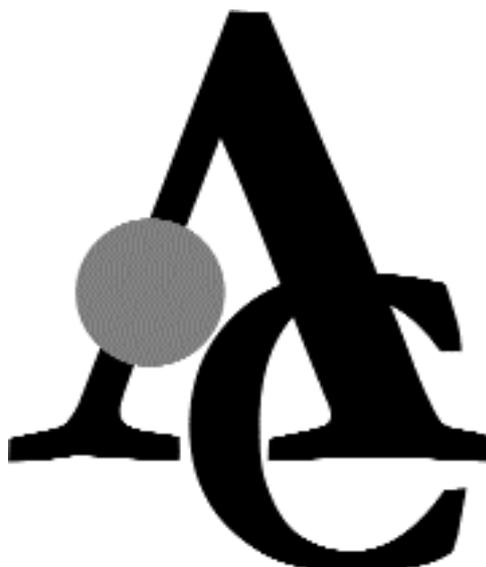


Consejo Editorial

Presidenta: Lic. Gladys Bejerano Portela

MsC. Reynol Pérez Fonticoba
Dra. Lidia Esther Rodríguez
Dr. José Carlos del Toro Ríos
CP. Araceli Sito Cabo
Dr. Noel Chaviano Saldaña
Dr. Osvaldo Martínez Martínez
Dra. Mirna Ricard Delgado
Dr. Joaquín Ventura Infante Ugarte
Dra. Raquel Hernández Herrera
Dr. Luis Francisco Suero
Lic. José Bidot Peláez
Dra. Elvira Armada Trabas
MsC. Ana Inés Maury Agaisse
Lic. Arelis Benítez Fernández



Equipo Editorial

Coordinador Editorial: Eduardo Fuentes Sardiñas
Editor Ejecutivo: Iraida Campo Nodal
Corrección: Berta Reinoso Santos
Diseño y Realización: Luis E. Mederos Antúnez

ISSN-1682-7554
RNPS: 0470

Se autoriza la reproducción parcial o total de los artículos contenidos en este número, siempre que se cite la fuente.

Revista Auditoría y Control, Ministerio de Auditoría y Control. Monserrate No. 213
Empedrado y Tejadillo, La Habana Vieja.
C.P.10100. Cuba. Teléfono: 8682142 al 44, Fax: 867-1135
Email : eduardo.fuentes@minauditoria.cu
Portal de capacitación: <http://mac.jovenclub.cu>

SUMARIO



3.....	LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN. EXPERIENCIA CUBANA
10.....	LA INTEGRIDAD Y LA ÉTICA EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
18.....	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CAPITAL INTELECTUAL ¿NECESARIA O COMPLEMENTARIA?
28.....	Gestión del Conocimiento: NUEVA FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN ETECSA
37.....	Comunicación Institucional: EL OXÍGENO PARA UNA ORGANIZACIÓN
51.....	UNA PROPUESTA OPORTUNA PARA GESTIONAR EL CAPITAL HUMANO
55.....	LA AUDITORÍA INTERNA: UNA FUNCIÓN VITAL
58.....	NOTIMAC
62.....	La entrevista: TUTOR: EL DEBER DE CONTRIBUIR

LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN. EXPERIENCIA CUBANA

*Por Lic. Gladys Bejerano Portela
Ministra del Ministerio de Auditoría y Control
República de Cuba.*

*“...una hora de virtud da a los hombres más
fama y alegría que la posesión costosa, y casi
siempre culpable, de la riqueza”.*
José Martí.

La corrupción, universalmente catalogada como una enfermedad social que amenaza con socavar y debilitar la cultura, los sistemas políticos y el crecimiento económico, adquiere en el presente dimensiones inusitadas, es sin lugar a dudas, uno de los más graves peligros que acechan a la humanidad.

A los efectos de cualquier análisis, consideramos importante profundizar en el conocimiento de los orígenes y causas que engendran este fenómeno. Recordar, en primer lugar, que la corrupción no es un fenómeno de la llamada modernidad política, su surgimiento se remonta a la primera división social del trabajo, cuando un grupo minoritario de personas comenzó a apropiarse del excedente que emanaba de la explotación del trabajo ajeno, y a través de la acumulación de esa riqueza ocupa una posición y un poder que los sitúa por encima de otros, o sea, la corrupción se estableció definitivamente dentro

del sistema político, con el surgimiento y desarrollo de las clases dentro de la sociedad.

En el mundo de hoy, un por ciento significativo de las noticias internacionales están referidas a un fenómeno intrínseco al sistema capitalista: La corrupción en gran escala, caracterizada por encontrarse en todos los niveles gubernamentales y políticos, vinculado a organizaciones criminales, al narcotráfico, con ganancias millonarias y operaciones internacionales.

Con tal apreciación del fenómeno, se inicia la ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre “Transparencia y lucha contra la corrupción” que tuvo lugar en Bolivia el pasado mes de mayo, donde se intercambiaron experiencias de los países participantes. Se dejó claro que las consideraciones y apreciaciones que se expusieron se han conformado con el objetivo de profundizar en las

verdaderas causas que influyen en el desarrollo de este flagelo y en tal sentido aportar criterios y nuevos elementos para el enriquecimiento de las estrategias y los programas de acción de cada país, acorde con las características y particularidades de cada sistema

EXPERIENCIA CUBANA

La Revolución es en sí misma un proceso generador de cambios cuya realización es el perfeccionamiento humano, la dignidad plena del hombre.

En nuestro país, la voluntad política de luchar contra la corrupción, forma parte inseparable de su historia, en su perenne batallar por la independencia y la soberanía nacional, forjada por las tradiciones de combatividad, firmeza, heroísmo y sacrificio de generaciones tras generaciones, coronada con la Revolución que elevó a superior altura la dignidad de la patria y de todos los cubanos.

José Martí, que fue el guía y organizador de la guerra emancipadora de 1895, con el objetivo de liberar al país del coloniaje español, elaboró un arsenal de ideas avanzadas que habrían de servir de bandera no sólo a los revolucionarios de su época, sino también, por su vigencia, a las generaciones posteriores, razón por la cual el compañero Fidel Castro Ruz, en su histórico alegato, al asumir la defensa en el juicio que se les realizaba en 1953 por los Asaltos a los Cuarteles Moncada y Bayamo, lo identificó como el autor intelectual de aquella heroica proeza que militarmente fue derrotada, pero constituyó un vital fundamento del posterior

triunfo revolucionario y tuvo una extraordinaria trascendencia para toda la historia ulterior de nuestra Patria, abrió un nuevo camino y dio inicio a la etapa definitiva de lucha por la independencia y soberanía nacional.

La victoria de las luchas independentistas de los mambises cubanos fue arrebatada a nuestro pueblo por la intervención del imperialismo norteamericano en 1902, cuyo peligro habían denunciado ya nuestros próceres más avizores, en primer lugar, José Martí, quien alertó sobre la amenaza que significaba para todos los pueblos de América, el pujante imperialismo norteamericano.

Como resultado del dominio del imperialismo y del papel de su instrumento y aliado, la oligarquía gobernante, la República se caracterizó por el atraso económico, el monocultivo, el desempleo crónico, el analfabetismo, la descomposición moral, la corrupción política y administrativa y la existencia de gobiernos antidemocráticos, practicantes de todas las formas de latrocinio y violadores de los más elementales derechos y libertades del pueblo.

El triunfo del primero de enero de 1959, significó históricamente la terminación para siempre de cuatro siglos y medio de dominio colonial y neocolonial, de opresión de las masas trabajadoras y del pueblo todo; del hambre, desempleo, discriminación, atropellos, crímenes, corrupción e ignorancia.

Correspondió a la Revolución victoriosa cumplir el imperativo de plena

independencia nacional que llevó a la manigua a los mambises de Yara y Baire, y que continuó siendo el primer objetivo de los revolucionarios cubanos durante la república mediatizada.

La victoria revolucionaria del primero de enero de 1959 alteró en sus fundamentos la correlación entre las clases sociales del país. El bloque burgués-latifundista, fue desplazado por el poder político. Por primera vez en nuestra historia este poder pasó a manos de una alianza de las masas populares, donde tiene el papel determinante los intereses de la clase obrera y de los campesinos, con ella se dio inicio a una profunda Revolución Social.

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

En los primeros años de la Revolución, obreros y trabajadores tuvieron que asumir funciones de dirección, sin suficiente experiencia, ni en muchos casos preparación profesional; no podemos desconocer para ser justos con la heroica resistencia de nuestro pueblo, que junto con esas limitaciones de carácter objetivo y subjetivo, en esa primera etapa, como era lógico y comprensible,

el trabajo económico no pudo ocupar el centro de atención, dado que los esfuerzos mayores tuvieron que dedicarse a la supervivencia de la nación, frente a la subversión imperialista, las agresiones militares y el genocida bloqueo económico, que aún persiste, a pesar de la condena universal.

Con independencia de las limitaciones y agresiones que hemos tenido que enfrentar, no puede desconocerse que la Revolución liquidó el orden jurídico burgués y estableció un nuevo derecho, basado en la legalidad socialista.

En síntesis, las conquistas logradas constituyen la obra más extraordinaria de este pueblo. La Revolución que ha significado la tranquilidad y la seguridad espiritual de todos para el desarrollo actual y perspectivas futuras. Ha desarrollado una alta conciencia política en nuestro pueblo, que siente profundamente la Revolución, que la comprende, que entiende sus dificultades y sus errores y lucha por vencerlos, que no ha perdido nunca el entusiasmo revolucionario y que está impregnado de un extraordinario sentimiento internacionalista, que se expresa en las marchas del pueblo combatiente, en el cumplimiento de misiones internacionalistas, en la respuesta y su capacidad demostrada ante cada adversidad climatológica o de cualquier naturaleza.

Como ha sido reconocido crítica y públicamente “en la conducción de nuestra economía se adoleció indudablemente de errores de idealismo y en ocasiones, desconocida la realidad

de que existen leyes económicas objetivas a las cuales debemos atenernos”

A los problemas de vicios y lacras del pasado, se unieron tendencias negativas, tales como la política de gratuidad indebida, la desvinculación del salario de la norma, al no tomarse en cuenta la retribución con arreglo al trabajo, el exceso de dinero circulante se incrementó notablemente ante una escasez de oferta de bienes y servicios, lo que creó condiciones favorables y el caldo de cultivo para el ausentismo y la indisciplina laboral.

Ante el pueblo de manera abierta y clara, en cada etapa, se han planteado los problemas, las deficiencias y la línea a seguir. La experiencia ha refrendado que ningún sistema en el Socialismo puede sustituir la política, la ideología, la conciencia de la gente, porque los factores que determinan la eficiencia en la economía capitalista son otros que no pueden existir de ninguna manera en el Socialismo y que sigue siendo un factor fundamental y decisivo el aspecto político, el aspecto ideológico y el aspecto moral.

Como se sabe, a inicios de los 90 del siglo XX, la Revolución Cubana se encontró de súbito ante la desaparición del campo socialista este-europeo, generándose una aguda crisis al enfrentarse a una contracción de su PIB en un 34,8% entre 1989 y 1993, al tiempo que el Gobierno norteamericano arreció con nuevas leyes y medidas, incluidas las extraterritoriales, la guerra económica y comercial contra nuestro país, con el objetivo de asfiar por hambre a nuestro pueblo.

En lo interno, el examen de algunas prácticas entronizadas en nuestro modelo económico, fueron el centro del análisis del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas iniciado a mediados de los años 80, pero muchas de las transformaciones emprendidas en ese momento se vieron frenadas por la inmediatez de los problemas surgidos en las nuevas condiciones.

En un estado de cosas como esa, contrario a las recetas neoliberales tan en boga en esos momentos, la estrategia para la reanimación, en nuestro caso, partió de un profundo proceso de discusión popular que culminó con la aprobación de reformas a la Constitución y la aplicación de medidas modificativas del régimen de propiedad existente hasta ese momento, incluyendo la apertura a la inversión extranjera, el establecimiento de la doble moneda, la entrega de tierra del Estado en arrendamiento a colectivos de trabajadores, el fortalecimiento de la propiedad privada para la producción agropecuaria, así como, del autoempleo, principalmente en las zonas urbanas.

La situación objetiva de tales circunstancias conformaron, junto a vicios heredados del pasado y deficiencias administrativas que aún se manifiestan, las condiciones favorables para que personas inescrupulosas, en las que prima el egoísmo y el consumismo, en busca de alternativas de ingresos y otros beneficios no procedentes del trabajo, fundamentalmente en unidades de base, mal utilicen las funciones inherentes al cargo que desempeñan y adopten conductas que están al margen de los marcos legales

y que éticamente son incompatibles con nuestros principios y cultura.

En Cuba, la corrupción administrativa; se identifica en aquellas áreas donde se establecen relaciones interpersonales en funciones de compra venta, cobros y pagos, trámites y servicios a la población, en las relaciones interempresariales; en el custodio y traslado de bienes y recursos materiales, fundamentalmente entidades de base e intermedias con diversas manifestaciones que tienen como causa generalmente, indisciplinas, violaciones y deficientes sistemas de control interno e ilegalidades, que no han sido combatidas y rectificadas a tiempo en esos colectivos.

En nuestro país se enfrenta con energía, con rigor, cualquier manifestación de corrupción, porque ella es contraria a la ética y la moral de la Revolución, que se inspiró y es fuente de derecho y defiende los intereses del pueblo que es a quien representa.

En la lucha contra vicios y deficiencias administrativas, nuestra estrategia, es la prevención, -claramente definida y fundamentada en ideas, principios y convicciones, forjadas y demostradas por la Revolución en mas de 50 años de luchas y victorias.

Nuestros programas, acciones e instrumentos de trabajo, validados por años de experiencia, se nutren de todo el caudal del pensamiento de Martí cuando expresó: “En prever está todo el arte de salvar” y del compañero Fidel, que ha reafirmado y mostrado en la obra que hemos construido “Creo en el hombre, creo en las ideas, creo en la capacidad huma-

na” “...el hombre tiene más virtudes de lo que se imagina, la gente tiene muchas más cualidades de las que se imagina, y nuestro deber es descubrir esas cualidades, estimularlas, promoverlas, desarrollarlas en cada uno de nuestros compatriotas”

Construir y fortalecer contra los vicios del pasado, —contra la agresividad de un mundo dominado por el poder imperialista, cruel y depredador, de recursos materiales y de los sentimientos más puros y nobles del ser humano—, un escudo protector que es en definitiva la propia dignidad del hombre, su ética, su autoestima, es el traje esencial, en un ambiente de control, de perfeccionamiento continuo de los organismos, organizaciones y entidades económicas.

Convencidos de que la corrupción, no es un hecho aislado, ni fortuito, sino que es un fenómeno social, intencionado y con niveles de estructuración, antecedido de un proceso de pérdida de valores, de descomposición, que comienza generalmente con pequeños favores o violaciones que comprometen la actuación de las personas, resultado de debilidades en la conducta e ineficiencia en los sistemas de organización y control, se reafirma como dirección estratégica principal, la Prevención, exponiendo dos instrumentos fundamentales en nuestra experiencia:

— La aprobación del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el 17 de Julio del 1996, luego de un proceso de construcción y discusión con todos los cuadros y sus órganos y organismos, expresa el modelo de conducta al que aspiramos en cuanto a

los que ocupan funciones de dirección en los órganos y organismos del Estado y del Gobierno, y en todo el sistema de sus entidades y organizaciones.

El mencionado Código, así como los Códigos de Ética o de Conducta de las diferentes profesiones y organizaciones, en sus principios y preceptos reafirman la voluntad de preservar la ética como un elemento esencial y de honradez en la actuación de los que ejercen funciones públicas, y en tal sentido se constituyen en guía e hilo conductor de la gestión del Gobierno, los que están en correspondencia con los postulados de la Convención de la ONU contra la Corrupción.

Para los cuadros, dirigentes administrativos y funcionarios de los órganos, organismos y entidades de todos los sistemas, en el desempeño de sus funciones debe prevalecer como identidad ética y legalidad socialista, el pensamiento de José Martí, nuestro Héroe Nacional, publicado el 22 de febrero de 1882, en el diario La Opinión Nacional, de Venezuela: “Viene bien que el que ejerza el poder sepa que lo tiene por merced y por encargo de su pueblo, como una honra que se le atribuye y no como un derecho que se goza”

Además del estudio y ratificación del compromiso ético de todos los que asumen responsabilidades de dirección y administrativas, se mantiene en la discusión de los resultados de todas las acciones de control ejecutadas por el Ministerio de Auditoría y Control, y se promueve para el Sistema Nacional de Auditoría y

todos los órganos y organismos de control, el análisis de las causas y condiciones que propician ineficiencias, indisciplinas, ilegalidades o cualquier manifestación de corrupción, y la influencia o presencia en ellas de inobservancias de preceptos éticos, con el objetivo de educar y exigir el comportamiento y actuación comprometidos.

También se trabaja en reconocer y estimular, las mejores actitudes y relacionarlas con los resultados, convencidos de la fuerza que genera el ejemplo.

Para nosotros es una experiencia demostrada, que la batalla económica debe ser conducida por las ideas políticas, y que se requiere una ética, una moral, una conducta ejemplar.

En el año 2002, respondiendo al encargo estatal asignado al Ministerio de Auditoría y Control, que se resume en la misión de “prevenir, detectar y enfrentar las manifestaciones de corrupción” y en medio de las circunstancias que los acontecimientos ya examinados, surge la idea de los Planes de Prevención, por la necesidad de organizar, planificar y cohesionar las acciones contra indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, siendo sus objetivos básicos:

— Crear un clima de máxima honradez y eficiencia en los colectivos laborales.

— Implicar coordinada y cohesionadamente a las direcciones administrativas y los trabajadores en la identificación de puntos vulnerables, mani-

festaciones negativas y a partir de ello, determinar y concertar las acciones para prevenirlas.

— Lograr que el control y la prevención, se constituyan en una cultura de dirección, en una forma de pensar y actuar.

Por Resolución del Ministerio de Auditoría y Control, se estableció que todas las entidades y Organismos, a partir del diagnóstico de los riesgos o peligros potenciales y del análisis de las causas que los provocan o propician, establecieran las medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia, en un proceso participativo de los cuadros y dirigentes administrativos, con los trabajadores, comenzando por áreas y unidades de base, que se repite periódicamente ante hechos o deficiencias que se presentan y en la evaluación sistemática de su efectividad, en los consejos de dirección y en reuniones con los trabajadores, en las que se examinan el cumplimiento de los planes de producción, los resultados económicos, los indicadores de eficiencia, las manifestaciones de indisciplinas, los nuevos planes y retos que se comprometen, y en esa correlación, se enriquecen los planes de prevención, contribuyendo más allá de acciones aisladas, a la formación de un pensamiento, de una cultura de prevención.

El Plan de Prevención, no es la única acción, pero se ha constituido en una herramienta, a fin de concentrar y dirigir el trabajo intencionadamente en el propósito de elevar los valores, el sentido de pertenencia, la responsabilidad ante el trabajo, la mejor administración y ahorro de los recur-

sos. Sin excluir deficiencias y limitaciones, los Planes de Prevención, se han ido consolidando como un valioso instrumento, como un arma estratégica para la prevención

Los valores éticos que defendemos y desarrollamos continuamente, como principal antídoto contra la corrupción, están presentes, como expresara el líder de la Revolución Cubana:

“... Reina el pensamiento de Martí en el pueblo de trabajadores que hoy somos y nada pudo tampoco impedir que del espíritu proletario de un país, que fue construido durante siglos con sangre y sudor de esclavos y obreros, brotaran con fuerza inextinguible y para siempre, el ansia plena de libertad y toda la justicia que demandó nuestro Héroe Nacional: el Socialismo”



LA INTEGRIDAD Y LA ÉTICA EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Por Lic. Mayra Estrada Sevilla.
(Consultora del Buró de Investigaciones Sociales y Económicas (BISE.SA).
Vicepresidenta de la Sociedad Científica Contabilidad de la Asociación
Nacional de Economistas y Contadores de Cuba,
Filial provincia Ciudad Habana.

La integridad y los valores éticos son una norma clave para el logro de un ambiente de control en las organizaciones, por lo que se precisa la comprensión del alcance y de su importancia dentro del Sistema de Control Interno.

El presente trabajo pretende ayudar a esta comprensión de la norma, a través de la presentación de algunos de los factores más importantes con los que se relaciona y que en última instancia la determinan, y propiciar la reflexión a través de casos ilustrativos producidos por manejos insanos de la integridad y la ética y que rara vez son identificados como problemas de control.

LOS CONCEPTOS

La *integridad* es sinónimo de honradez, honestidad y sinceridad, es el deseo de hacer lo correcto, profesar con una serie de valores y expectativas y actuar de acuerdo a los mismos.

La *ética* es el conjunto de principios u opiniones morales sobre acciones aceptables o inaceptables en un determinado campo de la actividad humana, y que señala una línea de comportamiento apropiada en la toma de decisiones, estos valores no

deben limitarse únicamente a la legalidad, sino a lo que es correcto.

La integridad y la ética marcan la pauta para el comportamiento de las personas, en su vida, en sus grupos de relaciones laborales y sociales, en la propia familia. Como preceptos, pueden variar y, de hecho, varían por innumerables factores incluyendo la influencia generacional.

Estos conceptos deben estar indisolublemente imbricados, pues se pueden diseñar todos los mecanismos de control, prever las restricciones que debieran tener las operaciones, las funciones de los empleados, los procedimientos de trabajo, pero todos esos mecanismos los implementan los seres humanos. Si estos no son personas íntegras y sus valores éticos y morales no son adecuados para sus vidas personales, menos lo serán para su desenvolvimiento en un entorno empresarial.

Si no respetan y cultivan estos valores, la posibilidad de ponerse de acuerdo para obtener beneficios propios o delinquir estará siempre en el no cumplimiento de los procedimientos de control que diseñemos o en el falseo de la información para simular comportamientos diferentes

a la realidad y evadir los controles; o en otra línea de análisis, la posibilidad de que incurran en conductas impropias, en nombre del beneficio de la entidad o su colectivo, matizarán sus acciones con una nobleza sin límites.

EL CÓDIGO DE ÉTICA COMO HERRAMIENTA

Como los juicios u opiniones pueden variar de una persona a otra o de un grupo a otro por un sinnúmero de factores socioculturales, geográficos, etc., se requiere que se obtenga un consenso de lo que es aceptable o inaceptable y se traduzcan en valores de comportamiento, con normas estándares o preceptos, que sean generalmente aceptados.

De este modo, el diseño de un Código de Ética es una de las herramientas en las cuales se establecen los valores de comportamiento esperados, que delinear en una buena medida la cultura de la organización.

Estos códigos usualmente recogen las especificaciones éticas esperadas para los empleados, pero en la medida que nos adentramos en las particularidades de la empresa, vemos que es posible identificar aspectos no previstos de forma general o primaria, que requieren de un proceso en la medida en que estos son significativos de incorporación como nuevos valores asumidos.

Cuando los códigos se diseñan sobre los valores de un grupo élite de la empresa y no se han tenido en cuenta métodos participativos para los empleados, cuesta más trabajo que estos sean asumidos como propios, la

dirección puede y debe sentar la pauta, pero la variedad de formas y genes obliga a la diversidad en un rango razonable.

No basta con que los códigos sean aceptados de forma espontánea o persuasiva por los empleados, debe dárseles la cobertura legal apropiada de manera que estos se conviertan en guías de acción para la conducta y existan los mecanismos de penalización a los empleados cuando estos no se cumplan.

Con frecuencia, los Códigos de Ética son aprobados en los convenios colectivos de trabajo y se incluyen en los reglamentos disciplinarios como infracciones, aspectos referidos a la integridad y valores éticos, de manera que exista el instrumento legal-laboral para la acción coercitiva sobre los empleados. No obstante, debe cuidarse la correcta aplicación de la penalización cuando se incumplan los preceptos estipulados, debe existir una correspondencia entre la gravedad de los hechos y las medidas impuestas, de manera de no perder el efecto punitivo de éste.

LA ÉTICA EN LA DIRECCIÓN

Un aspecto muy importante a tener en cuenta en el tratamiento de esta norma de control es la ética en los directivos, puesto que se espera de ellos el mayor ejemplo sobre el resto de los empleados. Predicar con el ejemplo, la transparencia en indicar correctamente lo que está bien y lo que está mal, y las relaciones que establecen con sus públicos internos y externos, dan la pauta para la aceptación de las normas establecidas para la empresa.

Es recomendable diferenciar los comportamientos éticos esperados de todos los trabajadores con los asumidos por los directivos, pues en estos últimos, por su incidencia en el resto de la organización, deben ser más elevados, por lo que los códigos formalmente diseñados para ambos deben ser diferentes.

Un problema contemporáneo de los directivos es la constante presión a que están sometidos, que les obliga a abandonar sus propias normas personales, o una ética aceptable, para alcanzar los objetivos de la organización o complacer a sus jefes.

Los estilos de “dar gusto al jefe”, las prácticas cuestionables con el fin de “promocionarse dentro de la organización” u otras conductas que han ido creciendo en las empresas nos indican la necesidad de reflexionar y observar que la responsabilidad del clima ético reinante en la organización recae firmemente sobre la gerencia.

Además de estas causales, se producen situaciones circunstanciales que propician conductas inapropiadas por los empleados y directivos que faltan a la integridad y la ética:

— Muchos de los sistemas de estímulos, por los resultados del trabajo, se basan en el cumplimiento de objetivos de rendimiento poco realistas, como por ejemplo presupuestos de ingresos y gastos que no se corresponden con la capacidad real productiva, los históricos de productividad, las condiciones de mercado, las condiciones técnicas para la producción, etc.;

— La ausencia de controles, o controles ineficaces en áreas y/o actividades de alto riesgo;

— Alto nivel de descentralización, que aleja la necesaria interacción entre la gerencia y las funciones operacionales, propicia que ciertas conductas o sucesos sean detectados por los canales de dirección o las actividades de control;

— La ausencia de la función de auditoría interna o una insuficiente para el tamaño y complejidad de la empresa, o que no es capaz de detectar e informar acerca de los comportamientos indebidos, o las fallas de los mecanismos de dirección, gestión y control de la empresa;

— Un consejo de dirección ineficaz que no realiza la supervisión requerida al funcionamiento de la entidad y especialmente al de la alta dirección;

— Penalizaciones insignificantes por la violación de los preceptos de integridad y ética, o que no se hacen públicas para contribuir de forma educativa y persuasiva sobre el resto de los empleados.

Un problema creciente en las organizaciones es el aumento del estrés que, sin lugar a dudas, está íntimamente relacionado con la integridad y la ética.

La ineficiencia de la dirección para organizar, planificar, dirigir y controlar pueden poner a prueba los valores de la organización más allá de sus propios valores individuales, y generan como consecuencia conflictos en las relaciones y afectaciones a la cali-

dad de vida de los empleados con amplias repercusiones en su trabajo, en su familia y en dependencia de su alcance, hasta en su salud.

Algunos de los sucesos que derivan en estrés para los empleados son: las conductas de supervisión adversas, la exposición a condiciones de trabajos riesgosas o sin los medios de protección adecuados, presiones sostenidas de los jefes, el clima organizacional negativo, la estructura organizativa infuncional, la ambigüedad y el conflicto de roles, el diseño de puestos de trabajo con sobrecargas en cantidad de trabajo o con incoherentes funciones, entre otros.

El estrés puede traducirse en frustración, conflicto y presión. Todos pueden manifestarse en retraso en el cumplimiento de las metas, y producirse por la carencia de recursos para cumplirlas, además de llevar a la pérdida de una habilidad, sentimientos de fracasos, etc. Todos están sujetos a la misma presión por el trabajo, pero los directivos ejercen mayor presión sobre los empleados de los diferentes niveles que los que sus superiores ejercen sobre ellos.

La calidad de vida en el trabajo se logra cuando la filosofía gerencial está dirigida a prestar una mayor atención a los trabajadores, mejorar

el clima espiritual, físico y emocional de estos. Lograr la confianza, la integración y la solución de los problemas por parte de los empleados para aumentar su satisfacción y su productividad.

NIVELES DE LA ÉTICA

La ética se compone de un conjunto de niveles que de forma armónica influyen en los valores de comportamiento esperados: a nivel individual, a nivel de organización, a nivel de asociación y a nivel de la sociedad.

A nivel individual, la buena ética depende en última instancia del individuo mismo, pero puede mejorarse si las decisiones están precedidas del sentido común, la evaluación de su impacto, la empatía, la aprobación esperada y la integridad.

A nivel de la organización, la dirección puede realizar varias acciones para mejorar los resultados y clima éticos: instruir, motivar e incentivar a sus empleados para que se comporten con honestidad, rectitud e imparcialidad; establecer objetivos alcanzables; crear códigos que superen el nivel de compromiso de una simple lealtad; velar por que las acciones violatorias de los códigos de ética sean penalizadas de forma apropiada de acuerdo a la gravedad de los hechos.

La Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, establece la obligatoriedad de diseñar Sistemas de Control Interno atendiendo a las normas Generales recogidas en todos sus componentes.

A nivel de asociación, se logra mediante el diseño de códigos para establecer preceptos de comportamientos y uniformidad, en grupos de empresas que tienen un interés común, basado en la pertenencia al mismo sector o profesión.

A nivel de la sociedad, en general, la defensa de la ética se logra por medio del instrumento del derecho, pero la conducta en la empresa debería considerarse a un nivel muy por encima del mínimo exigido por la ley.

Entre estos tres niveles se produce una interacción direccional de influencias recíprocas, las cuales monitoreadas correctamente hacia un comportamiento positivo mejoran la integridad y los valores éticos de todos en su conjunto.

EL PODER Y LA INFLUENCIA

La ética está íntimamente relacionada con el poder y la influencia.

Generalmente se concibe el poder como la capacidad para imponer obediencia o cooperación. En su sentido más restringido se trata de un derecho o privilegio delegado, habitualmente asignado de manera legal (y/o formal) por una organización, en forma de autoridad. En su sentido más amplio, el poder está considerado como la capacidad de persuadir, por lo que algunos estudiosos prefieren utilizar mejor el término influencia que el de poder.

En el sentido individual, el poder está asociado con los dotes de mando y el requisito de la dirección de planificar

y organizar y, especialmente dirigir y controlar a los demás.

En el sentido de una organización, el poder representa la influencia que un grupo de trabajo o toda una empresa ejerce sobre sus miembros, para obtener su participación y unidad de criterios en la persecución de sus objetivos.

El poder puede describirse de varias formas según su fuente y puede ser real o imaginado por otro individuo:

1. **El poder de recompensa:** Depende de la capacidad para proporcionar incentivos en forma de recompensa, como aumentos salariales, promociones, asignación de tareas atractivas o garantía del puesto de trabajo.

2. **El poder coactivo:** Refleja la capacidad para imponer sanciones en forma de crítica, despido, asignación de tareas poco atractivas o retención de recompensas.

3. **El poder de referencia:** Está en función de la capacidad de un individuo para proyectar una forma personal de atracción sobre sus subordinados y se basa más en la fe y el carisma que en la recompensa o coacción, ni en ninguna lógica identificable.

4. **El poder experto:** Nace de la posesión de conocimientos o experiencias especializadas, que los demás perciben como algo valioso para ellos, en sus actividades y relaciones dentro de la organización.

5. **El poder legítimo:** Es el transmitido por la organización a los diversos directivos que ocupan los diferentes

puestos de su jerarquía en forma de cargos y puestos designados.

El poder y la influencia forman una entidad de doble sentido. Existe por otro lado, el poder que ostenta un individuo por sus cualidades personales y/o las que le han sido legítimamente otorgadas. Por otro lado, existe el poder que otro individuo percibe que dicha persona posee por los motivos que sean.

En muchas circunstancias que habitualmente se producen en una organización, pueden darse diferencias significativas entre el poder intrínseco de un individuo y la percepción que otros tienen de dicho poder, este es el motivo por el cual, frecuentemente, las organizaciones tratan de establecer la legitimidad de la autoridad y determinar los privilegios de recompensa y de coacción otorgados a sus directivos. Asimismo, este es el motivo por el cual el poder legítimo, de recompensa, coacción, e incluso el poder experto, queda lejos de ser suficiente para los directivos que carecen de poder de referencia.

Debido al efecto que tiene y la influencia en la conducta de los empleados, en cualquiera de sus formas, el comportamiento de la ética en la dirección debe ser cuidadosamente seguido por el consejo de administración y los comités de expertos de la organización, de manera que no se desvíen las conductas de los códigos aceptados y se atiendan de forma oportuna aquellas desviaciones antes que impacten negativamente en la cultura de comportamiento ético y consecuentemente en los resultados.

EL TRATO CON LOS PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS

Muchas veces como individuos “menospreciamos” a otras personas porque no se ajustan al estándar prefijado en nuestras mentes. En ocasiones suele ser hasta por simpatía, aspectos superfluos como presencia, prestancia, modo de hablar, facilidad de entendimiento o cualquier otro detalle y llega a influir en la comunicación que establecemos en lo adelante con ellos.

Pero lo que a veces son circunstancias motivadas por estrés, falta de tiempo, no oportunidad de su presencia o desagrado de sus misiones, etc., se agrava en función del tipo de público con el cual tratamos.

Está claro que si es un empleado interno, el modo en que lo hemos tratado incidirá en su rendimiento, en el clima de trabajo con su equipo, en el entendimiento de las instrucciones y su consecuente acción y depende de hasta donde hayamos llegado en su permanencia en la empresa o en su influencia en nosotros y la organización en el futuro.

No menos complicado resultan los tratos con los públicos externos: proveedores, inversores, acreedores, aseguradores, auditores, etc.

Pocas veces asumimos que la transparencia con que atendemos con una alta consideración ética a estos terceros, forma parte también de los comportamientos apropiados a las prácticas empresariales generalmente aceptadas y que deberían estar reflejados en

nuestros códigos internos, los cuales marcan la reciprocidad en las relaciones con los organismos e instituciones a los que estos individuos pertenecen y sobre todo señalan la pauta positiva y recíproca para llevar a feliz término las relaciones que inevitablemente debemos tener con cada uno.

Ilustraremos dos de las funciones de la empresa que por la propia naturaleza de su trabajo se ve frecuentemente expuesta a situaciones que pueden afectar la ética: compras y ventas.

Existen un conjunto de factores que determinan la decisión de la mejor alternativa de compra: precios por volúmenes, ubicación en plaza, calidad, seriedad en las entregas, etc. El personal que se desempeña en la función de compras debe tener una alta integridad, debido a las “tentaciones” a que está sujeto para la elección de sus decisiones: regalos, incentivos, privilegios, etc.

Una modalidad con bastante generalización en los tiempos modernos es el pago de “comisiones personales” por parte de los proveedores para violentar los detalles técnicos que una licitación podrían ponerlos fuera de competencia o relegarlos a un segundo o tercer planos como alternativa de elección.

En la medida que se descentralizan estas decisiones se corre mayor riesgo de ampliar el campo de acción de los empleados, así como cuando se centraliza en un solo nivel de dirección, bien sea el funcional de la especialidad o la alta dirección también se corre el riesgo de poner a prueba la integridad por las “ofertas indecorosas”.



En el caso de las ventas, los mecanismos —válidos a otros efectos— de descuentos, cortesías, artículos de promoción y publicidad, no pueden suplir el peso que un sistema de calidad, garantía, y profesionalidad debe respaldar, lejos de tapar las deficiencias de la organización en el cumplimiento de su razón social y menos ser instrumentos de beneficio personal de los individuos amparados en sus funciones, para obtener a cambio otros beneficios de individuos u organizaciones.

Una alternativa de solución a este complejo problema de alejar “las influencias” a la hora de tomar las decisiones es la creación de comités especializados, de compras, pagos, etc., que lo componen personas de prestigio e integridad, con conocimientos técnicos para decidir, otros que son contraparte, etc., de manera que se asegure una decisión colectiva y colegiada sobre la mejor alternativa para la organización. De este modo los intereses de los terceros, representados por los empleados internos a través del “incentivo subyacente de las comisiones” quedan aminorados o neutralizados por el análisis y el consenso de la decisión colectiva.

En un marco de análisis de estos comités, es poco probable que un empleado o directivo se atreva a defender una alternativa que no se justifica con los elementos técnicos presentados, por lo que la simple decisión de enajenar de un alcance la decisión individual, se convierte en un instrumento de propensión adicional a los preceptos que para esta función se hayan recogido en los códigos de ética.

Dar soluciones o respuestas engañosas, no reconocer nuestras propias fallas como individuos o como organización, no dar una satisfacción moral o pecuniaria cuando lo hemos pactado en contrato y hemos faltado a nuestro compromiso, mostrar nuestra antipatía por la presencia de un ente fiscalizador, evadir nuestra atención a una reclamación, falsear o presionar para presentar resultados irreales o justificaciones a incumplimientos, no penalizar por simpatía personal o agravar una por antipatía, dejar pasar hechos o conductas no permissi-

bles o violatorias de los códigos por falta de tiempo, cansancio o criterio personal de irrelevancia o compromiso personal con individuos o entes involucrados, no crear los mecanismos de operación, dirección y supervisión para alejar a los empleados de las tentaciones a que se ven expuestos en el desempeño de sus funciones y otros, pueden ser indicativos de falta de ética en la que incurrimos casi de modo cotidiano sin que nos percateemos de nuestras fallas y sin que las personas que tenemos a nuestro alrededor nos corrijan, en dependencia del estilo de dirección que hemos implementado y el ejemplo que hemos dado a nuestros subordinados y que se convierten en la cultura ética de nuestra organización.

CONCLUSIONES

Por lo intangible que resulta para el entendimiento humano aceptar que ciertos comportamientos y decisiones faltan a la ética esperada, y la barrera que se produce entre la autoridad para decidir y la corrección de los juicios de valor de estas decisiones, muchos directivos rozan el límite de la ética al tomar sus decisiones de gestión e incurren en conductas que si bien no persiguen objetivos de beneficio personal, arrastran a la organización a un clima de tensión, lealtad personal desmedida, inseguridad y turbulencia en las relaciones personales y la comunicación dentro y fuera de la empresa y termina en muchos casos con la pérdida de empleados con valores éticos más elevados y buena competencia profesional, conservando aquellos que se suman al nuevo ambiente creado por la dirección.



AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CAPITAL INTELECTUAL ¿NECESARIA O COMPLEMENTARIA?

Por Lic. Frida Ruso Armada
Facultad de Contabilidad y Finanzas

“El conocimiento como fuente principal de ventajas competitivas sostenibles en la sociedad de nuestro tiempo.”

Es de todos conocidos que en la historia de la humanidad ha habido épocas más tranquilas en las que la sociedad simplemente ha evolucionado y otras, de grandes cambios, en las que la sociedad ha experimentado una auténtica revolución. Entre estas últimas merecen especial mención las dos revoluciones industriales de los siglos XVIII y XIX.

Actualmente nos encontramos ante una nueva época revolucionaria, producida por la explosión de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones (telecomunicaciones, informática, electrónica profesional, electrónica de consumo, microelectrónica y componentes electrónicos) que tienen, cada vez más, una importancia capital en la configuración de la sociedad de nuestro tiempo hasta tal punto, que algunos la llaman la sociedad de la información.

Sin embargo, las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones no son más que un medio para transmitir contenidos (películas, conciertos, canciones, imágenes) y

para gestionar eficazmente el conocimiento, que a juicio de la comunidad científica es la fuente principal de ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones.

Así, y con gran celeridad, se ha ido abriendo paso la afirmación de Laurence Prusak (Director de Knowledge Management en I.B.M.) de que la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas. De este modo y en conexión con esta especial relevancia del conocimiento, la sociedad actual también recibe el nombre de sociedad del conocimiento y relaciona temas como el *Capital Intelectual* y el *Hombre* es el activo más importante para la empresa.

Para comenzar este recorrido por la Auditoría de gestión y el conocimiento, mostraremos, primeramente, los conceptos o definiciones necesarias para el efectivo entendimiento del trabajo.

Gestión, comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas.

Auditoría de gestión, es el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observación de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas. Decreto-Ley No. 159/95 De La Auditoría

CONOCIMIENTO

Conocimiento: Es más que datos e información, abarca asimismo creencias y valores, creatividad, juicio, habilidades y experiencia, teorías, reglas, relaciones, opiniones, conceptos, experiencias previas. Estos elementos se utilizan para convertir la información en conocimiento. El conocimiento ayuda a manejar situaciones, realizar tareas y actividades complejas, aprender de las experiencias y refinar las conductas futuras en consecuencia. En la organización, este conocimiento se combina con el de los demás empleados, para contribuir al éxito de la empresa.

Capital intelectual: Es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado. Edwinston y Malone *El Capital Intelectual*. Editorial Norma. 1999

Es una señal de actuación en combinación lógica e intuición, la cual, data desde los tiempos de Cro-Magnon y Neandertal, sobrevivió al entender y aplicar de forma coherente, racional e intuitiva el calendario lunar y los hábitos migratorios de los animales que les servían de alimento, abrigo y en la fabricación de utensilios básicos para la subsistencia. (José Germán Altuve Godoy).

Auditoría de Gestión al Conocimiento y el Capital Intelectual: Es el examen de las acciones que se realizan en una entidad para lograr, con economía eficiencia y eficacia, el desarrollo de la información de manera efectiva y el logro de tareas y actividades complejas; teniendo en cuenta que este conocimiento puede convertirse en el capital intelectual que daría a la empresa la ventaja competitiva en el mercado.

Luego de repasar los principales conceptos que serán tratados en la investigación, pasaremos a su objetivo: buscar la relación existente entre la Auditoría de Gestión y el Conocimiento y el Capital Intelectual.

Conocimiento: Comprensión obtenida por medio de la experiencia efectiva. El estado de saber algo o de tener información. Clara percepción de la verdad. Algo aprendido y retenido en la mente. Webster's New Encyclopedia Dictionary.

Siempre que se traten de relacionar varios conceptos, se debe comenzar por la interrelación de los objetivos o metas que persiguen cada uno de estos elementos. Por tal razón, abordaremos los objetivos de la Auditoría de Gestión y la importancia del Conocimiento. Luego emprendemos la investigación más profunda de lo ya conocido del tema de Auditoría de Gestión al Conocimiento y el Capital Intelectual.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

1. Medir y comparar los logros alcanzados por las entidades, en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.
2. Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
3. Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos, de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos puestos a su disposición para su administración, distribución y custodia.
4. Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

5. Difundir la necesidad de poseer sistemas integrales de información y comunicación, que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

Tomado de la guía metodológica Auditoría de Gestión. Resolución. No. 26/06 MAC

IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL Y EL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA

Si efectuamos una rápida revisión a la literatura especializada, la mayor parte de los autores indican, inciden, o dejan entrever, la importancia que los activos intangibles tienen en el Capital Intelectual. Así, Johnson y Kaplan (1987) afirman que “el valor económico de una organización no es únicamente la suma de los valores de sus activos tangibles (...) sino que también incluye el valor de activos intangibles como el stock de productos innovadores, el conocimiento de procesos de producción flexibles y de alta calidad, el talento de los empleados, la fidelidad del cliente, la sensibilidad hacia el producto, la confianza en los proveedores,...”.

En esta línea, Stewart (1997) define el capital intelectual como “el material intelectual que ha sido formalizado, capturado y gestionado para crear bienestar a través de la producción de activos de mayor valor”. Finalmente, Bueno (2003), refiriéndose a los principales enfoques existentes en el ámbito del knowledge management (Gestión del Conocimiento), defiende que existe un enfoque, específico del capital intelectual, que “pretende

presentar los modelos para la identificación y medida del conjunto de activos intangibles que componen, según diferentes bloques o sistemas, el capital intelectual de las organizaciones”.

El capital intelectual es la principal fuente de riqueza de nuestras empresas, es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital intelectual. Así pues, la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y, en definitiva, gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas de nuestro tiempo, manteniendo la economía, eficiencia y eficacia de los procesos.

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN, EL CAPITAL INTELECTUAL Y EL CONOCIMIENTO

Pudieran mencionarse muchos mecanismos, técnicas y métodos para lograr una eficiente y eficaz gestión en la empresa, pero si las entidades comienzan a cambiar sus conceptos de valor y a definir como la base de su organización otros aspectos como los seres humanos y su conocimiento, conocidos este como capital intelectual, entonces las acciones para el cumplimiento de metas y objetivos, se transforman en la búsqueda de resultados que satisfagan a estos activos más preciados y por ende su control es cada vez más complejo.

La Auditoría no está ajena a este cambio, pues la gestión en la auditoría ya viene, hace tiempo, tratando al ser humano como un eslabón imprescindible, en el cumplimiento de las metas que se trace la empresa.

Entre los objetivos de la Auditoría de Gestión, está promover el logro de

los objetivos y metas, mediante un adecuado sistema de control interno. Es evidente que dicho control interno, ejecutado por el personal de la empresa, con un alto nivel de conocimiento de la organización y del negocio, proveerá de resultados cada vez más eficientes y eficaces.

Otro de los objetivos de la auditoría es el de gestionar un buen sistema de información integral, que garantice el conocimiento de los resultados y metas a cumplir, además de toda la información necesaria para el enriquecimiento del capital intelectual con que cuenta la entidad.

Cuando se relacionen los objetivos de la auditoría con el conocimiento de los trabajadores de la empresa, no debemos olvidar que, la auditoría de gestión persigue el mejoramiento de la planificación de los presupuestos y acciones del período auditado, y si esta planificación está realizada por el personal capacitado, que está en constante preparación y actualización sobre el tema de la planificación y del desarrollo del negocio en el mercado, los resultados serán cada vez mejores, asegurando la economía de los procesos.

Pero para la realización de una auditoría de gestión al conocimiento y al capital intelectual, de una empresa, se debe, en primer lugar, definir el capital intelectual de la entidad y los activos intangibles que lo conforman, de acuerdo con los criterios de los más conocedores del negocio y de la empresa que aseguran que dichos aspectos establecen las ventajas competitivas frente al mercado.

Este elemento de identificación aún no está definido como una metodología única, que establezca para todas las entidades cuáles son sus activos

intangibles o capital intelectual y cuánto valen. Por tal motivo, a continuación abordaremos los modelos más conocidos a nivel mundial, que pudieran formar parte de este primer paso de identificación y medición, por tanto sentar las pautas para su revisión y control.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Métodos:

La empresa no solo debe gestionar su conocimiento eficientemente, sino cuantificarlo mediante herramientas de medición del capital intelectual organizativo. Estas mediciones son de interés tanto desde el punto de vista interno (posibilita la mejora de la eficiencia organizativa) como externo (los “stakeholder” (accionistas) —grupos interesados en la empresa— obtienen una valoración más completa de la empresa).

En los últimos años se han realizado numerosos esfuerzos en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual, aunque con éxito relativo, debido sin duda a la propia naturaleza intangible de estos activos y, sobre todo, a que cada negocio específico tiene su combinación particular de conocimientos, clave de éxito en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado.

Dentro de la literatura se clasifica a los activos en dos tipos: tangibles e intangibles. Tradicionalmente los activos tangibles (capital físico y financiero) constituían el activo máspreciado de las empresas.

El conocimiento organizativo se mide a través del capital intelectual de

la organización. Para la empresa sueca Skandia, (pionera en el desarrollo de herramientas de medición de los activos intangibles), el capital intelectual es “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado”.

Figura 1: El valor total de mercado de una empresa está formado por el patrimonio visible y tres tipos de activos intangibles

Valor de mercado de la empresa			
Patrimonio	Activos intangibles		
= Activos intangibles	Estructura Externa	Capital del Conocimiento	
- Pasivo visible		Estructura Interna	Capacidad individual

Fuente: Sveiby (1996)

Uno de los enfoques iniciales para medir el capital intelectual fue emplear la “q de Tobin”, técnica desarrollada por el Premio Nobel James Tobin, que mide el ratio entre el valor de mercado y el valor de reposición de sus activos físicos. Las empresas intensivas de conocimiento, como Microsoft, tienen unos valores de “q” superiores que aquellas empresas que están en industrias más básicas (Bradley, 1997).

Edvinsson y Malone (1997) proponen una ecuación para calcular el Capital Intelectual de la empresa, de modo que se puedan realizar comparaciones entre empresas:

$$\text{Capital Intelectual Organizativo} = i \times C, \quad i = (n/x)$$

C es el valor del capital intelectual en unidades monetarias, I es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando dicho capital, N es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de

eficiencia propuestos por estos autores, y X es el número de esos índices.

El Cuadro de Mando Integral recoge las medidas del grupo de empleados, el más difícil de medir, a través de la productividad, las personas, y los procesos. Cada organización tiene múltiples “*stakeholders*” o grupos de individuos, con los que interacciona para desarrollar sus negocios, y como señala Kaplan y Norton, (1993), en los últimos años los modelos de “*stakeholders*” (grupos de personas que tiene interés en la empresa, como los empleados, clientes e inversores) se han traducido en marcadores equilibrados.

Como señala Kaplan y Norton (1992, 1993 y 1996) la premisa sobre la que se construye el Cuadro de Mando Integral es que para tener una organización con éxito se deben satisfacer los requisitos demandados por tres grupos de individuos:

- 1) los inversores, que requieren rendimientos financieros, medidos a través de la rentabilidad económica, el valor de mercado y *cash flow*;
- 2) los clientes, que exigen calidad, medida a través de la cuota de mercado, el compromiso y retención del cliente, por ejemplo;
- 3) los empleados, que desean un lugar de trabajo próspero, que se puede medir como las acciones de los empleados y la organización.

Añade, junto con las medidas financieras, medidas para los clientes, los procesos internos y la innovación.

El Monitor de Activos Intangibles (*Intangible Assets Monitor*TM). Esta herramienta constituye una teoría de flujos y *stocks* (Sveiby, 1999) cuyo objetivo es guiar a los directivos en la

utilización de activos intangibles, identificación de flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida. Se centra en tres activos intangibles (Activos de estructura externa, activos de estructura interna, y activos de capacidad de las personas), aceptando los indicadores financieros existentes.

El Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998) está integrado por cuatro bloques (Capital organizativo, capital humano, capital tecnológico y capital relacional), que reflejan los tres pilares básicos de la Dirección Estratégica por Competencias: 1) Conocimientos (Co); 2) Capacidades (Ca); y 3) Actitudes y Valores (A), que constituyen la competencia básica distintiva. Para el cálculo del capital intelectual, propone la siguiente fórmula:

Annie Brooking, fundadora y directora de la *Consultoría The Technology Broker* (Reino Unido), líder en servicios de desarrollo del Capital Intelectual, desarrolla un modelo de medición de activos intangibles.

El Capital Intelectual está formado por cuatro categorías de activos (Brooking, 1996): activos de mercado (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración, etc.) activos humanos (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades), activos de propiedad intelectual (patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales, etc.) y activos de infraestructuras (filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la empresa, etc).

Al igual que en el Modelo de Skandia, el *Modelo Technology Broker* supone

que la suma de activos tangibles más el Capital Intelectual configuran el valor de mercado de una empresa. Este modelo, a diferencia de los anteriores, revisa una lista de cuestiones cualitativas, sin llegar a la definición de indicadores cuantitativos, y además, afirma que el desarrollo de metodologías para auditar la información es un paso previo a la generalización de la medición del Capital Intelectual.

¿CÓMO REALIZAR UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CAPITAL INTELECTUAL?

Luego de la presentación de algunos de los modelos de definición, gestión y medición del capital intelectual de la empresa, podemos concluir que aún hay mucho que descifrar en este tema, pero sí queda claro que el capital intelectual está compuesto por los activos intangibles presentes en la entidad, tanto interna como externamente.

Por tal motivo, la autora sugiere que se incluyan tales indicadores en los procedimientos y programas, para auditar la gestión del conocimiento, no sin antes delimitar los activos intangibles que se medirán.

A continuación, describimos cada clase de activo intangible, aunque existen varios criterios, se exponen una serie de indicadores propuestos por Pucich para cada uno de ellos, pues el autor desarrolla con más detalles varios índices que miden la economía, eficiencia y eficacia de la empresa.

Activos Intangibles de Recursos Humanos

Conocimientos y habilidades de los empleados. Dentro de los Activos Intangibles de Recursos Humanos,

los más importantes son los conocimientos y habilidades de los empleados. Para medirlos, puede utilizarse el nivel de titulación alcanzada, las calificaciones profesionales y los conocimientos técnicos. Como en la plantilla se producen altas y bajas, es frecuente presentar estos datos en forma de incremento o disminución.

Otros indicadores utilizados para identificar y medir este tipo de activos intangibles son los años de experiencia profesional. Existen indicadores del gasto que realiza la empresa en capacitación y el tiempo que dedican los empleados a esta actividad. Para medir la eficiencia, se utiliza el valor añadido por empleado. Es frecuente obtener indicadores de estabilidad como índices de rotación de los empleados o el número medio de años que permanecen en la empresa. Pucich y otros (2001) proponen los siguientes indicadores específicos para medir los activos intangibles relacionados con recursos humanos:

— Porcentaje de empleados que saben cuál es su trabajo y conocen de qué modo contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.

— Existencias de políticas de promoción, ascenso y recompensa a los empleados por la utilización de sus conocimientos y habilidades, por sus conexiones, por potenciales clientes y por innovaciones que propongan y resulten en un beneficio para la empresa.

— Porcentaje de empleados que posean título universitario, terciario, secundario. Este indicador permitiría informar acerca de la evolución de la capacitación de los recursos humanos de la organización y el nivel de motivación para el progreso.

— Bajas voluntarias sobre número de empleados. Este indicador mide la rotación del personal.

— Quejas del personal sobre número de empleados. Tanto si se quejan porque hay “demasiados empleados” como cuando lo hacen porque son “muy pocos”.

— Sugerencias del personal sobre número de empleados.

Activos Intangibles de Estructura Interna

Los activos intangibles de estructura interna se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, a los sistemas de dirección y gestión, la cultura de la empresa y la filosofía de gestión. El análisis de la cadena de valor proporciona una guía para su medición. Los más comunes son la organización de los sistemas de información y los índices relacionados con la investigación y desarrollo que realiza la empresa.

La organización de los sistemas de información. La empresa puede tener un activo intangible en la organización de sus sistemas de información, software, bases de datos o el uso eficiente de tecnologías de la comunicación. Podemos comparar el uso diferente que dos empresas o personas hacen del mismo equipamiento informático: para unas puede representar una carga, mientras para otras puede ser una ventaja estratégica, un activo.

Para valorar su capacidad, se utilizan indicadores que analizan la utilización de la tecnología de punta en la empresa, el uso de Intranet, los beneficios que se obtienen de estos sistemas, etc.

Investigación y desarrollo. La investigación y desarrollo es también un activo intangible para la empresa.

Pucich y otros (2001) proponen como indicadores de estructura interna aquellos que miden el aprovechamiento de la tecnología de información y los indicadores de innovación.

Activos Intangibles de Estructura Externa

Se refieren a los recursos de mercado, la clientela de la empresa y las relaciones y alianzas que ha desarrollado la organización.

Las marcas tienen un valor económico incuestionable, por lo que son factores que cada vez adquieren más fuerza como elementos de negociación. Cuando se presentan batallas por la adquisición o fusión de grandes empresas, las marcas representan los activos intangibles más valiosos, que adquieren relevancia ante la inminencia de traspaso de acciones.

Clientela de la empresa. Otro activo intangible muy importante que se suele incluir en este grupo es la clientela de la empresa: su fidelidad, satisfacción, importancia o reputación. Como indicadores para medir este intangible, se pueden utilizar índices de satisfacción del consumidor, obtenidos a partir de encuestas propias de la empresa o llevadas a cabo en el sector por empresas independientes.

Otros indicadores tratan de medir la fidelidad de la clientela, valorando el porcentaje de ingresos procedentes de clientes antiguos, los que se han perdido o la duración media de la relación con un cliente.

También es interesante conocer el tiempo medio desde que se contacta con un cliente hasta que se produce la venta, el porcentaje de peticiones de información que se convierten en pedidos, los pedidos acumulados, los ingresos por número de clientes o el porcentaje de ingresos que proceden de los mayores clientes. Para medir la calidad de la clientela se puede valorar el crecimiento en porcentaje de clientes famosos o relevantes que contribuyen a mejorar la imagen de la empresa.

Para medir la satisfacción del consumidor, pueden utilizarse encuestas dirigidas a sectores, similares a las que valoran a los líderes políticos.

Relaciones y alianzas. Las relaciones con los proveedores, bancos, políticos, instituciones y accionistas son activos intangibles externos. Se consideran en este grupo también los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales. Algunas empresas pueden tener en su canal de distribución un verdadero activo intangible.

Pucich y otros (2001), proponen algunos indicadores de estructura externa, los cuales han agrupado en tres tipos: indicadores que miden la clientela y la fuerza de ventas; los que miden la posición competitiva y los que miden la calidad del servicio brindado.

La enumeración precedente de indicadores no pretende estar agotada, dado que cada sector, actividad u organización podrá contar con una variedad propia, de acuerdo a sus características.

Luego de exponer las definiciones e índices, queda demostrado que muchos de los indicadores que se

proponen para la medición del capital intelectual se asemejan a los indicadores de gestión que se aplican en cada una de las áreas auditadas. Si se puede realizar una auditoría de gestión al conocimiento, ya sea por la revisión y control de alguno de los modelos de medición ya mencionados, o la inclusión en los programas de la auditoría que se practique el cálculo y seguimiento de algunos de los índices o indicadores ya presentados.

Podemos concluir entonces que:

1. Actualmente las empresas reconocen la importancia del aprendizaje organizativo, que incluye aprendizaje a nivel individual, de grupo y de organización.

2. El enfoque del conocimiento permite integrar conocimientos dispersos a nivel individual, mediante un proceso de intercambio de experiencias (socialización), y de sistematización de conceptos en sistemas de conocimiento (combinación).

3. Cada empresario debe hacerse varias preguntas que lo ayudarán a mantener una adecuada gestión del conocimiento en su empresa, siendo capaz de desarrollar con economía, eficiencia y eficacia todos los procesos, objetivos y metas que se proponga. Tales preguntas son:

¿Sabe qué conocimiento posee su organización?, ¿Quiénes lo tienen?; ¿Cómo conseguirlo?; ¿Qué cantidad de conocimientos se produce en los clientes?;... y en los proveedores?;... y en la competencia?;... y en el entorno en general.

4. La Auditoría sería una herramienta imprescindible para definir y gestionar el capital intelectual de la empresa.

5. La Auditoría de Gestión utiliza por su implantación los modelos de activos intangibles conocidos, que de conjunto garantizarán la economía, eficiencia y eficacia del negocio y de la sociedad en general.



BIBLIOGRAFÍA

1. Capital intelectual y generación de valor. Dr. José Germán Altuve Godoy.

2. Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. Dra. Patricia Ordóñez de Pablos.

3. El capital intelectual como diferencia entre los activos y los pasivos intangibles. Dr. José Miguel Rodríguez Antón.

4. Gestión del capital intelectual Viedma, J.M. (1998).

5. La Gestión del Conocimiento en la Organización. Dra. Elvira Armada 2004.

6. La Gestión del Conocimiento. Lic. Alonso Pérez Soltero. Universidad de Sonora. México.

7. Gestión del conocimiento. G.E.Ge.Co

8. Selección de Temas Auditoría de Gestión. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.

Gestión del Conocimiento:
**NUEVA FUNCIÓN
DE LA AUDITORÍA INTERNA
EN ETECSA**

Por MSc. Pedro Manuel Echenique Díaz

El desarrollo y ampliación de la función de la Auditoría Interna ha llevado al punto en que las prácticas de auditoría han dejado de ser exclusivas de las áreas contables y a que comprendan, en su objeto, funciones y áreas muy diversas de la organización.

Existe un grupo de auditorías fuera del área contable, dirigidas a alcanzar una multiplicidad de objetivos. Ellas tienen rasgos comunes que permiten incluirlas entre las auditorías de gestión o auditorías internas de gestión, cuando la entidad auditada gestiona el proceso como un servicio para mejorar la gestión y puede ejecutarse por auditores internos o externos.

Estos tipos de auditorías parten de la idea del diagnóstico y comienzan con la recopilación y análisis de los datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. Poseen un carácter preventivo y corrector. Se trata de garantizar un control de los riesgos en las actividades de la organización y cumplir con las políticas establecidas, con las disposiciones legales, con los tiempos para las operaciones, etc. Entre estas se encuentran las auditorías de calidad, marketing, de comunicación, de los sistemas de información, de la cultura empresarial, del

conocimiento y la auditoría de información, entre otras.

La auditoría de la Gestión del Conocimiento clasifica como auditoría de gestión, aunque para determinadas tareas, se inserte y complementa con otros tipos de auditoría.

Los tipos de auditorías en Cuba se clasifican y definen como sigue: Auditoría de gestión u operacional; Auditoría financiera o de estados financieros; Auditoría de cumplimiento; Auditoría de tecnologías de la información; Auditoría de seguimiento o recurrente; y Auditoría especial.

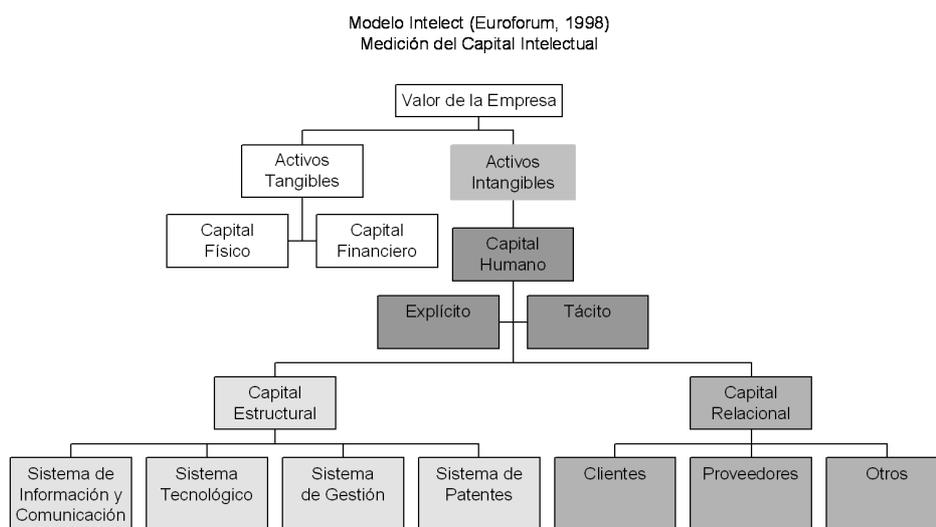
En nuestra opinión, dentro de estos tipos de auditorías señaladas: se posiciona la Auditoría de Gestión y las Tecnologías de la Información como facilitador de la Gestión del Conocimiento dando una nueva perspectiva en los activos intangibles, no reflejados en los estados contables y financieros (valor de la empresa), siendo el recurso estratégico cada vez más importante.

De lo anterior, según la estadística recogida en la Dirección de Auditoría de ETECSA, en ningún caso se han

ejecutado auditorías a los intangibles, solo a los tangibles.

Para una mejor comprensión de lo antes dicho el llamado Modelo Intellect, de Euroforum brinda y se destaca por su coherencia y claridad.

En esa concepción los activos intangibles son el Capital Intelectual y los activos tangibles el Capital Físico y Financiero, estructurado de la siguiente forma:



LA EXPERIENCIA CUBANA

En Cuba, la Gestión del Conocimiento ha sido identificada como un enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización.

“La Gestión del Conocimiento se identifica como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el hombre y el conocimiento que este posee y aporta a la organización. Uno de sus valores principales es la coherencia que tiene técnicas tales como, la gestión de calidad, la

reingeniería, la planeación estratégica y otras, que se basan también en conocimiento.

“Todas ellas son parte de la estrategia de la empresa moderna e integrada.”(Dra.Rosa Elena Simeón).

De lo que se trata es que las empresas aprovechen las capacidades intelectuales, el desarrollo del aprendizaje, la potenciación de la creatividad e innovación en forma continua y constante y, por ende, la creación de nuevos conocimientos, que permitan enfrentar los desafíos del futuro. Una empresa capaz de descubrir y administrar estas capacidades, habrá dado un gran paso para reconvertir este capital intelectual en capital financiero.

ro rentable y sostenible en el tiempo. Toda vez que en cada uno de los componentes del conjunto de activos intangibles o Capital Intelectual de la organización, es decir en el Capital Humano, en el Capital Estructural y en el Capital Relacional existen, al propio tiempo, los diferentes componentes, por tanto, la función gerencial de la Gestión del Conocimiento sería establecer las funciones de planificar, coordinar, ejecutar y controlar los distintos activos que componen el Capital Intelectual de una organización.

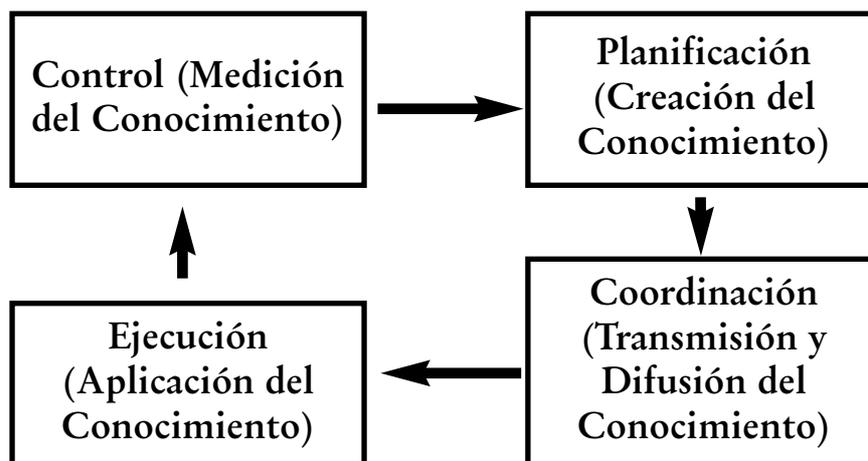
LA FUNCIÓN GERENCIAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Si analizamos las características principales de enfoque gerencial de la Gestión del Conocimiento, podemos llegar a la conclusión que su utilización en nuestro país no es solo de vital importancia, sino que tenemos las mejores condiciones para aplicar estas técnicas por la propia esencia del régimen social en que vivimos.

El nuevo enfoque gerencial permite a la dirección de las organizaciones conocer realmente el conjunto de valores que aportan los colectivos de personas que conforman la organización y prepararse para el futuro no solo sobre la base de los valores materiales y financieros disponibles, sino también sobre la base del conjunto de valores morales, sociales e intelectuales que dirige.

Claro está que en la práctica este proceso se lleva a cabo de forma gradual y ajustada a las características, posibilidades y necesidades concretas de cada organización.

Por otra parte, todo este proceso de Gestión del Conocimiento se realiza dentro de la organización de una manera interactiva y permanente, de forma circular, de acuerdo con lo que podría ser considerado como un esquema general del ciclo gerencial, lo cual garantizaría un proceso de perfeccionamiento y de mejora continua de la institución, donde se aplica este proceso, que se convierte, en



sí mismo, en un mecanismo de aprendizaje organizacional estable y regular.

En esto consiste, esencialmente, la función gerencial de la gestión del conocimiento.

Como consecuencia de ello se hace necesario fomentar su generalización, con la finalidad de proporcionar una imagen fiel del verdadero valor de la empresa y la riqueza intangible de la organización.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: PASO A PASO

En el caso de Cuba, entre los factores que propician la aplicación de la Gestión del Conocimiento se destacan los siguientes:

1. Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica. Alcanza una mayor relación efectiva de las tecnologías y los procesos de innovación con los cambios actuales, sigue siendo una necesidad en las diferentes dimensiones en que se conciben y ejecutan esos cambios, pero especialmente en la forma de operar todas las organizaciones del país buscando nuevos paradigmas que motiven la utilización en mayor grado de las capacidades y potencialidades de las personas, donde los enfoques de Gestión del Conocimiento pueden ser muy útiles.

2. La Política Nacional de Información. Establece las bases de desarrollo de la gestión de información, requisito para la implantación de los mecanismos de Gestión del Conocimiento. A grandes rasgos son

las siguientes: Creación de la infraestructura nacional de información, impulso a la producción y distribución de fuentes de información nacional, contribuir a la satisfacción de la demanda nacional de información, operación y desarrollo sostenido de las redes telemáticas, inserción del país en la industria de la información en el ámbito internacional y formación de los recursos humanos necesarios.

3. Estrategia de Informatización de la Sociedad. Resalta la importancia de las vías para ampliar y mejorar la utilización de la informática en el sector empresarial, la administración pública y la gestión de dirección estatal. Estas son tres de las fuentes de información importante para la Gestión del Conocimiento. De este modo, la citada estrategia, se convierte en un aliado más para la aplicación exitosa de las técnicas de Gestión del Conocimiento en Cuba.

4. Perfeccionamiento Empresarial. Las nuevas formas de operar de la economía se han ido construyendo en un proceso aún no concluido, con la implantación del nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), previsto en el Decreto. No. 281 del año 2007. Contempla los principios del Perfeccionamiento Empresarial, así como sus Sistemas. Al aplicar el nuevo sistema, cada empresa u organización superior de dirección se estudia como un todo integral, abarcando todos los sistemas, entre de ellos, el Sistema de Gestión del Capital Humano es la base del resto de los demás sistemas.

AUDITAR , IMPLEMENTAR...

En la actualidad, el proceso de auditoría en Cuba es ejecutado por diferentes organismos, bajo diversos enfoques, lo que implica que no existen instrumentos adecuados que permitan evaluar de manera integral, los procesos organizacionales que reflejan el desempeño e impacto social de los intangibles. La fragmentación de objetos a auditar, entre ellos los intangibles de una organización, representan una barrera para la evaluación del funcionamiento, en conjunto, de los procesos que la conforman y de la eficiencia e impacto de dicha actividad.

Lo planteado fundamenta la necesidad de evaluar la propia organización de acuerdo a sus capacidades y atributos, en el camino hacia los principios básicos, para el diseño e implementación de procedimientos organizacionales vinculados con la Gestión del conocimiento, el cual se irá enriqueciendo con el transcurso de los años venideros como una experiencia cubana.

El enfoque gerencial como forma novedosa de los procesos, privilegia la valoración cualitativa y se auxilia de indicadores específicos para expresar estos aportes de valor en la organización.

Para esto será necesario tomar los criterios de las áreas Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural bajo un enfoque actualizado, y a tono con el alto valor de los intangibles en este campo, de tal forma que puedan servir de punto de referencia para lograr los objetivos como base para una propuesta futura de auditar la

Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual.

CONCEPTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Proponemos el siguiente concepto:

Es un proceso integral para validar y dictaminar la implementación, evolución y alcance de la Gestión del Conocimiento en una organización con vistas a identificar, gestionar y mejorar su efectividad en la capacidad de la organización, liderazgo y aprendizaje organizacional; comprobar la modernidad de los procesos de gestión o determinación del valor añadido; los proyectos de ciencia e innovación tecnológica; la calidad, sostenibilidad y potencialidad de sus clientes; la efectividad y el impacto en la socialización de sus productos y servicios.

La propuesta de auditar el diseño e implementación de la gestión del conocimiento tiene como propósitos fundamentales, los siguientes:

Confirmar la capacidad de la organización para conseguir sus metas.

Confirmar la capacidad de la organización en relación a las metas y objetivos previstos, permitiendo promover la aplicación de recomendaciones que sean necesarias para su mejoramiento.

Importancia de la planificación y el desarrollo estratégico.

Evaluar la importancia de poseer una planificación y desarrollo que pro-

mueva el logro de los objetivos y metas trazados, así como el mejoramiento para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en su ejecución.

Necesidad de un sistema de información integral.

Difundir las necesidades de información de la empresa, comparar estas necesidades con la realidad existente y definir la estrategia sobre la información que debe circular y el modo en que debe hacerlo. Este elemento es un facilitador de la Gestión del Conocimiento y su desarrollo y estrategia son indispensables para lograr una buena auditoría.

Medir y comparar los avances.

Medir la implementación y comparar los logros alcanzados en relación con las metas y objetivos previstos, de modo que permita la aplicación de las recomendaciones para facilitar su mejoramiento.

Importancia del análisis de riesgos en la Gestión del Conocimiento.

Identificar la importancia del análisis de riesgos para la Gestión del Conocimiento teniendo en cuenta las actividades siguientes: Negocios, Infraestructura y Gestión.

El objetivo fundamental de la auditoría de la Gestión del Conocimiento es hacer un diagnóstico de la situación actual de la organización que permita conocer y comprobar si está lista para implementar el paso de una organización tradicional a la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual como primera fase, o si

necesita trabajar más en obtener esos resultados.

Para determinar el ámbito de la auditoría se conforma el plan, y se debe tener en cuenta:

El alcance y la duración de la auditoría, la importancia y la complejidad de las actividades que se auditen, los criterios de auditoría generalmente aceptados, la necesidad de conocer cómo se encuentra la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual y el impacto de los cambios.

Todos estos elementos son necesarios acotarlos al objeto de que la auditoría resulte más adaptable.

Etapas a desarrollar en el proceso de auditoría.

Está estructurada en seis etapas, interrelacionadas e independientes cada una, diferenciada en cuanto al alcance y objetivos que se persiguen. Además, es indispensable conocer las expectativas de la auditoría con vistas a tener criterios y valoraciones, así como las influencias favorables o no del entorno en que se desarrollan sus actividades.

Etapas I. Conocer la organización.

Una característica distintiva de la auditoría de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual con el resto de las auditorías es que la auditoría clásica tiene objetivos cuantitativos, mientras que la auditoría de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual se basa en un enfoque gerencial con indicadores cualitativos de los conceptos más

actuales, lo que a diferencia del enfoque financiero-contable basado en principios y normas que rigen los procesos y la comparación de la información financiera lo proyecta como forma novedosa de gerenciar los procesos organizacionales.

Es fundamental en el desarrollo de la auditoría medir la importancia del tamaño de la auditoría, el volumen de la documentación, impacto social, el tiempo necesario para su conclusión, bibliografía a tener en cuenta y si es necesaria la utilización de un personal ajeno en la labor.

Etapas II: Planificación del proceso de auditoría

Todo proceso que genere un cambio en las organizaciones debe comenzar, en primera instancia, por el reconocimiento por la propia organización de la necesidad de implantar tales procesos; la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría en el desarrollo de la tarea y su aprobación.

Esta etapa, decisiva para el desarrollo de la auditoría, se compone de las siguientes fases:

Análisis de los resultados de la explotación, definir objeto de comprobación, resultados de la expectativa, deficiencias reiteradas y sus causas, medios de comprobación, definir objetivos específicos, cuestionarios confeccionados de acuerdo con los objetivos trazados y determinar la conformación del equipo auditor. Al escoger los auditores para integrar el grupo o equipo de trabajo, es conveniente que los auditores dedicados a este nuevo tipo de

auditoría se entrenen y especialicen, además que posean conocimiento de la organización a auditar, este equipo debe integrarse, al menos, por contadores, ingenieros, especialistas en Gestión del Conocimiento, informático, información científica técnica y psicólogo.

Etapas III: Recopilación y análisis de la información.

Esta etapa constituye el proceso de auditoría en sí, es el momento de aplicar los elementos evaluativos, y consta de las siguientes fases:

— Diseño y confección de los instrumentos para la recopilación de la información, los que estarán determinados por la complejidad de la tarea a desarrollar.

— Determinación de la muestra a investigar.

— Aplicación de las técnicas e instrumentos de recopilación, seleccionadas y elaboradas.

— Análisis de la información con el auxilio de hojas de cálculo, actividades grupales, etc.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados del trabajo de terreno del equipo auditor permiten tener una visión del nivel de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual actual de la empresa, a partir de las herramientas utilizadas; las evidencias y entrevistas, así como la observación aplicada al tener en cuenta las consideraciones de los criterios de

evaluación del nivel de Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual de la empresa. Además, se establece un criterio cualitativo, que determina realmente el estado actual de la empresa. Definidos como:

— La empresa debe encontrarse como mínimo en un nivel BAJO para poder diagnosticar su estado como DEFICIENTE.

— La empresa debe encontrarse como mínimo en un nivel MEDIO para poder diagnosticar su estado como ACEPTABLE.

— La empresa debe encontrarse en un nivel ALTO para diagnosticar su estado como SATISFACTORIO.

Criterio de evaluación para la calificación a partir de las herramientas que se proponen:

— Alto = A = SI ; SIEMPRE.

— Medio = B = ACEPTABLE; ALGUNAS VECES.

— Bajo = C = NO; NUNCA.

Una vez realizada la evaluación se procede a las recomendaciones para reforzar los puntos débiles de cada uno de los aspectos vistos.

HERRAMIENTAS

— Encuesta.

— Cuestionario Autodiagnóstico de Gestión del Conocimiento.

— Cuestionario a la Implantación de la Gestión del Conocimiento.

— Cuestionario de Ventajas competitivas y Recursos del Conocimiento.

— Cuestionario Ámbito de aplicación.

— Cuestionario Balance Capital Intelectual.

Etapa IV: Preparación, discusión y entrega del informe de auditoría.

Esta etapa es válida para cualquier tipo de auditoría que se realice.

El informe debe incluir todos los aspectos que ameriten ser reportados, referidos a las conclusiones y hallazgos de auditoría. De igual manera, debe existir evidencia de que el informe fue revisado y aprobado por los niveles superiores del equipo de auditoría y dirigido a destinatarios apropiados, según se establece en las normas de auditorías internas vigentes.

Etapa V. Implementación

Consiste en elaborar un plan de aplicación de las recomendaciones enunciadas en el informe final de la auditoría, así como de las estrategias de revisión para facilitar el proceso de introducción de los cambios y la reducción de la resistencia a los mismos.

Etapa VI. Seguimiento

La auditoría de Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual en la organización proporciona una amplia información que refleja su estado con respecto a su estrategia. Sin embargo, para asegurar los verdaderos cambios, basados en las recomendaciones de la auditoría, hacen falta las auditorías subsecuen-

tes que agregan y reevalúan el contenido que evoluciona constantemente. Las formas de las auditorías subsiguientes se deben rediseñar según su alcance y objetivos.

Estructura de la Auditoría:

La guía para la ejecución de una auditoría a la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual, de acuerdo con la complejidad de los aspectos a valorar, se conforma teniendo en cuenta los criterios siguientes:

Se aconseja realizar cada cuestionario por un equipo de personas de diferentes departamentos y niveles jerárquicos donde se realice la misma reflexión. De esta forma es posible combinar las diferentes percepciones, consensuar el sentido de las preguntas y alcanzar un acuerdo en las respuestas. Interesa, ante todo, alcanzar el consenso sobre cuál es la situación.

El cuestionario es sólo un inductor de ese proceso de consenso, punto de partida de acciones subsiguientes. Su finalidad es la realización de una reflexión sobre las actividades que realizan los participantes en relación con la Gestión de Conocimiento y el Capital Intelectual.

La información obtenida permite apreciar la situación general en la que se encuentra una empresa respecto a la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual.

Los cuestionarios aparecen estructurados por diagnósticos, con la finalidad de detectar el grado de desarrollo por áreas, diferenciadas.

CONCLUSIONES

— Se propone una definición de Auditoría a la Gestión del Conocimiento.

— La Auditoría Interna en ETECSA propone un nuevo enfoque gerencial, que posibilita auditar el diseño e implementación de la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual.

— Los resultados del trabajo permiten tener una visión del nivel actual de la empresa a partir de las herramientas propuestas, y constituyen un diagnóstico de la situación actual sintonizado con el entorno de la economía dentro del perfeccionamiento empresarial.

— El nuevo enfoque gerencial demuestra que los indicadores financieros no son la única forma de auditar y medir la organización.

— La Auditoría de Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual es compleja, requiere de un elevado nivel de formación y preparación de los auditores y de la integración de equipos multidisciplinarios, para abordar determinadas operaciones especializadas en la Gestión del Conocimiento (GC) y el Capital Intelectual (GCI) en la organización; con el fin de desarrollar las bases futuras de implantación bajo las condiciones propias de nuestro sistema socialista.

El Balance del Capital Intelectual es la materia prima fundamental para la Gestión del Conocimiento y la piedra angular del paradigma de las empresas de alto desempeño en el siglo XXI.



Comunicación Institucional: EL OXÍGENO PARA UNA ORGANIZACIÓN

*Por Ing. Lourdes Plá Escarp
(Ministerio de Auditoría y Control)*

La comunicación es el arte de intercambiar emociones, sensaciones, sentimientos, opiniones, percepciones, conocimientos... entre dos o más personas mediante códigos comunes a dichos participantes. Es inherente a las personas, a los grupos, a la sociedad. Está presente en todo proceso, actividad, gestión organizativa o social. Es también un instrumento de motivación, de control, de cambio.

“La comunicación es un proceso complejo de carácter material y espiritual, social e interpersonal, que posibilita el intercambio de información, la interacción y la influencia mutua en el comportamiento humano, a partir de la capacidad simbólica del hombre” - V. Ojalvo.

La comunicación dentro de una organización, que es para y por la organización, es organizacional o institucional, la cual responde al marco social, económico, político y tecnológico en que tiene lugar. Es un proceso de carácter sistémico, inherente a la organización y está presente en sus actividades y entre sus públicos, a través de diferentes medios y vías formales o informales. Tiene reglas y normas propias en cada entidad. Es un rasgo distintivo de toda institución, parte del capital intelectual, un

intangible de la organización, y su gestión resulta vital.

Igualmente, existe una comunicación espontánea, sin previa coordinación entre los individuos de los públicos internos o entre estos y los públicos externos, inherente a los seres humanos, fundamental para el desarrollo de la sociedad.

Las organizaciones son pequeñas sociedades con características y aptitudes propias, son sistemas vivos, dinámicos, abiertos: intercambian constante energía, conocimiento, información, productos y servicios con el entorno. Los procesos que tienen lugar en su interior dependen de muchas variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas interconectadas a través de un elemento enlazador y catalizador: la comunicación.

Cada organización desarrolla su “conciencia organizacional”, fruto de la sinergia de los procesos dialógicos en la interacción grupal y de sus públicos internos y externos, que crean un pensamiento y lenguaje propios que viabilizan la transmisión de información y la comunicación.

Es importante destacar la diferencia entre información y comunicación.

Esta última requiere de dos o más individuos para que tenga lugar el proceso, la información es un conjunto de datos ordenados (para algún propósito) y estructurados, con valor añadido; y puede formar potencialmente al que la recibe. Por tanto, información y comunicación son conceptos diferentes, puesto que la comunicación no puede ser desligada de las personas, mientras que la información existe con independencia de estas.

El sistema de relaciones de comunicación e información (interna y externa) en una organización, es un reflejo del nivel de desarrollo sociocultural y filosófico de esta, pudiendo potenciar el logro de sus objetivos estratégicos y, por tanto, el alcance de su misión y su visión.

La actitud y las habilidades que debe desarrollar una organización para comunicarse son esenciales, no solo para su éxito, sino para su subsistencia.

La comunicación institucional tiene dos vertientes: la interna y la externa. La comunicación externa está dirigida al entorno, a sus públicos externos. La interna es enfocada hacia los trabajadores que la integran. Ambas tienen el propósito de fortalecer la identidad y la imagen de la organización, las que se ven influenciadas, en gran medida, por el estilo de comunicación utilizado, el cual debe ser sencillo, de fácil comprensión para sus públicos.

* Tomado de Planeación de estrategias de Comunicación para organizaciones. *Guía de Trabajo*. Autoras: Dra Rayza Portal Moreno / MSc Milena Recio Silva/ MSc Yanet Toirac García. Facultad de Comunicación/ Universidad de La Habana.

La identidad es el conjunto de rasgos, comportamientos, historias, representaciones... compartidos entre los trabajadores de la organización y por la organización, que la caracterizan frente a los demás. Es la forma o "conciencia" que tiene la institución de ella misma.

"La identidad es un proceso y no una condición inmutable de existencia, aunque es un rasgo bastante estable de la organización." *

La imagen pública es el conjunto de rasgos que caracterizan a una entidad ante la sociedad, ante sus públicos, es decir, como ven los públicos a la organización. Toda organización persigue desarrollar una imagen pública propia, única.

La organización, como ente vivo y participante del proceso de comunicación, debe saber escuchar, esto le permite conocer a sus públicos, estar al tanto de sus necesidades, sus expectativas y por tanto influir y modificar sus comportamientos a partir de las acciones comunicativas que se realicen y lograr su satisfacción. Escuchar es la acción de recibir la información, interpretar el mensaje que se nos quiere transmitir, el cual está sujeto por parte del receptor a distorsión involuntaria. Escuchar es un elemento de retroalimentación en la comunicación y juega un papel decisivo en la mejora continua del proceso de comunicación organizacional.

SABER ESCUCHAR ES SABER COMUNICAR

La gestión de la comunicación institucional tiene como objetivo primordial potenciar el cumplimiento exitoso de la misión organizacional. Está dirigida a sistematizar y establecer las acciones, formas, métodos, y vías en que se establecen las relaciones de comunicación con y entre sus públicos internos y externos, hacer partícipe a los trabajadores de sus proyectos, incrementar su sentido de pertenencia, desarrollar su cultura y mejorar su identidad e imagen.

La gestión de la comunicación debe caracterizarse por su dinamismo y adaptabilidad, permitir asimilar rápidamente cada uno de los escenarios que se suceden, y tener en cuenta que sus públicos forman parte de una entramada y compleja macro red de comunicación: la sociedad, caracterizada por su constante cambio; y a su vez ser capaz de discriminar y filtrar la comunicación pertinente y relevante para la organización.

La gestión de la comunicación debe ser integradora de todos sus públicos, contribuir al desarrollo pleno del individuo, a la formación de valores (organizacionales y universales), propiciar un clima de buena voluntad y el mejoramiento de la sociedad.

¿CÓMO GESTIONARLA?

La comunicación organizacional debe gestionarse de forma estratégica y esto requiere de:

— Un clima de trabajo que promueva el buen desempeño laboral, que permita la socialización y el trabajo en equipo. Un clima de confianza y empatía, que facilite la sinergia de grupos, donde existan relaciones interpersonales saludables y asertivas.

— Desarrollar una cultura organizacional sobre las bases de los valores éticos y morales fuertemente enraizados.

— Soporte tecnológico basado fundamentalmente en las tecnologías de la informática y las comunicaciones.

De acuerdo a lo planteado en la Guía de Trabajo (Planeación de estrategias de Comunicación para organizaciones **), el diagnóstico participativo es el primer paso para elaborar cualquier estrategia a partir del cual se trazarían las líneas de acción y los objetivos de la comunicación organizacional. Considera además que la estrategia debe contener un referente y un credo básico, siendo el referente el grupo que promueve, diseña e impulsa la planeación; y el credo básico el conjunto de principios, valores, interpretaciones y propuestas, que es construido por el grupo referente y brinda la unidad conceptual necesaria para proyectarse hacia el futuro.

Esta guía se plantea: “El proceso de diagnóstico que demanda la planeación estratégica de comunicación debe comprender no solo el contexto interno y externo de la organización, sino también la identificación y análisis de los rasgos y relaciones que

** *Guía de Trabajo. Autoras: Dra Rayza Portal Moreno / MSc Milena Recio Silva/ MSc Yanet Toirac García. Facultad de Comunicación/*

caracterizan los públicos internos y externos, cada uno por separado y entre ellos... Una estrategia de comunicación basada en estos principios y desarrollada a partir de un diagnóstico participativo, comienza a dar sus primeros resultados desde ese momento. Un diagnóstico participativo tiene efectos educativos y de crecimiento grupal.”

De manera general los especialistas en el tema sugieren que la planeación estratégica de la comunicación organizacional debe estar integrada de manera general por varias etapas:

— Planeación, diagnóstico y definición de objetivos

— Identificación de indicadores y plan de acción

— Monitoreo y evaluación

Planeación, diagnóstico y definición de objetivos: Esta etapa es decisiva, de la metodología de investigación que se emplee y de los métodos y técnicas de diagnósticos que utilicen para evaluar el fenómeno, depende en gran medida su éxito. Los objetivos deben ser alcanzables, medibles y estar en correspondencia con el encargo asignado a la organización.

Plan de acción e Identificación de indicadores: El plan de acción debe estar en total coherencia con los objetivos a lograr y con los recursos disponibles. Los indicadores son los testigos de la marcha de la estrategia, de ahí la necesidad de que sean portadores de información relevante y de calidad.

Monitoreo y Evaluación: Es el momento en que a partir de los indicadores y criterios de medida se determina en qué estado está la comunicación organizacional y en función de esto tomar las acciones necesarias para la mejora de la estrategia de comunicación.

Norton y Kaplan proponen el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (CMI) como punto de partida para la elaboración de cualquier estrategia empresarial.

El enfoque integrador del CMI a partir de cuatro perspectivas —financiera, de cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento—, propicia el análisis y control de la gestión organizacional, vinculándose estas mediante una cadena de relaciones causa-efecto que se plasman en un marco lógico unificador o mapa estratégico, transparente, de fácil comprensión para los involucrados en el proyecto.

Perspectiva financiera: Establece los resultados deseados desde el punto de vista financiero: incrementar los ingresos, disminuir los costos, ser rentables... En las empresas sin fines de lucro del sector público o estatal, la perspectiva financiera se traduce en su desempeño, en el cumplimiento exitoso de la misión. Si se quiere alcanzar el éxito es necesario comunicar a todos los trabajadores la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los planes de acción.

La perspectiva del cliente: Busca satisfacer al cliente, y crea las condiciones para lograrlo. ¿Cómo debe-

mos mostrarnos ante los clientes? ¿Qué esperan de nosotros? Si queremos que los clientes tengan una buena imagen de la organización; ¿qué debemos divulgar, qué comportamientos debemos tener? ¿Cómo lograrlo?

Las perspectivas financieras y del cliente, se enmarcan en los resultados propuestos a alcanzar por la organización.

La perspectiva de los procesos internos: Identifica cuáles son los procesos de mayor impacto para el logro de los objetivos estratégicos que describen los resultados deseados. ¿Qué debo divulgar al respecto?

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia: competencias, comunicación, conocimientos, clima organizacional, cultura, infraestructura informática... necesarios para cumplimentar los procesos internos creadores de valor.

Los mapas estratégicos proporcionan un marco de entendimiento y esclarecimiento del proyecto a realizar por parte de los involucrados y beneficiados. Permiten identificar y vincular los objetivos estratégicos con los de comunicación. Facilita la identificación o creación de indicadores para su control y monitoreo y la toma de acciones correctivas y/o preventivas para alcanzar los resultados propuestos según los cronogramas establecidos.

Toda estrategia parte de supuestos. Los supuestos son las condiciones necesarias, externas al programa o

proyecto, y deben existir para que las relaciones de causa y efecto entre los diferentes niveles de resultados se alcancen de la manera esperada. Los supuestos constituyen riesgos.

El análisis de riesgo tiene en cuenta la probabilidad de no ocurrencia de los supuestos básicos y de otros hechos que, de producirse, tendrían un impacto negativo en la consecución de los resultados deseados en el proyecto, con el propósito de tomar acciones para minimizar sus efectos. Se lleva a cabo inicialmente durante la etapa de diseño y planificación del proyecto.

El CMI permite identificar de forma coherente los objetivos de la comunicación organizacional, a partir de objetivos estratégicos, así como facilita la identificación de los indicadores para evaluar la marcha del proyecto y el plan de acciones a desarrollar para su cumplimiento.

La selección e integración de elementos propuestos en la Guía de trabajo de Rayza Portal, con el Requisito 4.9 de la norma NC 3002: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación; los requisitos 5.5.3, Comunicación Interna y el 7.2.3 Comunicación con el cliente de la norma ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad; la aplicación del análisis lógico causa-efecto y los mapas estratégicos según el CMI, constituyen los basamentos de la metodología para la elaboración de la estrategia de comunicación institucional que a continuación propongo.

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo:

Establecer los pasos para elaborar una estrategia de comunicación institucional flexible, proactiva, dinámica, en correspondencia con las necesidades de la organización, que fomente el desarrollo de una cultura sobre la base de la ética y los valores y viabilice los cambios a estadios superiores de desarrollo.

Pasos a elaborar:

I- Introducción general.

II- Definiciones básicas.

III- Análisis estratégico.

IV- Diagnóstico.

V- Planeación estratégica.

VI- Control estratégico y evaluación.

VII- Mejora continua.

Antes de desarrollar cada uno de esos pasos, es necesario elaborar un cronograma de ejecución.

INTRODUCCIÓN GENERAL REFERENTE A LA ORGANIZACIÓN

Debe contener:

— Síntesis histórica de la organización, desde su creación hasta la actualidad.

— Misión.

— Visión.

— Valores compartidos y deseados.

— Objetivos estratégicos de la organización.

DEFINICIONES BÁSICAS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo general de la estrategia de comunicación organizacional: debe estar condicionado por la misión y objetivos estratégicos de la organización.

Meta: es un objetivo a largo plazo referido a la estrategia de comunicación institucional.

Propósito: es el porqué, para qué se lleva a cabo la estrategia.

Supuestos básicos: Son las condicionantes materiales o no, que se dan por cumplidas o ciertas para poder llevar a cabo la estrategia.

Referente: se identifica al grupo encargado de elaborar el proyecto. El cual debe comunicar a los públicos la intencionalidad de la organización, de elaborar una estrategia de comunicación organizacional con la participación de ellos, con el propósito de lograr la satisfacción de sus expectativas y un mejor cumplimiento del encargo asignado a la institución.

Credo Básico: es la ética y filosofía del grupo creador del proyecto.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON ENFOQUE PARTICIPATIVO

Identificación de los objetivos de comunicación organizacional.

Parte de analizar y visualizar la misión de la organización a partir de las cuatro perspectivas que se identifican en el CMI: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, a través de la cadena causa-efecto. Este instrumento de análisis lógico posibilita:

— Establecer una cadena de resultados deseados a partir de la meta, objetivos, misión y visión de la entidad.

— Identificar indicadores para valorar la eficacia y eficiencia del programa de acciones del sistema y hacer las correcciones necesarias cuando corresponda.

— Optimizar la gestión de la comunicación y por tanto la gestión organizacional.

Establecer la cadena de resultados deseados a partir de la meta, objetivos, misión y visión de la entidad.

Análisis de las cuatro perspectivas en el marco de la comunicación organizacional.

El facilitador debe proponer la aplicación de una técnica participativa como por ejemplo, lluvia de ideas, para desarrollar las perspectivas.

a) Perspectiva financiera: para el caso del MAC, entidad sin fines de lucro, se traduce como: Mejor cumplimiento en el éxito de la misión asignada a la entidad. ¿Qué se le debe comunicar al respecto a los trabajadores?

b) Perspectiva del cliente: Mejor cumplimiento en el éxito de la misión asignada a la entidad, es sinónimo de satisfacción en los clientes. Es decir, los clientes, ¿están satisfechos con el servicio brindado? ¿Las auditorías realizadas son de alta calidad? Los clientes quieren servicios de organizaciones con una imagen prestigiosa. ¿Cómo

Cronograma de Ejecución.

	Etapas	Responsable	Fecha de cumplimiento
Planear	Creación del grupo diseñador y ejecutor del proyecto		
	Análisis estratégico		
	Diagnóstico		
	Plan de acción		
Hacer	Ejecutar el plan		
Verificar	Control estratégico y evaluación		
Actuar	Mejora Continua		

debe ser la comunicación con los públicos externos? ¿Qué imagen le debemos transmitir? ¿Qué comportamientos debemos tener? ¿Qué estilo de comunicación se debe utilizar? ¿Qué medios y canales se deben emplear?

c) Perspectiva de los procesos internos: Realizar servicios de calidad excelente, requiere la existencia de procesos bien elaborados y trabajadores altamente calificados. ¿Cómo debe ser la comunicación entre los públicos internos? ¿Cómo debe fluir la comunicación en los procesos productivos? ¿Están diseñados los flujos de comunicación?

d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento o de Capital Humano: Tener trabajadores altamente calificados significa que conozcan y apliquen de forma exitosa, los conocimientos y técnicas requeridos por el cargo que desempeñan. ¿Qué se le debe comunicar a los trabajadores? ¿Qué medios de comunicación se utilizan? ¿Qué estilo de comunicación se debe emplear? ¿La comunicación organizacional permite la realización de los procesos productivos con la calidad requerida? ¿Saben los trabajadores el estado actual de la organización, los planes futuros y los roles que ellos desempeñan? ¿Qué se le comunica al respecto y por qué canales y medios? ¿Qué valores deben tener y transmitir?

Por tanto, es necesario realizar un conjunto de acciones comunicativas que posibiliten el conocimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos, planes organizacionales, problemas internos, estado del cumplimiento de las estrategias, resultados de las eva-

luaciones y auditorías hechas a la entidad, y que favorezcan los procesos productivos de la misma y el logro de los objetivos propuestos.

La identificación de los objetivos estratégicos de comunicación organizacional se efectúa a partir de la desagregación de la cadena causa-efecto, vinculada a las perspectivas del CMI. Esta desagregación se recoge en el marco lógico de la Estrategia de Comunicación Organizacional.

El mapa estratégico es la traducción de la estrategia a un marco lógico de fácil entendimiento para los involucrados en su ejecución.

La cadena causa-efecto también se puede analizar en la dimensión temporal: largo plazo, mediano plazo y corto plazo, en dependencia de la ocurrencia de los resultados deseados.

Como todo proyecto a realizar, la estrategia de comunicación requiere de recursos (financieros, humanos, de tiempo...), los que se identificarán y controlarán mediante el mapa estratégico. El presupuesto al igual que las acciones está sujeto a cambios, los que deben ajustarse en dependencia del impacto que tengan las acciones en la consecución de sus objetivos.

INDICADORES DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

El grupo encargado de elaborar la estrategia de comunicación institucional, debe hacer la propuesta de los indicadores y criterios de medida, a la alta dirección y a los trabajadores.

CMI en el marco de la Comunicación Institucional

Perspectiva	¿Qué se quiere?	¿Qué debemos comunicar?	¿Cómo lo comunicamos?
Financiera	Cumplimiento exitoso del encargo estatal	¿Qué se le comunica a los públicos internos y externos? Misión, visión, objetivos estratégicos, valores, planes de acción...	<p>¿Qué canales, vías, medios, lenguaje se utiliza?</p> <p>¿Dónde y cuándo se comunica?</p> <p>¿Quién lo comunica?</p>
Del cliente	Imagen prestigiosa servicio de calidad rapidez, excelencia, satisfacción	¿Qué comportamientos debemos divulgar? ¿Qué valores debemos transmitir? ¿Cómo mostrarnos ante ellos? ¿Qué imagen debemos comunicar?	
De los procesos	Procesos elaborados con tecnologías de punta.	¿Los conocen los trabajadores? ¿Conocen los trabajadores la importancia de estos procesos en el logro de los objetivos estratégicos? ¿Conocen qué procesos tienen mayor impacto en el logro de los objetivos? ¿Qué procesos inciden más en la satisfacción de los clientes? ¿Están bien elaborados?	
Del capital humano	Profesionales, trabajadores de alto rendimiento, con un desempeño excelente.	¿Qué competencias deben tener los trabajadores? ¿Saben los trabajadores los roles que desempeñan en la cadena productiva de su entidad? ¿Conocen los planes actuales y futuros de la entidad? ¿Participan y tienen derecho a emitir sus criterios en reuniones? ¿Sus criterios son tenidos en cuenta en la toma de decisiones?	

La comunicación es inherente al ser humano, a la sociedad, a las organizaciones. Sin ella no hay organización.

La comunicación institucional es el aire que respira una organización.

Los Indicadores son “magnitudes” cualitativas y cuantitativas, o ambas a la vez, con las cuales se podrá saber cuán cerca estamos del camino correcto, es decir, si el programa de acciones desarrollados es coherente con el propósito deseado, y tomar las decisiones pertinentes cuando corresponda. Nos dan la posibilidad de obtener información y valorar diferentes momentos: antes, durante y después de la puesta en marcha del proyecto de gestión. La base para su identificación es el mapa estratégico de comunicación institucional. Las fuentes de información de los indicadores deben estar disponibles, ser veraces y pertinentes.

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Es un proceso anual, a partir del cual se identifica el estado de la comunicación organizacional. El grupo encargado de la elaboración de la estrategia de comunicación desempeña un rol de facilitador y organizador del proceso de diagnóstico.

La formulación estratégica debe contener una descripción breve de sus públicos internos y externo y del estado de la comunicación organizacional.

CARACTERIZACIÓN DE SUS PÚBLICOS

Público Interno. Para su caracterización y detección de problemas debe involucrarse a todos los trabajadores, motivarlos a expresar abierta, sinceramente y con buena voluntad sus opiniones.

Caracterización de los públicos internos. Se hará una caracterización y segmentación teniendo en cuenta nivel educacional, género, edad, cargo y funciones.

Estado actual de la comunicación interna debe tener en cuenta de manera general:

— **Organigramas:** ¿corresponden con la funcionalidad de la organización, con la estructura interna? ¿Los flujos de comunicación tienen la calidad debida?

— **Comunicación vertical y horizontal:** Jerarquía. ¿La comunicación es de forma oportuna y con la calidad requerida? ¿Existe comunicación fluida, transparente en ambas direcciones y sentidos?

— **Estilo empleado:** ¿Corresponde con las características de sus públicos? ¿Es el adecuado? ¿Facilita el intercambio entre los trabajadores?

— **Clima laboral:** ¿Existe un marco de confianza, respeto y asertividad en la comunicación?

— **Conocimiento general de la organización:** ¿Conocen de forma general los trabajadores sobre misión, visión y objetivos estratégicos y planes de crecimiento de la organización?

— **Comunicación interpersonal:** ¿Cómo es el trabajo en equipos? ¿Hay unión, cooperación, aceptación y respeto en los equipos o grupos de trabajo? ¿Cómo se detectan y resuelven los conflictos?

— **Identidad:** ¿Cómo ven a la organización? ¿Qué esperan de la organización?

— **Satisfacción:** ¿Qué nivel de satisfacción laboral tienen los trabajadores? ¿Existen políticas de estimulación moral y material? ¿Son adecuadas, suficientes?

Los métodos y técnicas empleados para recolectar la información están en dependencia de los intereses de la organización, entre estos están: encuestas, entrevistas, lluvia de ideas, reuniones sindicales y laborales, sondeo para detectar problemas que no se dicen y están latentes, análisis documental, listas de chequeo.

Los resultados de la caracterización, así como los problemas detectados deben ser comunicados al colectivo.

Público externo

Caracterización de los públicos externos. Problemas de comunicación externa.

¿A quién está dirigida la comunicación? ¿Es de su interés? ¿Qué imagen tienen de la organización? ¿Qué esperan de la organización?

Caracterizar el marco político, social, económico y tecnológico de los públicos externos.

Métodos y procedimientos empleados para su caracterización. Encuestas sobre satisfacción.

Estado de los medios y canales de comunicación.

El uso adecuado de los medios de comunicación, correspondencia del medio empleado con la comunicación que se hace. Diversidad de medios y preferencias de los diferentes públicos para la comunicación. Debe hacerse un inventario de los medios de comunicación, su estado y preferencia de los públicos.

Accesibilidad a los diferentes medios de comunicación.

Estado de la comunicación institucional

	Caracterización de sus públicos
Público Interno	<ul style="list-style-type: none"> ? Estilo, medios de comunicación empleados. ? Problemas de comunicación interna y externa. ? Imagen que transmitimos. ? Identidad que tenemos.
Público externo	<ul style="list-style-type: none"> ? Satisfacción de ambos públicos ? Infraestructura informática ? Comunicación interpersonal. Conflictos. ? Flujos de comunicación ? Clima laboral

Sobre los mensajes emitidos.

¿El estilo de la comunicación empleada tiene la calidad requerida?

Los mensajes tienen la pertinencia, tiempo, veracidad, actualidad y oportunidad necesarios.

Estado de la infraestructura informática comunicacional.

¿Permite la disponibilidad de la información?

Se debe inventariar la infraestructura en cuanto a número de computadoras per cápita, punto de accesos a correos per cápita, acceso remoto al correo, estado de la red, y otros aspectos que se consideren de interés.

El diagnóstico de la comunicación organizacional requiere también del análisis de la información que se obtiene de los siguientes documentos:

— Objetivos de la comunicación organizacional.

— Mapa estratégico y mapa de indicadores.

— Análisis DAFO dirigido a problemas de comunicación.

Sus resultados nos muestran del estado de la comunicación institucional y debe informarse a los trabajadores.

PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Se elabora en correspondencia con

el escenario interno y externo actual (condiciones sociopolíticas, culturales, económicas y desarrollo científico-técnico) en que se ejecutan todas las funciones de la organización, sus proyecciones futuras, y los resultados del diagnóstico de comunicación organizacional. Tiene el propósito de cambiar, transformar, mejorar la situación actual.

Para su análisis y mejor comprensión se traslada a un marco lógico teniendo en cuenta los supuestos o los factores externos condicionantes para poder llevar a cabo el proyecto, los objetivos estratégicos y los de comunicación institucional obtenidos a partir de la relación causa-efecto, las acciones necesarias para poder cumplimentarlos y los públicos a que están dirigidas, identifican los niveles de responsabilidad, los resultados esperados, sus indicadores.

La planeación estratégica es el plan de acción a ejecutar, para poder lograr los resultados propuestos. Se diseña en función de la estrategia y establece qué hacer para alcanzar la meta. Implica llevar a cabo acciones en las que intervendrán recursos humanos y materiales, debidamente coordinadas, administradas, controladas y supervisadas las cuales provocarán las transformaciones y los cambios esperados en el desempeño de los trabajadores.

La planeación estratégica debe estar respaldada por un presupuesto que permita llevar a cabo el proyecto. El presupuesto es el capital monetario requerido para el aseguramiento logístico, material y de recursos humanos, para dar cumplimiento a la planeación estratégica.

Todo plan estratégico está sujeto a factores de carácter externo e interno que, en caso de presentarse, pueden atentar contra su realización. El análisis de los riesgos debe tenerse en cuenta con el objetivo de tomar las acciones necesarias, para minimizar o contrarrestar los efectos de estos. Se debe llevar a cabo un plan de riesgos.

CONTROL ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

El control estratégico participativo es un proceso sistemático y continuo con el objetivo de verificar la eficiencia y eficacia del plan de acciones propuestas, velar porque se alcancen los resultados deseados y que en todo momento el proyecto mantenga total coherencia con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Tiene un fin preventivo y correctivo, es decir, detectar cualquier desviación con respecto a los resultados deseados, y proponer un plan de acciones para lograrlo.

El control es un proceso participativo en el que intervienen los beneficiados e interesados en su cumplimiento. Debe involucrarse a todos los trabajadores de la organización y su resultado, así como el plan de medidas que se establezca debe ser comunicado a los mismos.

Los indicadores para el control son los establecidos en el Plan de acción y el Mapa de Riesgos de la Comunicación Institucional, en los que se indica la periodicidad con que se debe llevar a cabo.

Se evalúa periódicamente el impacto de la estrategia de comunicación en el

cumplimiento de los objetivos organizacionales y se emite un informe al respecto, el cual se da a conocer a los trabajadores de la organización.

MEJORA CONTINUA

El mejoramiento permanente en el tiempo, se realiza a partir de las acciones correctivas y preventivas que resultan del control estratégico y de la evaluación del impacto.

Las acciones de mejora continua se establecen de inmediato en la planeación estratégica, se acuerda un período de continuidad, en correspondencia con el ciclo PHVA “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar”, establecido en la norma ISO 9001: 2000. Lo que involucra a la organización en una espiral ascendente de desarrollo y evolución.

CONCLUSIONES

La comunicación institucional es el denominador común de todos los procesos, actividades y tareas que tienen lugar en el desarrollo de las funciones de una organización, de ahí su importancia y la necesidad de su adecuada gestión.

La gestión de la comunicación institucional potencia todos sus activos: tangibles e intangibles.

La estrategia de comunicación institucional elaborada según la metodología propuesta: la utilización de diagnóstico participativo y del cuadro de mando integral propician lo siguiente:

— Mejora la calidad del clima organizacional y la formación de su cultura.

— Convierte la estrategia en un instrumento motivador, unificador y de cambio.

— Involucra a los trabajadores en los proyectos organizacionales, lo que a su vez favorece al logro exitoso de la misión de la organización.



4. Ojalvo Mitrany, Dra. Victoria. *Capítulo III: La educación como proceso de interacción y comunicación del texto.*

Comunicación Educativa de la Universidad de La Habana Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior Ciudad de La Habana, 1999.

5. Portales Moreno, Dra. Rayza, MsC Toirac García, Yanet, MsC Recio Silva, Milena. *Planeación de Estrategias de Comunicación para organizaciones. Guía de Trabajo. Facultad de Comunicación/ Universidad de La Habana. 2006.*

6. Trilles Rodríguez, Irene. *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas. Editorial Felix Varela. La Habana 2004.*

7. Wolf Mauro. *Investigaciones de la Comunicación Masiva. Editorial Félix Varela. La Habana 2005.*

8. NC 3000: familia de normas cubanas para el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, lo integran:

NC-3000 - Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario.

NC-3001 - Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos.

NC- 3002 - Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.

9. NC ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bello Dr., Mario. *Conferencias I Comunicación Grupal, en el curso de Estrategia de Comunicación Comunitaria de la 2ª edición del Doctorado de Gestión de la Ciencia y la Tecnología y el Medio Ambiente, INSTEC 2008.*

2. Bello Dr., Mario. *Conferencias Comunicación Planificación y Diagnóstico, en el curso de Estrategia de Comunicación Comunitaria de la 2ª edición del Doctorado de Gestión de la ciencia y la Tecnología y el Medio Ambiente, INSTEC 2008.*

3. Kaplan, Robert S., Norton David. *P. Mapas Estratégicos. Editorial Gestión 2000. com. Publicado 2004.*

UNA PROPUESTA OPORTUNA PARA GESTIONAR EL CAPITAL HUMANO

Por Ing. Suzell Pino León

Desde diciembre de 2007, a través de nuestra participación en el Primer Taller de Gestión del Capital Humano, comenzamos a formar parte de un grupo, de tres organismos^{1*}, que impulsarían la implantación y certificación de una nueva propuesta de norma que; había sido coordinada y elaborada entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Oficina Nacional de Normalización, y esta supondría una revolución en la forma de enfocar la gestión de los recursos humanos.

Esta norma surge como necesidad de darle solución a una serie de problemáticas comunes que han venido presentando las organizaciones a lo largo de todo el país, que de forma global pueden resumirse en: la falta de integración de la Gestión de los Recursos Humanos con la estrategia de la organización, la limitada identificación e integración entre los procesos que la conforman y, a su vez, de estos con otros sistemas de gestión de la organización. Por otra parte, pretende nivelar la disparidad, existente hoy entre las entidades cubanas, en sus formas de organización y desarrollo en el trabajo.

Lo primero que presupone esta revolución es la evolución conceptual

desde los términos, más comúnmente usados para nombrar la actividad, recursos humanos hasta llegar a capital humano, este último impone la apropiación de él por todos y cada uno de los componentes humanos de la organización, cualquiera que esta sea e independientemente de su propósito económico-social.

En la actualidad, cuando se habla usualmente de recursos humanos, nos pudiéramos estar refiriendo a la dirección/departamento/área que así se nombra en el centro laboral o quizás, también podamos estar haciendo alusión a aquella persona que allí trabaja, encargada de preparar y efectuar el pago, recepcionar modelos de solicitud de vacaciones y certificados médicos, efectuar procesos de entrada y salida de personal, revisar expedientes laborales, suministrar medios de protección, entre otras tantas actividades comúnmente conocidas por todos. Para los directores o líderes empresariales, puede representar el recurso fundamental para lograr los objetivos de trabajo trazados, a los que hay que prestar especial atención por su condición humana, con todo lo que implica: prever y proveer de las condiciones adecuadas para el desempeño en su puesto, las de seguridad, salud, protección en su trabajo, estar

al tanto de sus opiniones, sus motivaciones, aptitudes, actitudes, necesidades de superación profesional, entre otros.

El Comandante en Jefe Fidel Castro, con su aguda visión de siempre, expresó en el año 2005:

Capital Humano implica no solo conocimientos, sino también y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.

Entendemos que las divergencias conceptuales entre los términos recurso (hoy más usado en Cuba) y capital (término ofrecido por la NC: 3000), no son tan marcadas. Los dos consideran al trabajador con todas sus potencialidades y las ponen a disposición de la organización, ajustada a la concepción humanista propuesta por la Revolución desde enero de 1959.

Comprendemos que lo que nos permite ubicarnos en un nivel superior es, en primer lugar, reconocer que tenemos problemas en la gestión de esta actividad, en el cómo lograr lo que queremos. Expertos concuerdan que la Gestión del Capital Humano es decisiva en la competitividad de las organizaciones y que su estrategia debe surgir sobre la base de este punto, de un enfoque sistémico o integrador y la necesidad de que exista coherencia. Cuando se habla de competitividad, nos ajustamos también, y principalmente, a aquella que permite la emulación con nosotros mismos, en pro de excelencia.

¿CUÁL ES LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA?

La Familia de Normas Cubanas 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), presenta una propuesta normativa basada en las Competencias Laborales que constituye el módulo y concepto integrador y rector de otros ocho (Comunicación Institucional, Evaluación del Desempeño, Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material, Autocontrol, Capacitación y Desarrollo, Selección e Integración y Organización del Trabajo).

Figura 1:



¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS LABORALES?

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior

del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Lo que expresa concepto va dirigido al aprovechamiento de todas aquellas características con la que cada persona nace y es capaz de desarrollar a lo largo de toda su vida, como resultado de su interacción con variados ambientes (familiar, social, educacional, laboral), por la organización para el desempeño en un determinado cargo que requiera tales características. Busca la adaptabilidad de esa persona en el cargo, para que se logre con la calidad requerida o resultado esperado; transformando ese resultado en aspiraciones cumplidas del trabajador y a su vez de la organización, a través del lineamiento entre los requerimientos de cada puesto de trabajo con las estrategias organizacionales.

Es importante destacar: “El principio por el cual se rige la organización para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo, es el de idoneidad demostrada.”

Las competencias laborales de un puesto, no son estáticas. Deben ser transformados los requerimientos del cargo en la misma medida en que se vayan satisfaciendo los objetivos de trabajo iniciales y, así mismo, deberá velarse por la satisfacción de las motivaciones/aspiraciones, también transformadas, del trabajador.

¿CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADA LA FAMILIA NC 3000: SGICH?

Está constituida por 12 requisitos, cada uno describe las exigencias organizacionales indispensables para su implementación y posterior certificación. Los nueve módulos se hacen corresponder cada uno con un requisito, los otros tres están dirigidos a exigencias generales que garantizan la identificación e interrelación de todos los procesos internos de la Gestión del Capital Humano, su alineación con la estrategia organizacional, el control del Sistema (a través de los procedimientos documentados obligatorios) y define el papel que debe jugar la alta dirección de la organización, la administración del área de Capital Humano y demás personal especializado que atienden directamente el SGICH.

Si a esta propuesta conceptual, que nos ofrece la norma, le aplicamos los enfoques de triunfo que pueden ser adaptados a cualquier sistema de gestión: enfoque sistémico, el basado en procesos y el de mejora continua, y estos se ponen en marcha de forma profesional, creativa y motivadora por todos los miembros de la alta dirección y los representantes designados en cada área, encargados de la implementación del SGICH, el éxito será innegable.

¿A QUÉ CONCLUSIÓN DEBEMOS LLEGAR?

Si se compara la situación actual relativa a la práctica de la Gestión de los Recursos Humanos en el país, con todo aquello que nos ofrece la del SGICH podemos percatarnos del

alcance limitado, la escasa creatividad y la forma poco estimuladora que tenemos de desarrollar, hoy por hoy, las actividades de este campo. Se nos abre una nueva oportunidad que da solución efectiva^{5*}, eficiente^{6*} y eficaz^{7*} a las problemáticas, inicialmente referidas, que se encuentran al alcance de todos y es para todos. Sólo resta trabajar duro, consecuentemente con toda la teoría ofrecida y con los análisis elaborados y por elaborar.



BIBLIOGRAFÍA.

1. *Castro Ruz, Fidel, Discurso Pronunciado por el Presidente de la República de Cuba, 20 de agosto de 2005.*

2. *Cuesta Santos, Armando, "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos", Segunda Edición, 2005.*

3. *Rodríguez Proenza, Ramón y León León, Víctor M. "Trabajo Diploma: Perfeccionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa EPROYIV", 2007.*

NORMAS

4. *NC 3000: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario, Primera Edición, 2007.*

5. *NC 3001: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos, Primera Edición, 2007.*

13. *NC 3002: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación, Primera Edición, 2007.*

LA AUDITORÍA INTERNA: UNA FUNCIÓN VITAL

*Por Lic. Amarilis Hernández Trujillo, UCAI BCC;
TMLiset García Madiedo, MAC; TM Yunia León Castillo, MAC;
TM Aramoys Aleaga Rodríguez, MAC.*

La implementación de la Resolución 297/03 MFP ha resultado un reto para todas las Instituciones de nuestro país.

La correcta interpretación por parte de directivos y trabajadores, del enfoque moderno del control interno, constituye aún en nuestros días, una necesidad no cubierta.

La inexperiencia de directivos y trabajadores, producto del éxodo que han sufrido las empresas en algunos sectores de la esfera estatal, constituye un elemento adicional que entorpece la buena marcha de la exitosa implementación de la Resolución 297/03 MFP.

Los auditores que integran el Sistema Nacional de Auditoría no son una excepción. Como en otras actividades del sector económico, las unidades de auditoría sufrieron éxodo del personal capacitado y han presentado dificultades para lograr la deseada permanencia en el puesto de trabajo de los profesionales de la actividad de auditoría.

Los aspectos anteriormente mencionados son el escenario en el que se insertan a nuestros equipos de traba-

jo en las unidades de auditoría del sistema, los jóvenes graduados de los cursos de Formación Emergente de Auditoría, para los cuales, dedicamos nuestro esfuerzo cotidiano y han sido la inspiración para el desarrollo del presente trabajo.

Nos enfrentamos a tres problemas fundamentales:

— Necesidad de hacer auditorías con el personal joven, sin experiencia laboral, recién graduado de Técnico Medio en Contabilidad y egresado de los cursos de Formación Emergente para Auditores.

— Necesidad de designar en las funciones de “Tutor”, a los efectos del seguimiento de dichos egresados, al escaso personal con el que se cuenta para la dirección y supervisión de las auditorías.

— Necesidad de trabajar la Auditoría en el ambiente de proceso de implementación de la Resolución 297/03 MFP y, por tanto, desarrollar un enfoque eminentemente preventivo.

Resulta necesario el crecimiento de nuestros jóvenes en el conocimiento y la práctica de:

— Enfoque de prevención y autocontrol.

— Identificación de puntos vulnerables.

— Identificación de controles para minimizar el impacto de cada riesgo identificado

— Identificación y erradicación oportuna de las causas de hallazgos.

L LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA “DIAGRAMA DE FLUJO”

El diagrama de flujo es una de las herramientas más utilizadas por sistematizadores y auditores para conocer la secuencia de cualquier proceso. Es la herramienta que, en manos de los jóvenes auditores, ha permitido abrir el camino hacia el conocimiento de las interioridades de los procesos que son objeto de evaluación:

— A través de la ejecución de una Orden de Trabajo (auditoría in situ).

— A través del estudio de actualización de procedimientos vigentes o creación de otros nuevos, a partir de la necesidad de su inclusión.

U UNA FORMA DE APLICACIÓN. CONDICIONES NECESARIAS

La existencia de un área responsable con la implementación y actualización de los procedimientos de la entidad, es una posibilidad que permite la adaptación inmediata de los procesos, según puedan surgir cambios en la legislación del país o condiciones que así lo aconsejen.

En tales casos, existen las condiciones para que todos los trabajadores puedan participar en la inclusión de ideas que mejoren los procedimientos, así como para que, una vez que ha sido aprobado el proyecto de procedimiento, el mismo sea presentado a la unidad de auditoría interna para que la misma ofrezca sus criterios constructivos con vistas a complementar en todo lo posible el proyecto presentado.

Para desarrollar esta labor, el auditor:

— Diseña el diagrama de flujo.

— Identifica los puntos vulnerables del sistema.

— Evalúa los controles que han sido establecidos.

— Identifica posibles riesgos no cubiertos.

— Recomienda controles no concebidos en el proyecto si lo considera oportuno.

O OTRA FORMA DE APLICACIÓN

La fase de la exploración de las auditorías, es útil para que el auditor interno encargado de la ejecución, estudie el objetivo a auditar y elabore el posible Banco de Riesgos a partir de lo establecido en el Manual, así como para actualizar el programa de la auditoría al proceso en cuestión y conozca además, los Registros y documentos primarios a solicitar al iniciar la auditoría.

La comunicación inmediata de aspectos sobre los cuales la entidad debe accionar rápidamente.

Tanto para el caso de revisión de proyectos de procedimientos, como para la detección durante una auditoría de aspectos sobre los cuales resulte necesaria la acción inmediata de la dirección de la entidad, hemos implementado los siguientes modelos:

Reporte de Auditoría Interna (RAI).

Remitido en la fecha y hora de la observación, a la Dirección inmediata superior que debe encargarse de las acciones de solución.

En él, constan los aspectos de manera pormenorizada para que sean inmediatamente solucionados o cubiertos mediante medidas que se implementen.

Notificación de Auditoría Interna (NAI).

Remitido con la periodicidad que se determine a la Dirección superior de aquella que es el área encargada de la solución.

En la misma consta un resumen de todos los aspectos señalados en el período transcurrido, tanto los solucionados y los pendientes.

CONCLUSIONES

En nuestra experiencia:

La utilización de los diagramas de flujo es una alternativa para facilitar la capacitación del personal joven de nueva incorporación en la actividad de auditoría.

La presentación de los Reportes y de las Notificaciones de Auditoría Interna, constituyen una vía rápida de comunicación que propicia la acción de prevención.

En ambos casos, son alternativas válidas para que el personal de reciente incorporación en la actividad de auditoría, pueda palpar con satisfacción el resultado de su trabajo en la mejora continua de los procesos que integran el sistema de control interno, y con ello, agregar el necesario valor y lograr una Institución cada vez más sólida.

RECOMENDACIONES

Implementar el uso de los diagramas como herramienta eficaz para el estudio y conocimiento de los procesos como parte de las alternativas de desarrollo de nuestros jóvenes.

Implementar el Reporte y la Notificación, para el Sistema Nacional de Auditoría Interna.



IAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC

NUEVAS FUERZAS AL SISTEMA NACIONAL DE AUDITORÍA

Por Periodista José Hernández



Un grupo de más de 540 jóvenes de todo el país se graduaron hoy, fruto del V Curso de habilitación del Programa de Formación Emergente de Auditores que desde el 2005 impulsa el Ministerio de Auditoría y Control, de conjunto con los Ministerios de Educación y Educación Superior y con el apoyo de la ANEC, los Joven Club y del propio Sistema Nacional de

Auditoría (SNA), con el objetivo de incorporar nuevos profesionales a esa importante actividad.

Con ellos suman más de 4 900 los graduados de todo el país para el fortalecimiento del SNA y que ha tenido como fuente fundamental a los estudiantes de politécnicos de contabilidad.

AC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC

IMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIN

Las provincias de Guantánamo, Holguín y Pinar del Río fueron señaladas como destacadas en este curso concebido en sus inicios para formar en Cuba 6 000 auditores en cinco años, pero que será extendido ahora durante otros cinco años dado sus resultados y demanda.

Los organismos en los cuales fueron ubicados los recién graduados tuvieron en sus inicios algunas preocupaciones por su falta de experiencia, pero supieron ganar su lugar y hoy son reconocidos por sus probados resultados y perspectivas.

Un lugar importante en estos éxitos lo tienen los tutores, prestigiosos profesionales que apoyan esta preparación por lo que será potenciado su desempeño mediante adecuada preparación para la docencia, el perfeccionamiento de los planes de adiestramiento y la instauración al proceso de enseñanza-aprendizaje de un carácter dinámico como requiere una tarea tan delicada y rigurosa como la auditoría, que debe acompañar con el fortalecimiento y designación de los auditores internos en las empresas y unidades presupuestadas, las tareas de la dirección en la creación de un clima de control y prevención.

En el acto de Ciudad de La Habana, la graduada Gabriela Sánchez Terry explicó que el ejemplo de nuestros dirigentes, encabezados por Fidel y

Raúl, los convocó a dar el paso para hacerse auditores, conscientes de que la lucha por la disciplina económica, la eficiencia, el ahorro y contra el despilfarro, los desvíos de recursos y la corrupción, constituyen guías de acción permanentes que legara el pensamiento económico del Che.

Ratificamos, dijo, nuestro compromiso de honor, de actuar siempre con dignidad, honestidad y profesionalidad, principios básicos en los que descansa nuestra ética como auditores.

Reconoció que la tarea va a ser ardua y difícil, pero afirmó haber sido preparada para enfrentar las complejidades que se les presentarán de ahora en adelante.

Surgirán dificultades pero las enfrentaremos con la misma voluntad que nuestro pueblo ha resistido, sobrevivido y avanzado en estos 50 años de Revolución que ya estamos celebrando.

Dirigentes del Ministerio de Auditoría y Control, que tiene entre sus funciones la atención al SNA, apuntaron que el período de adiestramiento y la continuidad de estudios de nivel superior en un alto por ciento de los graduados, vislumbra una inyección significativa en el número de auditores en el país, con elevada calificación, mayor experiencia y altos valores éticos y morales en un futuro próximo.

IMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIM

CREADA LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA

La Diputada Lic. Gladys María Bejerano Portela fue elegida por el Parlamento como Contralora General de la República de Cuba, a propuesta del Presidente del Consejo de Estado General de Ejército Raúl Castro Ruz.

El desarrollo alcanzado por el país en el control económico y administrativo, en la actividad de auditoría estatal, así como la experiencia acumulada desde la creación de la Oficina Nacional de Auditoría perteneciente

al Ministerio de Finanzas y Precios demandó el fortalecimiento, la reorganización y la jerarquización de la tarea, una de las fundamentales del Estado.

Para lograr ese propósito se creó el Ministerio de Auditoría y Control, como un organismo de la Administración Central del Estado encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del Gobierno en materia de auditoría gubernamental, fiscaliza-



*Lic. Gladys María
Bejerano Portela,
Contralora General
de la República
de Cuba*

IAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC

ción y control gubernamental; así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente, el Sistema Nacional de Auditoría.

En los 8 años de existencia el ministerio desarrolló una encomiable tarea en la preparación del Capital Humano, en el fortalecimiento de la ética, en la prevención como eslabón importante del control y en la formación de auditores que en mediano plazo ha fortalecido el Sistema Nacional de Auditoría.

La Asamblea Nacional del Poder Popular, máximo órgano de gobierno en Cuba, aprobó, luego de un amplio proceso de análisis y debates desde la base, la Ley de la Contraloría General de la República, en su tercera sesión ordinaria de la VII legislatura, reunida el primero de agosto de 2009 en el Palacio de las Convenciones de La Habana, como parte del proceso de fortalecimiento de su institucionalidad.

El documento plantea, como un objetivo principal, permitir la existencia de métodos de control eficientes y capaces, altamente jerarquizados, que posibiliten de forma efectiva proteger los bienes estatales, así como prevenir y luchar contra la corrupción.

La existencia de este órgano, con autonomía funcional y administrativa

respecto a las demás instituciones del Estado, a todos los niveles, perfecciona la organización y el funcionamiento de la actividad de control económico sobre la base del uso correcto y eficaz de los recursos del Estado.

Se establece el derecho que tienen las personas en Cuba de poner en conocimiento de la Contraloría General de la República los actos de presunta corrupción administrativa u otras ilegalidades, relacionadas con el uso incorrecto de los recursos materiales y financieros públicos, que por alguna razón conozcan.

También brinda la posibilidad de reclamar, ante los órganos administrativos o judiciales correspondientes, que les repare o indemnice por el daño moral, material y financiero que les sea causado.

Al garantizar una mayor eficiencia en la actividad de preservación de las finanzas y el incremento del control administrativo, la ley reporta beneficios para la gobernabilidad y el desarrollo económico sostenible, tanto en la Administración del Estado, en sus distintos niveles y en sus respectivos sistemas empresariales y otras entidades.

La Contraloría General de la República se subordina a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, órganos de dirección a los que auxilia en la función de fiscalización.

IAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC NOTIMAC

LA ENTREVISTA

TUTOR: EL DEBER DE CONTRIBUIR

Por Periodista José Hernández

En la búsqueda de una respuesta práctica a la carencia de auditores en el país, comenzó hace cuatro años un programa emergente de formación de esos profesionales que hoy muestra positivos resultados.

En estos éxitos está presente la labor, muchas veces anónima, de mujeres y hombres dedicados a tutorear en sus primeros pasos a la nueva hornada de jóvenes dispuestos a enfrentar prejuicios y retos ante la alta responsabilidad del control económico.

Una de esas personas es Amarilis Hernández Trujillo, auditora principal de la Unidad Central de Auditoría Interna (UCAI) del Banco Central de Cuba.

Persona afable y sincera, además de excelente profesional en su difícil quehacer, accede a responder nuestras preguntas:

¿Cómo se incorporó a tutorear a los jóvenes del curso?

“En junio de 2006, cuando el Ministerio de Auditoría y Control, (MAC), nos comunicó que la Unidad Central de Auditoría Interna del Banco Central de Cuba recibiría cinco egresados del curso de Formación Emergente de Auditores para ubicarlos en el Sistema Bancario, propuse de inmediato a la Dirección de Recursos Humanos el plan de acogida y primera etapa de familiariza-



ción y adiestramiento para las dos egresadas que quedarían en la UCAI. Así me convertí en tutora”.

Ya con la experiencia de estos años ¿qué importancia le concede a este programa?

“Desde su inicio, le he concedido la importancia más alta, la que considero deben tener los programas de la Revolución, lo cual lleva implícito, en este caso, el deber de contribuir a que los muchachos egresados se enamoren de la actividad de Auditoría y no dejar espacio a que se pierdan los recursos invertidos en su capacitación, ni el esfuerzo de los profesores y, sobre todo, que no se pierda un futuro profesional de nuestra especialidad.

“Implica, agrega, conciencia ante todo de que los egresados necesitan de nuestros conocimientos, de nuestra experiencia, de nuestra paciencia, de todo nuestro tiempo y esfuerzo

cotidiano, directo e inmediato en el terreno y, en especial, necesitan de la confianza que seamos capaces de depositar en ellos.

“Todos tuvimos un *primer día* en nuestro caso, una *primera auditoría*... ¿cuánto necesitamos aquel supervisor o jefe de grupo que vigiló cada uno de nuestros pasos?... aquel que estaba allí en el momento preciso, cuando quizá no teníamos la respuesta correcta lista para ser pronunciada..., aquel que nos inculcó la correcta conducta de un Auditor... El tiempo pasó y ahora, estos egresados igualmente nos necesitan. Ellos son el relevo, son la continuidad”.

De inmediato, abundamos en el tema: En su opinión, ¿cuáles son las direcciones principales en las que deben trabajar los tutores en este tipo de programa?

La respuesta es rápida y directa:

“En primer lugar, las que garanticen desarrollar el sentido de pertenencia hacia la entidad donde sean incorporados. Además, aquellas que garanticen convertir a cada egresado en un verdadero especialista del control interno, desarrollando las habilidades para identificar riesgos por procesos, mediante la combinación de las técnicas modernas y tradicionales definidas a tales efectos, logrando que resulte fácil la comprensión de cómo alcanzar una debida prevención agregando valor.

“Además, considero que debemos pensar, siempre que las condiciones lo permitan, en encaminar los esfuerzos a la selección de egresados para lograr desarrollar habilidades para potenciar

la auditoría informática, desarrollar planes centralizados de capacitación para egresados y, ¿por qué no?, para tutores dispuestos a llevar adelante esa disciplina confiando en las potencialidades de los jóvenes”.

De inmediato agrega:

“También creo importante incentivar en ellos la participación en talleres, que coadyuven a propiciar debates e intercambios de opiniones, los cuales contribuirán a que pierdan el temor de plantear sus criterios. Debemos planificar el primer taller para auditores egresados de estos cursos, y escuchar sobre sus primeras experiencias. Algo sencillo, pero que quede en la memoria de todos, por lo especial de su significado”.

No queremos robar mucho tiempo en sus funciones a Amarilis y concluimos: ¿Se siente satisfecha de los resultados?

“Los resultados han sido los esperados, pero no ha dependido solo de mi trabajo, el esfuerzo de las muchachas ha sido decisivo para que pueda sentirme satisfecha, lo cual no significa que considere que la obra está terminada. La integridad, la autoexigencia, la autodisciplina y el estudio individual de las muchachas ha garantizado el éxito en el aprendizaje y el desarrollo de habilidades. Creo que un individuo llega a ser auditor cuando existen las aptitudes para que lo sea, no importa lo inexperto que sea él, ni lo experto que sea su tutor. En la actualidad, tener la oportunidad de continuar trabajando arduamente en este camino, y ayudar en todo cuanto pueda, es un complemento necesario para mi jornada laboral”.



Usted puede suscribirse a la Revista Auditoría y Control

Diríjase a la Dirección de Organización y Relaciones Públicas (DORP) en la sede del Ministerio de Auditoría y Control (MAC), en Monserrate No. 213, entre Empedrado y Tejadillo, La Habana Vieja, Código Postal 10100, Ciudad de La Habana.

El precio de la suscripción anual es de 15 pesos. El pago puede hacerse en efectivo, giro postal o cheque a nombre del Ministerio de Auditoría y Control.

Para más información puede contactar en la Dirección de DORP del MAC con Eduardo Fuentes Sardiñas, coordinador de la Revista o por los teléfonos 868-2142, 868-2143 y 868-2144 o por el correo electrónico eduardo.fuentes@minauditoria.cu

TALÓN DE SUSCRIPCIÓN No. _____

Sírvase suscribirme a la Revista Auditoría y Control por el término de un año
Número de cuenta: 0530720012380013 Banco Metropolitano
Nombre de la cuenta: MFP subtesoreríaMAC

Concepto de:

Nueva suscripción Actualización de suscripción

Datos del suscriptor:

Nombre y apellidos
Organismo Entidad
Dirección | Calle Número
Entrecalles
Reparto Municipio Provincia
Código Postal País Teléfono
FAX Correo Electrónico

Datos de Pago

Formas de Pago | Giro postal Cheque Efectivo

Fecha Número

*La confirmación de la suscripción le será enviada a vuelta de correo
o por correo electrónico*