

# SUMARIO

NÚMERO 13. ABRIL, AÑO 2005

- 3 BALANCE DEL SISTEMA NACIONAL DE AUDITORÍA.
- 6 NOMINADOS AL PREMIO NACIONAL DE ECONOMÍA 2004.
- 10 NUEVOS CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO. UNA PROPUESTA DE DISEÑO. (II PARTE)
- 23 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS MÁS SIGNIFICATIVAS QUE DETERMINAN DIFERENCIAS EN LAS CALIFICACIONES DE LAS AUDITORÍAS.

## Consejo Editorial

### Presidenta:

Lic. Lina Olinda Pedraza Rodríguez

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 Amanda Trabas

MsC. Ana Inés Maury Agaisse

Lic. Arelis Benítez Fernández

## Equipo Editorial

### Coordinadora Editorial:

Manuela Nocedo

Editor Ejecutivo:

Francisco Cruz Cardentey

Corrección: Berta Reinoso Santos

Diseño y Realización:

Luis E. Mederos Antúnez

Fotografía: Sergio Abel Reyes

AUDITORIA  
Y • CONTROL

# SUMARIO

NÚMERO 13. ABRIL, AÑO 2005

- 27 CONTROL INTERNO  
EN MATERIA DE PRECIOS.  
UN NUEVO ENFOQUE
- 32 UN ENFOQUE METODOLÓGICO  
PARA EL ANÁLISIS DEL RIESGO  
DE CLIENTES PARA LAS EMPRESAS  
COMERCIALES CUBANAS.
- 38 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN  
DE LAS NUEVAS DEFINICIONES  
DEL CONTROL INTERNO EN LAS  
ENTIDADES CUBANAS.
- 49 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN  
DEL SOFTWARE CONTABLE  
MÁS ADECUADO.

# BALANCE DEL SISTEMA NACIONAL DE AUDITORÍA

Con la presentación y discusión del Informe Central comenzaron los debates en la Asamblea de Balance del Sistema Nacional de Auditoría, efectuada en el Salón de los Espejos del Museo de la Revolución el 25 de febrero de 2005, y que estuvo presidida por Luis Álvarez de la Nuez, jefe del Departamento Económico del Comité Central y Lina Pedraza Rodríguez, ministra del MAC.

El citado documento había sido previamente discutido y aprobado por los trabajadores del Organismo y los delegados provinciales en reunión previa, donde se analizó críticamente el trabajo desarrolla-

do por cada Dirección y Delegación durante el año 2004, y en la que se aprobaron también los objetivos de trabajo correspondientes al presente año.

La Ministra expone que se tienen identificadas por áreas de trabajo las deficiencias fundamentales, entre las que se encuentran: la falta de profesionalidad en el tiempo destinado a la exploración, la no explotación al máximo del tiempo requerido para conocer y examinar documentos y realizar los análisis previos, la no potenciación adecuada de las deficiencias que justifican una calificación determinada, la carencia en los informes de los elementos



y enfoques necesarios que permitan profundizar en los análisis y, por último, la confusión de los principios con las normas.

También fue señalada como deficiencia que atenta contra el buen funcionamiento del sistema, el acto de considerar como relevantes hechos sin una marcada trascendencia, lo que no facilita conocer en qué estado real se encuentra un determinado centro.

En el aspecto de las deficiencias, se puntualizó en la necesidad de que las auditorías no deben realizarse sobre temas puntuales, salvo que se indique, sino que estas deben servir para diagnosticar todo el control interno de la entidad auditada.

Reynol Pérez Fonticoba, viceministro primero del MAC, expone algunas de las características de la Carta Circular No 1, la que especifica, entre otros aspectos, la manera en que trabajará el Sistema, la cantidad de veces que los especialistas de la Unidad Central de Auditoría deben participar en las visitas de control. En este sen-

tido, puntualizó en la necesidad de aprender de los auditores internos, trabajar uniformemente, y retroalimentarse de las experiencias mutuas.

## PROGRAMAS DE FORMACIÓN

La formación y recalificación de auditores ocupó parte importante de los debates. En este acápite, Blanca Rosa Pampín, vicepresidenta de la ANEC, hizo referencia a los cursos de formación organizados por la Asociación que se impartieron en las diferentes provincias, 42 en total, donde participaron 1336 especialistas. En materia de recalificación, expuso, se han realizado 36, con la asistencia de 369 especialistas.

El viceministro Pérez Fonticoba explica el programa de formación de auditores que desarrolla el MAC, aprobado por el Consejo de Ministros, y que se ejecuta en coordinación con los Ministerios de Educación Superior y de Trabajo y Seguridad Social. No se trata, dijo, de sustituir al de la ANEC, sino que ambos se integrarán en su momento.

Las fuentes fundamentales que nutren el programa son los estudiantes de la especialidad de Técnicos Medios en Contabilidad- 9000 de tercer año y 14 000 de cuarto año-, estudiantes de la carrera de Contabilidad de las Sedes Universitarias Municipales y graduados universitarios de igual especialidad.

Según se expuso, se ha concebido un curso intensivo que comprende cuatro asignaturas básicas: Contabilidad, Procedimientos de Auditoría, Control Interno( Resolución 297/03 del MFP) y Sistemas Contables Automatizados.

Durante la exposición se planteó que los graduados de estos cursos se incorporarán como auxiliares de auditoría, por lo que resulta imprescindible, además de la preparación intensiva recibida, la labor sistemática de los tutores, los que contri-



buirán notablemente a completar la formación de los alumnos.

Se conoció también que se ha valorado como otras de las fuentes de ingreso a los graduados varones de Contabilidad, que concluyen el Servicio Militar General, por lo que se realizan diferentes recorridos por unidades militares.

Los alumnos incorporados a estos cursos reciben desde el inicio un salario de 148 pesos, y una vez graduados pasan a ocupar plazas del grupo XI, con salario de 231 pesos.

Para la ejecución exitosa de este programa, puntualizó el Viceministro Primero, necesitamos contar con el respaldo de la empresas y de todos ustedes. Debemos buscar soluciones prácticas y ubicar a los graduados en las principales empresas y unidades presupuestadas del país. Nos vamos de este balance con la nueva tarea de contribuir y apoyar el programa de preparación emergente de auditores, agregó.

## AUDITORÍAS MÁS INTENCIONADAS

La Ministra de Auditoría y Control formuló un llamado a trabajar los casos con mayor efectividad, y a indagar exhaustivamente las condicionantes que propician los hechos. Nuestras auditorías, dijo, deben ser más intencionadas.

Sara del Pilar Vidal Pita, jefa de la Unidad Central de Auditoría del Ministerio de la Industria Ligera, valoró como positivo lo que se ha avanzado con la aplicación de la revisión de todos los Objetos Sociales. En noviembre del 2003, dijo, se cerraron las ventas al Mercado Industrial y se dispuso la autorización centralizada.

Debemos cerrar el cerco, puntualizó Vidal Pita, y ayudarnos entre todos para resolver los problemas que se presentan. Se tienen que revisar los proveedores, los

expedientes de cobro de productos varios. En este sentido se han detectado muchas violaciones, por lo que se precisa cerrar las filas a partir del documento primario.

En cuanto a los Planes de Prevención. María Victoria Bernacé, Premio Nacional de Auditoría, expuso que a su criterio la Resolución No 13/03 del MAC, resultó un disparo que dio en la diana en un momento muy oportuno, ya que contribuyó a despertar la conciencia y trabajar con profundidad en las diferentes áreas.

En las palabras de clausura, la Ministra de Auditoría y Control realizó un llamado a la exigencia y a la entrega de un mayor esfuerzo para que se cumpla lo establecido. Debemos perfeccionar, expresó, nuestros métodos y estilos de trabajo, para distinguir los aspectos estratégicos donde precisamos emplearnos a fondo en las auditorías, y demás acciones de control que se ejecuten. Imprimamos al trabajo mayor calidad, así lograremos la efectividad que se necesita, enfatizó.



# NOMINADOS AL PREMIO NACIONAL DE ECONOMÍA 2004

El pasado 19 de abril, el Jurado del Premio Nacional de Economía 2004, presidido por Reynol Pérez Fonticoba, viceministro primero del MAC, dio a conocer la relación de los nominados a la octava edición, que en la cifra de 19 aspirantes, fueron seleccionados del total de 85 propuestas efectuadas.

El Premio Nacional de Economía constituye el máximo reconocimiento estatal al trabajo en el campo de las Ciencias Económicas, y es otorgado a técnicos, especialistas, investigadores y profesores, así como a personalidades de cualesquiera de las disciplinas, líneas y especialidades de esta rama del saber, que hayan mantenido una labor sistemática y meritoria durante su trayectoria laboral, y brindado aportes de trascendencia en los ámbitos de la Economía, la Contabilidad y la Auditoría.

Del total de los candidatos presentados por Organismos, Instituciones Nacionales y Gobiernos Provinciales, treinta correspondieron a la especialidad de Economía, igual cifra a Contabilidad y veinticinco a Auditoría. De la totalidad, veintisiete son mujeres, constituyendo esta la mayor representación femenina en la historia de los premios.

En relación con las siete ediciones anteriores, se aprecia en esta oportunidad un incremento de la presencia de diferentes provincias del país, cuyos candidatos han sido propuestos, tanto por los Gobiernos Provinciales, como por los Organismos de la Administración del Estado y la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

## NOMINADOS AL PREMIO NACIONAL DE ECONOMÍA 2004

### ECONOMÍA

Oneida Álvarez Figueroa  
Victor M. Figueroa Albelo  
Raúl J. Garrido Vázquez  
José P. González Francés  
Lázaro González Rodríguez  
Enrique Henríquez Menoyo  
Esteban Morales Domínguez  
Fernando M. Portuondo Pichardo

### CONTABILIDAD

Manuel Currás Sánchez  
Orlando Cuspineda Rodríguez  
Raquel Hernández Herrera  
José M. Millares Rodríguez  
Enrique Rodríguez Corominas  
Julio Sánchez Castro

### AUDITORÍA

Elvira Armada Trabas  
Jesús V. Báez Ojeda  
Mayra Carmona González  
Evelio Castañeda Martínez  
Enma Parra Rojas

Se encuentran representadas en la nominación las provincias de Pinar del Río, Ciudad de La Habana, Matanzas, Villa Clara, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Camagüey, Las Tunas y Santiago de Cuba.

# ESPECIALIDAD AUDITORÍA

## Elvira Armada Trabas

Licenciada en Control Económico, Profesora Titular Adjunta. Doctora en Ciencias Económicas. Comienza su trayectoria laboral como docente en 1981. Ocupó cargos de Jefe de disciplina de Auditoría, miembro de la Comisión de Carrera en el nivel nacional de Contabilidad y Finanzas. Desde 1999 se ha desempeñado como Directora General de Interaudit. Miembro del Comité Cubano de Normas de Contabilidad. Miembro del Consejo Científico de la Facultad de Contabilidad y Finanzas. Miembro de la Cátedra de Administración Pública. Vanguardia Nacional 1998 y 1999.



## Jesús V. Báez Ojeda

Graduado de Contador Público. Ha laborado en la actividad durante 59 años, desempeñando diferentes responsabilidades en los Ministerios de Transporte, Marina Mercante y Puertos, Turismo, así como en el Sector de Transporte y Comunicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Miembro del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad. Ha realizado varias investigaciones en las esferas de transporte, informática y sobre temas económicos contables. Ostenta la distinción Rafael María de Mendive.



## Evelio Castañeda Martínez

Graduado de Contador Público. Ha laborado durante 46 años en la actividad económica. Se ha desempeñado como auxiliar de contabilidad, contador, auditor. Ha laborado en dependencias económicas y administrativas de la Universidad de la Habana, INRA, MINAGRI y MINCEX. Desde el 2002 se desempeña como Auditor Principal del BISE. Ha impartido diferentes cursos de Contabilidad en organismos y escuelas del Partido. Ha recibido reconocimientos del MINAGRI y MINCEX. Vanguardia Provincial del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Administración Pública en los años 1997 y 1998.



## Mayra Carmona González

Licenciada en Economía. Profesora Auxiliar. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Su trayectoria laboral comenzó hace 30 años, desarrollándola casi por completo en la Universidad de Pinar del Río. Decana de la Facultad de Ciencias Económicas desde 1999. Ha impartido diferentes cursos tanto en Cuba como en el extranjero. Asesoría docente en la Universidad de Yacumbú, Venezuela. Premio Relevante en el Forum de Ciencia y Técnica. Miembro del Tribunal de Contabilidad para la obtención de grados científicos. Ha recibido la Distinción por la Educación Cubana, Premio Raúl León Torrás 2003, Premio Anual de la Academia de Ciencias. Cuadro más destacado de la Universidad y del MES. Nominada por tercera ocasión al Premio Nacional de Economía.



## Enma Parra Rojas

Licenciada en Contabilidad. Comienza su vida laboral en 1959, desempeñándose en diferentes responsabilidades desde la base hasta el nivel ministerial. En 1986 es promovida a directora de Finanzas del MINCEX, posteriormente directora de Planificación, y desde 1993 directora de Supervisión. Miembro del Grupo de Apoyo de la Comisión Intergubernamental de Control y de la Comisión de Cuadros del MINCEX. Desde 1983 forma parte del claustro de profesores y del Consejo Asesor del Instituto de Comercio Exterior. Cuadro Destacado del MINCEX en varias ocasiones. En 1997, Cuadro Destacado del Estado y el Gobierno. Miembro de la Sociedad Cubana de Auditoría. Ostenta las medallas Enrique Hart, Alfabetización. Nominada por tercera ocasión al Premio Nacional de Economía.







NOMINADOS  
PREMIO NACIONAL DE ECONOMÍA 2004  
ESPECIALIDAD AUDITORÍA

# NUEVOS CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO. UNA PROPUESTA DE DISEÑO (II PARTE)

Por Lic. María del Carmen Rivero Caballero  
MsC. Sergio Pozo Ceballos

**E**n la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: "... En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial a la dirección de cualquier nivel...", más adelante se plantea: "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

El estudio de la situación actual de esta actividad reconoce la ausencia en el país de una definición común de control interno que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas. Es por ello que este trabajo está encaminado a ayudar al Departamento de Transporte a poner en marcha la Resolución No. 297/2003 "Definiciones del Control Interno" emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación tiene como objetivo:

- Preparar un proyecto de Diseño del Sistema de Control Interno ajustado a las características del objeto de la investigación.

- Proponer un Cuestionario de Auditoría Gubernamental al Sistema de Control Interno implantado en una organización, que sirva de instrumento de trabajo a los auditores gubernamentales.

La primera parte de este trabajo fue publicada en el número anterior.

## **E**VALUACIÓN DE RIESGOS

En este componente es muy importante definir los riesgos, tanto internos como externos, como de la actividad que se realiza. Precizando hasta qué punto esos riesgos están controlados y así evaluar la vulnerabilidad del sistema, con el objetivo de minimizar los riesgos encontrados. Ver Anexo No. 1

### **Identificación del riesgo.**

La identificación del riesgo tiene un gran vínculo con los objetivos de la entidad y los obstáculos presentados para su cumplimiento. Teniendo gran cuidado con la determinación de los riesgos implícitos, que en ocasiones tiene más peso que los que se manifiestan explícitamente. Es importante clasificar los riesgos de la entidad en internos, externos y de actividad.



### **Estimación del riesgo.**

Una vez identificados los riesgos, se debe determinar la frecuencia y probable pérdida que ocasionan. Teniendo mayor peso los de alta frecuencia y los que, aunque su frecuencia sea baja, la pérdida que ocasionan sea considerable.

Teniendo siempre en cuenta que es imprescindible que todos los riesgos sean medibles, ya sea en pequeño, moderado o grande, si no se pueden medir de forma matemática.

### **Determinación de los Objetivos de Control.**

Una vez identificados, estimados y cuantificados los riesgos, se deben determinar

los objetivos específicos de control, para poder establecer los procedimientos más convenientes y lograr enfrentarnos al riesgo de la forma más económica y efectiva posible.

### **Detección del cambio.**

El departamento debe contar con procedimientos capaces de informar oportunamente los cambios registrados, tanto interna como externamente. Requiriendo de un sistema de información que capte y transmita todo tipo de cambio que atente contra el sistema de control interno implantado.

Entre ellos podemos encontrar los cambios en la legislación del país en cuanto al transporte, el aumento de los trabajadores

o vehículos de la entidad a los cuales presta servicios, o el cambio de alguno de los factores del taller, dejándose de cumplir por su sustituto las políticas establecidas por la entidad.

## ACTIVIDADES DE CONTROL

Este componente tiene un estrecho vínculo con el anterior de Evaluación de Riesgos, ya que una vez conocidos y estimados los riesgos, la entidad se dispone a poner en marcha un grupo de actividades que ayuden a evitarlos o minimizarlos.

Para ello se realizan análisis por la dirección, se le da seguimiento y revisión a las diversas funciones por parte de los responsables, se comprueban las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad y autorización pertinentes, se realizan controles físicos, se aplican los indicadores de rendimientos, entre otras actividades.

### Separación de tareas y responsabilidades.

Las tareas relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones deben ser asignadas a personas diferentes, evitando que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concertadas en una misma persona o sector, y así reducimos el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos.

- Las solicitudes de cheques tanto en MN como en CUC, por las reparaciones de automóviles en sus agencias respectivas, deben ser elaboradas por una persona distinta a la que aprueba estas.
- Los vales de combustible que entrega contabilidad, a partir de los autos en funcionamiento, deben ser recibidos por el Especialista Principal para su posterior entrega a los choferes. El Jefe del Departamento se encargará del análisis del consumo por vehículo.

- Las Órdenes de Trabajo por Servicios Técnicos serán confeccionadas por una persona distinta a la que las autorizará y a la que despachará la mercancía. Además deberá constar nombres, apellidos y firma del cliente.

- Las solicitudes de materiales al almacén solo serán aprobadas por el Jefe del Departamento o por el Especialista Principal.

### Coordinación entre áreas.

Debe existir una adecuada coordinación entre todas las subáreas del taller, con el objetivo de ayudar a cumplir el objetivo principal del Departamento:

- El Especialista Principal debe recibir diariamente la información referente al cierre del taller y del almacén.
- El Especialista Principal debe coordinar mensualmente con sus subordinados los planes de trabajo de cada frente y el cumplimiento de las tareas principales.
- El Auxiliar de Tráfico recibirá diariamente del Especialista Principal la relación de los vehículos en parqueo y la situación de estos, así como la programación del carro de guardia para el resto del día y comienzos del siguiente.
- El Auxiliar de Tráfico le transmitirá diariamente al Jefe del Departamento las quejas, inquietudes y sugerencias que pueda tener el personal bajo su mando.
- El descanso por vacaciones deberá programarse de tal forma que no atente contra el cumplimiento de los objetivos del Departamento.
- El Encargado General de Almacenes deberá informar oportunamente al Balancista Distribuidor las necesidades de piezas de repuesto a partir de las existencias físicas de los productos almacenados.

Se coordinará con las restantes áreas del Ministerio que poseen equipos de transporte para la realización del Día de la Técnica con los objetivos siguientes:

- Controlar el estado de la limpieza general de los equipos.
- Controlar los siguientes documentos:
  - Licencia de Circulación del equipo.
  - Certificado de Revisión Técnica (FICAV del Ministerio del Transporte).
  - Licencia de Conducción del funcionario que tiene asignado el vehículo (choferes profesionales o no).
  - Autorizo permanente de parqueo.
  - Comprobante de la Licencia Operativa del Transporte.
  - Libro de Control de la Explotación del Equipo.
- Realizar el marcaje de los neumáticos a las motos.
- Realizar un levantamiento de todos los accesorios de los equipos (herramientas, gatos, etc.)

### **Documentación.**

El Departamento debe contar con la documentación relativa a todas sus operaciones, estando siempre disponible para su verificación, acorde con el sistema de información definido en el componente de Información y Comunicación. Así como un Manual de Procedimientos que defina de forma organizada los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla el Departamento, que permita la ubicación rápida y el control de estas disposiciones y, sobre todo, la necesaria uniformidad

en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que lo integran.

### **Niveles definidos de autorización.**

Debe estar definida la persona autorizada para realizar determinados actos y transacciones, lo cual debe estar documentado y comunicado, de forma explícita, a las personas involucradas.

A continuación se relacionan los niveles de autorización que deben estar definidos en el Departamento, para:

- Solicitar u ordenar la entrega de productos del almacén.
- Realizar las compras.
- Solicitar cheques por compras o mantenimientos de vehículos.
- Recibir los vales de combustible de la Dirección de Control Económico y entregar estos a los choferes.
- Elaborar y revisar las órdenes de trabajo emitidas por servicios técnicos.
- Autorizar los movimientos de altas, bajas, traslados, envíos a reparar que se puedan originar.

### **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.**

Se elaborarán y registrarán en sus modelos correspondientes los siguientes hechos y transacciones en el momento en que estos se lleven a cabo:

- Movimiento de Activos Fijos Tangibles.
- Vehículos que entran y salen del parqueo, en el primer caso, dejar constancia de la situación que presentan.
- Consumo de combustible por vehículo.
- Entrega de baterías y neumáticos.

- Mantenimientos y reparaciones que se les practiquen a los vehículos.
- Resultados de las inspecciones realizadas en los días de la técnica.
- Chequeos médicos efectuados a los choferes profesionales.
- Ocurrencia de accidentes y averías.
- Entrega de llaves.
- Personas que visitan el taller.
- Asistencia diaria de los trabajadores.
- Entrega de herramientas y accesorios.
- Factura y el número de cheque con el cual se pagó el servicio recibido, en el expediente técnico del vehículo.
- Recepciones y salidas de productos del almacén en las tarjetas de estiba.
- Otro hecho o transacción que no haya sido detallado y que afecte de una u otra forma al Departamento.

#### **Acceso restringido a los recursos, activos y registros.**

La protección de los recursos, activos y registros debe estar garantizada a través de mecanismos de seguridad que limiten el acceso a estos solo a las personas autorizadas, para lo cual deben contar con lo siguiente:

#### **Actas de Responsabilidad Material por:**

- La custodia de los Activos Fijos Tangibles, por áreas de responsabilidad.
- La custodia de los medios de rotación (Encargado General de Almacenes).
- La tenencia y uso de los útiles y herramientas.

- Los vehículos que conducen (choferes).

#### **Además:**

- El almacén debe contar con medidas de seguridad contra robos (rejas, candados, alarmas, etc.)
- Listado de las personas autorizadas a tener acceso al almacén.
- Deben estar definidos y ser del conocimiento de los custodios los trabajadores que pueden tener acceso al taller en horas y días no laborables.
- El Jefe del Departamento es el responsable de las llaves de acceso al taller, así como una copia de la del almacén en sobre lacrado.

#### **Control del sistema de información.**

Los responsables del sistema de información deberán cumplir con los procedimientos de control establecidos para las entradas, el almacenamiento y las salidas del Departamento de toda la información que se procese, con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento.

#### **Indicadores de desempeño.**

El principal indicador de desempeño del Departamento de Transporte es el Coeficiente de Disponibilidad Técnica (CDT). El CDT muestra el por ciento de vehículos y motos activados, que no se encuentran en mantenimiento, el cual debe ser superior al 80%. El Departamento calcula la del Nivel Central, recibe la información de las delegaciones del país y emite un consolidado nacional.

Este indicador se reporta mensualmente a la Dirección Administrativa y a la Dirección de Control Económico, ya que a partir de este reporte es que esta última hace entrega a cada dirección de los vales de combustible de los carros activados.

A continuación se relacionan otros indicadores que consideramos pueden resultar de gran utilidad para medir el correcto desempeño del Departamento:

- Cantidad de expedientes técnicos habilitados.
- Nivel de ejecución del presupuesto por períodos y por dirección.
- Cantidad de accidentes.
- Cantidad de vehículos aceptados por FICAV en la primera visita.
- Índice de satisfacción del cliente, a partir de encuestas realizadas por el propio Departamento o por la Dirección Administrativa.

### **Función de Auditoría Interna.**

Esta función debe ejecutarse a nivel de la entidad, la cual se encargará de informar, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento del Sistema de Control Interno del Departamento a través de la práctica de análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que se realicen.

## **I**NFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Para el diseño de este componente es importante tener en cuenta el flujo de la información, ya sea interna como externa.

Deben existir determinados informes que transmitan la información, ya sea hacia fuera o dentro del propio Departamento.

### **El sistema de información y su flexibilidad al cambio.**

El sistema está conformado por tres grandes grupos:

### **Información Interna:**

- Planes de trabajo.
- Control de existencia, entrada y salida de medios básicos.
- Cierre diario del taller y del almacén.
- Control de hojas de ruta.
- Control del gasto mensual de combustible por vehículo y su aprovechamiento.
- Relación de vehículos autorizados a parquear fuera del centro.
- Control del plan de mantenimiento y reparaciones.
- Inventario del parque de vehículos.
- Plan de prevención de accidentes y averías.
- Control de chequeos médicos a choferes profesionales.
- Libro de control de llaves.
- Control de entradas y salidas de vehículos y su situación técnica.
- Libro de control de visitantes.
- Control de asistencia diaria de los trabajadores.
- Responsabilidad material o tarjeta de entrega de herramientas y accesorios.
- Control de existencia de combustible en tanque por vehículo.
- Lectura diaria de odómetros de los vehículos del Departamento.
- Plan de vacaciones.
- Expediente técnico de cada vehículo contentivo de:



- Registro del vehículo.
  - Ubicación actual del equipo.
  - Datos del chofer u operador.
  - Recepción y puesta en marcha.
  - Registro de baterías.
  - Registro de neumáticos.
  - Relación de accesorios y herramientas.
  - Control de agregados (motor, caja de velocidad, diferencial, agregados menores).
  - Pruebas de consumo de combustible.
  - Pruebas de consumo de lubricantes.
  - Resumen mensual de combustible y lubricantes.
  - Registro de accidentes y evaluación permanente.
  - Facturas, cheques, solicitudes de materiales.
- Órdenes de trabajo.
  - Inventario físico mensual del 10%.
  - Informe mensual de los recursos gastados el mes anterior por cantidad de renglones e importes.
  - Consecutivo de entrega de baterías y neumáticos.
  - Control de solicitudes de servicios técnicos.
  - Control de las órdenes de trabajo o reparaciones realizadas.
  - Control de solicitudes de materiales.
  - Plan mensual del día de la técnica.
  - Informe mensual del cumplimiento de los indicadores de desempeño.
  - Pólizas de seguro de parque automotor.
  - Resultados de las reuniones de las organizaciones de masas, así como el seguimiento de los acuerdos adoptados.
  - Actas de los despachos con los distintos niveles de dirección, así como el seguimiento de los acuerdos adoptados.



### **Información para usuarios externos del Departamento:**

- Plan mensual del día de la técnica.
- Informe mensual del cumplimiento de los indicadores de desempeño.
- Informe mensual de combustible consumido por vehículo y por dirección.
- Resultados del día de la Técnica.
- Gastos incurridos en las agencias especializadas por vehículo y por dirección o delegación provincial.
- Vales de salida del almacén.
- Solicitud de traslados de activos fijos tangibles, útiles y herramientas.

### **Información externa recibida de otras áreas:**

- Planeación estratégica.
- Control de las solicitudes de transportación para el siguiente día.
- Informe mensual con la cantidad de kilómetros recorridos por vehículo y por dirección o delegación provincial.
- Informe mensual de combustible consumido por vehículo y por dirección o delegación provincial.
- Gastos incurridos en las agencias especializadas.
- Disposiciones jurídicas, tanto internas como externas, vinculadas con la actividad de transporte y otros temas.

El sistema de información debe ser revisado periódicamente, y si son detectadas deficiencias en su funcionamiento, debe rediseñarse, de forma tal, que los cambios surgidos se tengan en cuenta, seleccionando la nueva información que debe ser transmitida

y eliminar la que ya no es necesaria.  
**Información, responsabilidad y flujo de la información.**

El Jefe del Departamento de Transporte deberá mantener informado al Consejo de Dirección, siempre que este lo requiera.

En el Departamento de Transporte debe existir un documento que establezca las funciones de cada puesto de trabajo, y que el mismo sea de conocimiento de todos los trabajadores.

Se ha elaborado un flujo de información, que podrá observarse en el Anexo No. 3.

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

Se deberá comunicar aquella información que sea relevante y confiable de manera oportuna, vinculada con la Planeación Estratégica, en lo referido a:

- Definición de la misión, valores organizacionales compartidos y deseados y la visión.
- Objetivos de trabajo y sus criterios de medida.
- Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- Estrategias diseñadas.
- Políticas aprobadas.
- Decisiones.
- Otras.

Para la comunicación de esta información podrán utilizarse las técnicas siguientes:

- Reuniones periódicas de análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medidas relacionados con el Departamento.
- Murales.

- Correo electrónico.
- Intranet.
- Talleres, conferencias, etc.

### **Canales de comunicación.**

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas. Éstos se clasifican en:

- Canales de comunicación formales relacionados con las decisiones que toman los distintos órganos de dirección del Departamento, es decir, basados en relaciones de jerarquía.
- Canales de comunicación informales relacionados con la posibilidad real que se le comunique a los trabajadores la información necesaria en el momento oportuno.

Estos canales deberán estar basados en la necesaria retroalimentación entre los trabajadores y los órganos de dirección, mediante:

- Canales de comunicación formal: reuniones y despachos entre los distintos niveles de dirección, y de estos con los trabajadores.
- Canales de comunicación informal: actividades recreativo-culturales y relaciones interpersonales en el Departamento.

## **SUPERVISIÓN O MONITOREO**

Este componente es clave para conocer la efectividad del sistema de control interno implantado, mediante actividades de supervisión o monitoreo que permitan identificar controles débiles, insuficientes o necesarios y promover su reforzamiento, modificación e implantación.

Estas evaluaciones se realizarán a través del autocontrol, visto esto como el proceso mediante el cual el propio personal del Departamento realizará determinadas acciones de control, ya sean continuas o puntuales.

Las actividades continuas son aquellas que se realizan por el propio responsable, por ejemplo, un trabajo incorporado a sus tareas habituales; mientras que las puntuales son actividades planificadas y determinadas, fundamentalmente, por factores de riesgo, y ejecutadas por un nivel superior de dirección.

### **Evaluación y eficacia del Sistema de Control Interno.**

El Jefe del Departamento deberá confeccionar un plan de acción para llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática y sorpresiva de los componentes y elementos que forman parte del sistema. Este plan deberá contar con:

- Revisiones al Sistema de Control Interno implantado, como mínimo, dos veces al año.
- Revisión de las órdenes de trabajo emitidas por los servicios de reparaciones menores.
- Chequeos periódicos a los activos fijos tangibles y a los útiles y herramientas en uso.
- Conteos mensuales a los productos almacenados.
- Conciliaciones periódicas con las agencias que prestan sus servicios a la técnica de la entidad.

### **Auditorías del Sistema de Control Interno.**

Consideramos necesaria la creación en la entidad de una Unidad de Auditoría

Interna que permitan evaluar, e informar, la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno del Departamento.

También el Departamento deberá recibir comprobaciones externas realizadas por inspectores del Ministerio de Transporte. Estas tendrán, como objetivo, comprobar el cumplimiento de todas las disposiciones y regulaciones dictadas por ese Ministerio.

### Tratamiento de las deficiencias detectadas.

La detección de deficiencias, derivadas de los autocontroles, auditorías internas o inspecciones recibidas, deben ser comunicadas rápidamente al Jefe del Departamento, quien procederá, de conjunto, con el Consejo, a elaborar un plan de medidas para erradicarlas, en el cual se detallarán:

- Deficiencias detectadas.
- Responsable.
- Acciones a desarrollar.
- Fecha de cumplimiento.

### CONCLUSIONES

Se ha elaborado un Cuestionario de Auditoría Gubernamental al Sistema de Control Interno implantado en una organización, a partir de lo establecido en la legislación vigente, donde se exponen un conjunto de preguntas que abarcan aspectos generales para el análisis, verificación y evaluación del cumplimiento de lo dispuesto.

A partir de la aplicación del Cuestionario se propone un proyecto de diseño del Sistema de Control Interno para el Departamento de Transporte, que sustituye el vigente, teniendo en cuenta las necesarias adecuaciones a las características específicas de las funciones que realiza y la legislación vigente sobre el tema.

El proyecto está estructurado por los componentes siguientes:

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

### RECOMENDACIONES

• Implementar el proyecto de diseño del Sistema de Control Interno para el Departamento de Transporte que se propone en este Trabajo de Diploma.

• Utilizar el Cuestionario de Auditoría Gubernamental al Sistema de Control Interno implantado en una organización como instrumento de trabajo de los auditores gubernamentales.



### BIBLIOGRAFÍA

- 1- *Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.*
- 2- *D'Ambrosio, Sergio. Organización formal e informal [en línea]. 2003*  
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZkpuVuFkozxPeIBL.php>  
[Consulta: 20 abril.2004].
- 3- *Ministerio de Educación Superior. Administración. Quinta Edición. La Habana.*
- 4- *Ministerio de Finanzas y Precios. Orientaciones Generales para el proceso de preparación de los Sistemas de Control Interno en las entidades cubanas. La Habana, 2003.*
- 5- *Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297-2003: Definiciones del Control Interno. Contenido de los Componentes y sus Normas. La Habana, 2003, 30p.*
- 6- *Recursos Humanos - La estructura [en línea]. México. <<http://www.contactopy-me.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp>>*  
[Consulta: 22 abril.2004].

**EVALUACIÓN Y ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS  
DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE (anexo 1)**

<b>No.</b>	<b>RIESGO INTERNO</b>	<b>ESTIMACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>OBJETIVO DE CONTROL</b>
1	Desabastecimiento de piezas de repuesto en el taller.	Coeficiente de Disponibilidad Técnica.	1 y 2
2	Diversidad de marcas y modelos en el parque automotor.	Número de marcas diferentes.	1 y 2
3	Poca calificación técnica del personal del Departamento.	Número de acciones de capacitación recibidas.	3
4	Niveles de seguridad y protección del área.	Faltantes de bienes. Comparación de las quejas del SEPROT del taller con las de la entidad.	4
5	Poca disponibilidad de equipamiento, útiles y herramientas para las reparaciones menores.	Variedad del equipamiento y los útiles y herramientas.	1 y 4
<b>No.</b>	<b>RIESGO EXTERNO</b>	<b>ESTIMACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>OBJETIVO DE CONTROL</b>
1	Desabastecimiento de piezas en las agencias especializadas.	Coeficiente de Disponibilidad Técnica.	1 y 2
2	No correspondencia entre el presupuesto asignado y la obsolescencia de los equipos.	Gasto incurrido por cada equipo de transporte.	1 y 2
3	Cumplimiento de las exigencias técnicas que exige el MITRANS.	Cantidad de equipos que pasaron el FICAV la primera vez.	1 y 2
4	Nuevas modificaciones en el Código de Vialidad y Tránsito que implican mayores exigencias para los choferes.	Número de multas por cada chofer. Número de licencias retiradas.	3
<b>No.</b>	<b>RIESGO DE ACTIVIDAD</b>	<b>ESTIMACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>OBJETIVO DE CONTROL</b>
1	Probabilidad de la ocurrencia de accidentes del tránsito.	Número de accidentes, fatales o no. Importe de las Pólizas de seguro.	2 y 3
2	Posible uso indebido del vehículo, combustible, partes y piezas de repuesto.	Calidad de las Órdenes de Trabajo. Índice de Satisfacción del Cliente	4

## OBJETIVOS DE CONTROL (anexo 1)

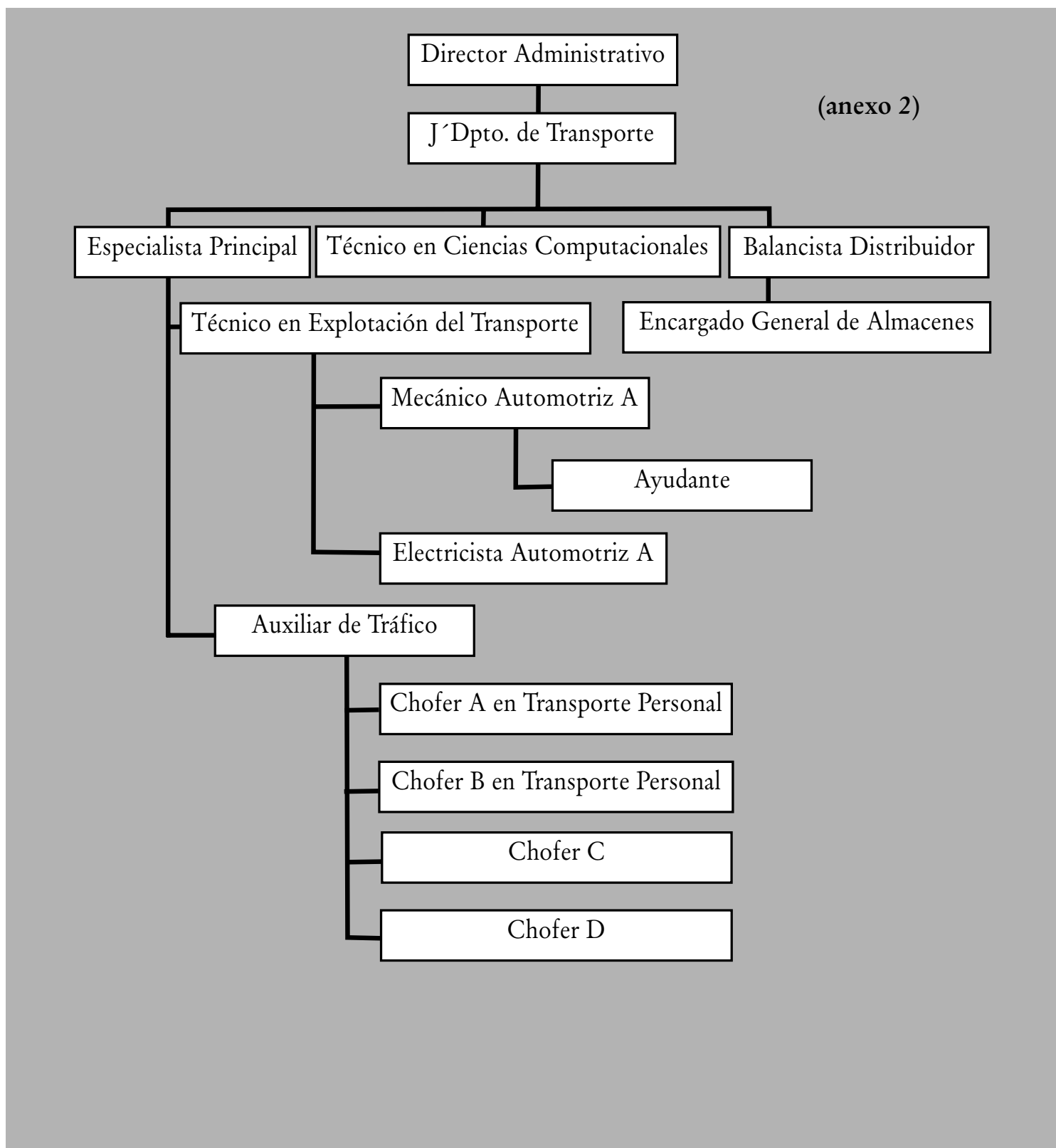
Como actividades de control para los riesgos detectados, se proponen la implementación de:

1. Políticas de compras, ajustadas a las necesidades previstas en la planificación del presupuesto.
2. Planes de mantenimientos y reparacio-

nes menores, mayores y capitales acordes con las necesidades de los equipos.

3. Acciones de capacitación, selección e inducción, que satisfagan los requerimientos de todo el personal.

4. Procedimientos de control que garanticen la correcta administración, custodia, seguridad y protección de los recursos asignados al Departamento.



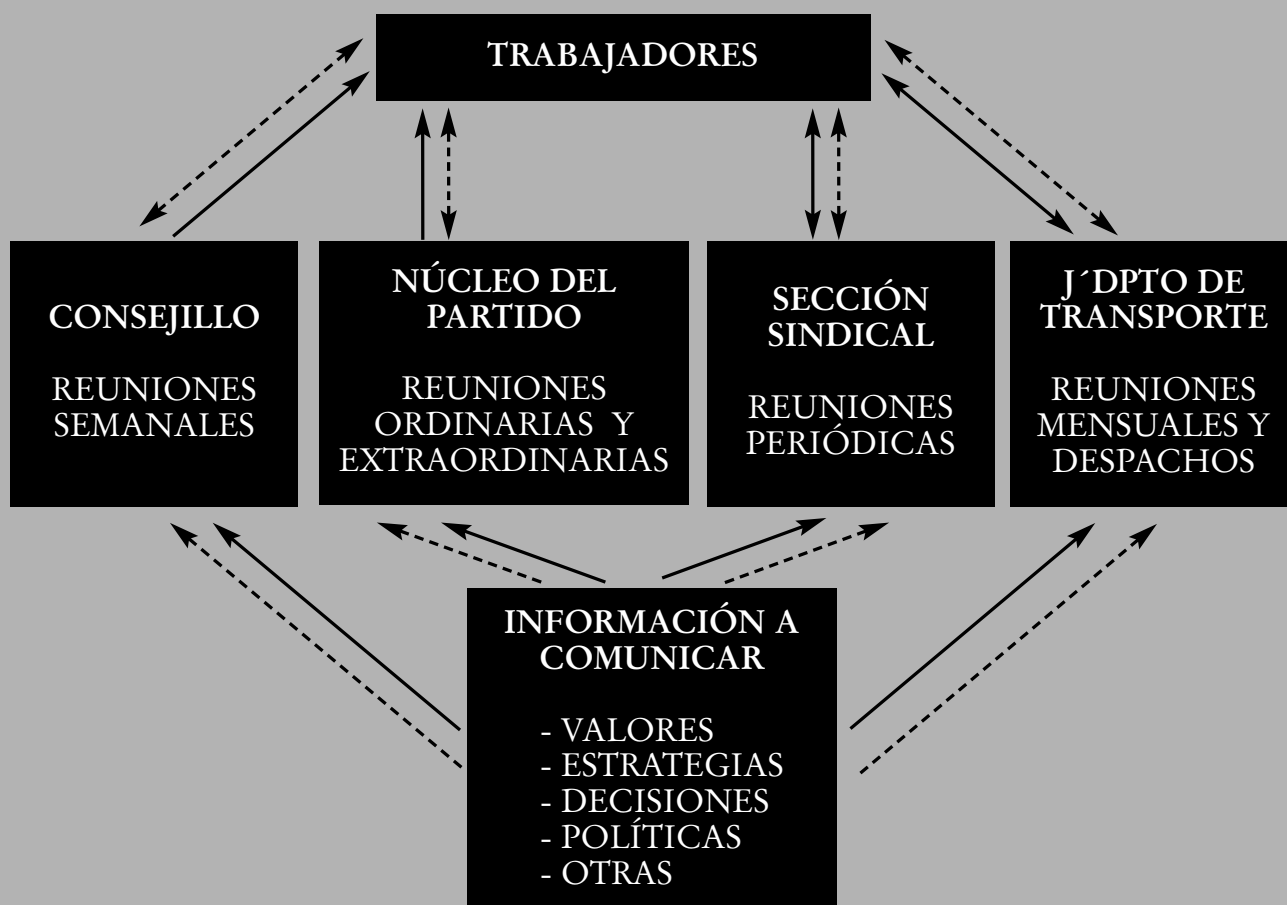
### ESQUEMA DEL FLUJO DE INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE (anexo 3)



**Leyenda:**

- El Departamento de Transporte no es responsable de la calidad de la información, pero funciona como contraparte en la revisión y supervisión de la misma.
- El Departamento de Transporte es el responsable de la calidad de la información.

### CANALES DE COMUNICACIÓN (anexo 4)



**Leyenda:**

- Expresan las relaciones de comunicación basadas en la jerarquía (canal formal).
- - - - - Expresan la posibilidad real de que se le comunique a los trabajadores la información necesaria en el momento oportuno (canal informal).

# ANÁLISIS DE LAS CAUSAS MÁS SIGNIFICATIVAS QUE DETERMINAN DIFERENCIAS EN LAS CALIFICACIONES DE LAS AUDITORÍAS

*Por MSc. Elena Cornell Galera*

## INTRODUCCIÓN

Al analizar el Balance Territorial de la actividad de Auditoría realizado en los últimos seis años en la provincia de Camagüey, se manifiesta como aspecto más controvertido la significativa diferencia existente entre el por ciento de auditorías, en las que el control ejercido por las entidades ha sido calificado de Deficiente o Malo, ejecutadas por la Dirección de Auditoría de la extinta ONA, posteriormente Delegación Provincial del Ministerio de Auditoría y Control, y el por ciento, que con igual calificación, reflejan las auditorías realizadas por los Departamentos y Grupos de Auditores subordinados a las UCAI de los OACE y la UCAI del CAP.

Considerando además que una evaluación que no se corresponda con los resultados de los controles implantados por las entidades, puede provocar que sus administraciones se conformen con la calificación favorable recibida, y descuiden la atención que deben prestar a la solución de las deficiencias e irregularidades evidenciadas en el trabajo de auditoría, con la finalidad de

garantizar la integridad y uso adecuado de los recursos que poseen.

Por estos motivos, y con el objetivo de conocer las verdaderas causas que inciden en estas diferencias, las que provocan incomprendimientos y descontentos en colectivos laborales, que no pueden entender la diferencia entre ambas calificaciones, hemos realizado este análisis, a partir de los resultados obtenidos en las visitas de supervisión y asesoramiento ejecutadas a todos los Departamentos y Grupos de Auditores subordinados a las UCAI de los OACE, que actúan en la provincia y a la UCAI del CAP.

## DESARROLLO

La estadística de las evaluaciones otorgadas en las auditorías realizadas por la Dirección Provincial de Auditoría de la ONA, posteriormente la Delegación del MAC a partir de la creación del Ministerio de Auditoría y Control, y el resto de las Unidades de Auditoría subordinadas a las UCAI de los OACE y la UCAI del CAP, en los últimos seis años, mostró el siguiente resultado:

POR CIENTO DE LAS AUDITORÍAS CALIFICADAS DE DEFICIENTE O MALO

Años	Ejecutadas por ONA y MAC	Ejecutadas por el resto de las Unidades
1998	78	67
1999	86	65
2000	93	50
2001	78	44
2002	64	30
2003	64	42

Como puede observarse, a partir del año 2000 se mantiene una diferencia muy significativa en las calificaciones otorgadas por la ONA y el MAC y el resto de las Unidades Auditoras.

Como resultado de las visitas de supervisión realizadas, se pudo comprobar que las diferencias existentes en las evaluaciones otorgadas están determinadas fundamentalmente por:

- En el 18 por ciento de los expedientes de auditorías revisados no se corresponde la evaluación otorgada con las deficiencias recogidas en el informe y en los papeles de trabajo, al no cumplir con lo regulado en la Resolución ONA No. 5 del año 2000.

- Incumplimientos de la Quinta Norma de Ejecución de Auditoría, al no contar con evidencias suficientes de las verificaciones efectuadas, que sirvan de soporte a los juicios y conclusiones emitidos por el auditor, lo que no permitió, en estos casos, confirmar o discrepar las calificaciones otorgadas, quedando incertidumbre referente a si realmente se efectuaron las revisiones que correspondían.

Además se detectaron otras insuficiencias, que aunque no determinan en las evaluaciones, sí constituyen incumplimientos de las Normas de Auditoría, como son:

- La exposición de los hallazgos no se realiza de forma completa, exacta y suficientemente clara.

- No se señalan las causas y consecuencias que cada hallazgo puede provocar, lo que limita al usuario del informe apreciar la verdadera connotación de la deficiencia o irregularidad señalada, proceder que no favorece para que las medidas que se tomen, en función de erradicar las deficiencias detectadas, se orienten fundamentalmente a la eliminación de sus causas.

- En oportunidades, los Planes de Auditoría se conciben sin tener en consideración la disponibilidad real de auditores, motivo por el que se planifica una cantidad de auditorías superior a las que, de acuerdo con la fuerza laboral existente, se pueden ejecutar, lo que provoca detrimento de la calidad de las auditorías que se realizan.

- Insuficiencias técnicas al evidenciarse errores al clasificar los incumplimientos de los Principios de Control Interno, los de Contabilidad Generalmente Aceptados y de las regulaciones vigentes.

Por otra parte, existen aspectos subjetivos, que se traslucen en los diferentes intercambios y consultas que nos han realizado, evidenciándose, de manera muy discreta, que:



- Se trata de no dar a conocer dificultades que pueden lastimar la imagen de determinadas entidades, unas, por encontrarse en perfeccionamiento empresarial; otras, por poseer una tradición de colectivo vanguardia, etc.

- Existen presiones por mantener un status que favorezca la obtención de las sedes nacionales por el día del trabajador del organismo, y por mantener un lugar destacado en la emulación por el aniversario del 26 de julio.

En las visitas de supervisión realizadas, se puso de manifiesto que no siempre se exige al auditado la entrega del Plan de Medidas para erradicar las deficiencias detectadas en las auditorías. En ocasiones, se elabora el Plan de Medidas, pero las concebidas no dan respuesta a los señalamientos efectuados, o solo van dirigidas a la eliminación del caso puntual que se manifiesta en la muestra seleccionada, quedando sin resolver la causa que lo provoca, y otras veces, no se da el seguimiento que corresponde.

Si aplicamos elementos de gestión a la actividad realizada por los Departamentos de Auditoría, a los que al revisar sus expedientes, la calificación favorable que otorgaron no se correspondía con las deficiencias recogidas en los informes y papeles de trabajo.

**ECONOMÍA:** Al haberse incurrido, amparados en las evaluaciones otorgadas, en gastos por concepto de estímulo al personal de contabilidad y auditoría; mayor gasto de salarios al aplicar sistemas de pagos de acuerdo con los resultados que tienen como condicionante el razonamiento de las cifras que aparecen en sus Estados Financieros, sin que se cumpla este aspecto.

**EFICIENCIA:** Al no señalar causas y consecuencias de los hallazgos, y en otros casos, no exponerlos con claridad y exactitud para que se pueda apreciar su connota-

ción, no se brinda la información necesaria para favorecer que se tomen las medidas más adecuadas, en función de erradicar las causas de las deficiencias detectadas.

**EFICACIA:** Al no lograr la eliminación de las irregularidades y deficiencias que afectan los resultados y la veracidad de las cifras plasmadas en la información financiera de las entidades auditadas, unas, por no realizar correctamente los señalamientos que correspondían; otras, por no exigir que se elabore correctamente el Plan de Medidas para erradicar los señalamientos; y otras, por no mantener el seguimiento correspondiente hasta su eliminación, no se cumplimenta el objetivo de que nuestras Entidades cuenten con un Sistema de Control Interno, que garantice la integridad de los recursos que el Estado ha puesto a su disposición y que los saldos que muestren sus Estados Financieros resulten razonables.

## CONCLUSIONES

Las significativas diferencias existentes en las evaluaciones otorgadas en las auditorías realizadas por los auditores gubernamentales y las que ejecutan auditores pertenecientes a Unidades Centrales de Auditoría de los OACE, se deben, fundamentalmente, al incumplimiento de las Normas de Auditoría y al no respeto de lo regulado en la Resolución ONA No. 5 del año 2000, que establece los parámetros que deben ser considerados para el otorgamiento de las calificaciones.

Existen cuestiones subjetivas que perjudican, de alguna manera, la independencia de los auditores que evalúan entidades subordinadas a su propio organismo, lo cual provoca:

- Incomprensiones y descontento en colectivos laborales que no pueden entender que después de haber sido calificados favorablemente en repetidas auditorías realizadas por las unidades auditoras adscritas a su propio organismo, sean

calificados de forma negativa por los auditores gubernamentales, al ponerse en evidencia serias debilidades de los procedimientos de control interno empleados, lo que pueden propiciar la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

- Un incremento injustificado en los gastos de las entidades, que amparados en calificaciones que no se corresponden con sus verdaderos resultados, pagan una estimulación que llega hasta 60.00 pesos a los trabajadores de las áreas dedicadas al control.

- Incrementos significativos en los gastos de salarios, al aplicar sistemas de pago de acuerdo con los resultados avalados por auditorías, cuyos resultados no responden a la situación real de las entidades.

- De igual forma, se produce una afectación económica al abonar 60.00 pesos mensuales del estímulo previsto en la Resolución No. 13/ 00 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social a auditores que ejecutan auditorías en las que no se han cumplido las Normas de Auditoría relativas a la Ejecución y Presentación de Informes, por lo que ha incumplido con el indicador de calidad, considerado determinante para resultar acreedor de dicho estímulo.

- Los efectos descritos anteriormente permitieron calcular que únicamente en las entidades de los dos organismos que solo calificaron desfavorablemente el 11 y el 12,5 por ciento de las auditorías que ejecutaron en el año, estando entre las que poseen recursos de gran movilidad en el mercado subterráneo, demostrándose en las visitas de supervisión efectuadas, que las calificaciones otorgadas no se correspondían con las deficiencias detectadas, el precio del incumplimiento, en el primer trimestre del año 2004, ascendió a 1 663,4 MP.

## RECOMENDACIONES

- Continuar trabajando en la capacitación de todos los auditores del sistema.

- Propiciar el incremento del reconocimiento social a la actividad de auditoría, de forma que coadyuve a fomentar el amor por su desarrollo, y el compromiso de todos los auditores con el encargo estatal de garantizar el control de los recursos del Estado y preservar la integridad de los cuadros y funcionarios.

- Incentivar, en todos los auditores, un sentido de pertenencia que trascienda los límites de su área de acción, y se concentre en la actividad de auditoría, lo que redundará en una mayor independencia mental y en la elevación de la calidad de las auditorías.



# CONTROL INTERNO EN MATERIA DE PRECIOS. UN NUEVO ENFOQUE

*Por Lic. Armando Montalvo Díaz  
Lic. Magdeline Méndez Hernández*

## INTRODUCCIÓN

Los renovados conceptos del Control Interno de acuerdo al enfoque COSO, y a la Resolución No. 297/03 del MFP, ponen en evidencia la necesidad de definir un concepto actualizado y coherente con estas normas.

En los últimos años, la introducción de este criterio en el control de precios ha fortalecido su disciplina, pero aún queda mucho por andar. Las referencias conceptuales nos obligan a pensar que un esclarecimiento es importante en estos momentos, para evitar confusión y coadyuvar a que el Control Interno en Materia de Precios, resulte coherente con los conceptos establecidos en el informe COSO, documento de referencia obligada cuando de control interno se habla, materializados en Cuba, con la aprobación de la Resolución No. 297/03 del MFP.

Elementos del actual escenario de la política de precios.

- Reordenamiento de los cobros en divisas.
- Eliminación de los precios y tarifas monopólicas.
- Educar a los empresarios para que piensen como país, y no como entidad.

- Definición de los que operan con su esquema totalmente en divisas.
- Lograr que la divisa llegue lo más rápido posible a la caja central.
- Centralización de las compras del comercio exterior, decidiendo por las que resulten más atractivas por los precios.
- Reducción, al mínimo permisible, de los gastos.
- En todas las ventas entre entidades es necesario que quien recibe un producto, o servicio, debe solicitar la ficha de costo.
- Subida de precios minoristas en divisas.
- Reordenamiento de las tasas de recargo y descuento.
- Revisión, por parte del Ministerio de Economía y Planificación, de todos los objetos sociales.
- Centralización de las facultades de formación y aprobación de precios, que en algún momento, fueron delegadas.

La caracterización anterior presupone lograr un concepto más sólido sobre Control Interno en Materia de Precios, que sea capaz de responder a la exigencia del presente redimensionamiento de nues-

tra política de precios, imprescindible para resistir e insertarnos, con efectividad, en un mundo globalizado y unipolar.

## OBJETIVOS

- Definir el concepto de Control Interno en Materia de Precios.
- Estructurar sus componentes, explicando su concepto.
- Precisar que el Control Interno en Materia de Precios, es una fracción, o parte del concepto de Control Interno, de acuerdo con el Enfoque COSO y a la Resolución No. 297/03.

## DESARROLLO

Desde mayo del 2001, el Ministerio de Finanzas y Precios introdujo las **Indicaciones Generales** para evaluar el Control Interno en Materia de Precios, partiendo de los siguientes criterios:

- La aplicación de la política de precios, definida por el Estado, es responsabilidad de los dirigentes de las entidades productoras, comercializadoras o de servicios a cada nivel.
- A las instancias superiores les corresponde mantener un chequeo efectivo y sistemático de su cumplimiento.

El tema del Control Interno en nuestro país era patrimonio de los contadores y auditores desde los años en que, como estudiantes, se cursaban las asignaturas relacionadas con la contabilidad, el costo y la auditoría, constituyendo un tema cardinal para todos los empresarios, pero no dominado por los cuadros y dirigentes encargados de tomar decisiones a los diferentes niveles.

Resulta evidente que esta situación se ha venido transformando desde finales del año 1999, debido a la influencia de las **Comprobaciones Nacionales al Control Interno** y las **Inspecciones de Precios**.

Sobre los aspectos relacionados con el Control y el Control Interno se presentan dudas, o no se conocen, lo que impide valorar la importancia específica de cada uno de estos sistemas, su necesaria interrelación y complementación.

En este trabajo se utiliza la palabra control como sinónimo de comprobación, inspección, examen, crítica, verificación, etc.; lo que en su forma infinitiva significa: controlar, inspeccionar, examinar, criticar y verificar.

La bibliografía sobre Control Interno refleja que la definición formal de Control Interno, fue publicada originalmente en 1949, y repetida en diferentes publicaciones: "El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Un sistema de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas, derivándose tres formas de controles internos:

- Control Interno Administrativo u Operacional.
- Control Interno Contable.
- Verificación Interna.

La conclusión más importante de esta interpretación es que un Sistema de Control Interno deberá ser:

- Planeado, y nunca será consecuencia de la casualidad o la espontaneidad.
- Trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación.
- Funciona con fluidez, seguridad y responsabilidad.

## DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO ESTABLECIDA POR LA RESOLUCIÓN NO. 297/03

Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

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

A mediados del año 2000, el Ministerio de Finanzas y Precios emitió el documento: **Autocontrol de Precios y Tarifas**, el cual definía las **Indicaciones para determinar el autocontrol sobre la disciplina de precios**, en las que todavía no se emplea el término Control Interno.

En mayo del 2001, se actualizan estas orientaciones bajo el título: **Indicaciones Generales para evaluar el Control Interno en Materia de Precios** expresando:

“Se parte de que la aplicación de la política de precios definida por el Estado, es responsabilidad de los dirigentes de las entidades productoras, comercializadoras o de servicios a cada nivel, y a sus instancias superiores les corresponde mantener un chequeo efectivo y sistemático de su cumplimiento”.

Nuevamente se revitalizan las anteriores indicaciones en junio del 2002 expresando:

“El Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza de que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite peligros o sorpresas en el camino”.

## DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO EN MATERIA DE PRECIOS

Es el proceso que involucra el cumplimiento de todo lo orientado por las decisiones centralizadas de la política de precios y su control que la dirección de cada entidad, y el personal subordinado, ejecutan sobre la base de un conjunto o sistema de normativas, que proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad del sustento documental que define formación y aprobación de los precios.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones en las que el precio como variable económica, asegure la no incorporación a los resultados de las entidades de ganancias injustificadas.
- Cumplimiento de todo lo regulado en materia de control de precios.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

El Control Interno, y la forma en que se aplica, evoluciona con el tiempo, por lo que los procedimientos que son eficaces en un momento dado, pueden perder su efectividad posteriormente.

## CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO EN MATERIA DE PRECIOS

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, expresa:

“En cuanto a precios, sin perder el carácter centralizado de las decisiones de su política, se deben establecer enfoques congruentes con los cambios en el sistema empresarial que tiendan a evitar los precios monopólicos y las ganancias injustificadas por esta causa. En particular en cuanto a formación y aprobación de precios deberá continuarse el proceso de descentralización”.

Es importante que el diseño del Control Interno a cualquier nivel logre garantizar el cumplimiento de las decisiones centrales, por lo que cobra relevancia alcanzar definiciones en este tema, y proceder a su legalización.

Todo este proceso expresa la necesidad de ejercer un Control Interno en Materia de Precios con la efectividad necesaria, de tal forma que se constituya en garantía para la consecución de los objetivos y las misiones encomendadas al Ministerio de Finanzas y Precios.

## COMPONENTES DE CONTROL INTERNO EN MATERIA DE PRECIOS

- **Entorno de control:** Es la piedra angular sobre la que se erigen los demás componentes del Control Interno en Materia de Precios. Constituye el conjunto de acciones que tributa a lograr el cumplimiento de lo establecido.
- **Evaluación de los riesgos:** Es la evaluación de la vulnerabilidad del sistema de precios de las entidades.
- **Actividades de control:** Son los procedimientos o métodos que contribuyen a

lograr el cumplimiento de la política de precios, los que están sustentados en los riesgos ya identificados.

- **Información y Comunicación:** La información relativa a precios debe llegar oportunamente a los usuarios, lo que contribuye a su cumplimiento. A su vez la comunicación debe ser clara y precisa para evitar, en lo más posible, las interpretaciones erróneas, con la finalidad, de que cada integrante de la organización conozca su nivel de responsabilidad.

- **Supervisión o Monitoreo:** Contrapartida que contribuye a evaluar la calidad del Control Interno en Materia de Precios. La supervisión, desde hace tiempo, es un estilo de trabajo de las estructuras de precios a los diferentes niveles. En la estrategia hacia adentro resulta vital adicionar ese estilo hacia fuera, logrando incorporar la supervisión de precios a las unidades de auditoría interna de las entidades.

## CONCLUSIONES

Se propone un concepto más abarcador de Control Interno en Materia de Precios, que valore la experiencia acumulada en cuatro años de aplicación de las calificaciones a las entidades, así como lo aplicado en trabajos anteriores del Enfoque COSO, teniendo en cuenta, que al aprobarse la Resolución No. 297/03 del MFP, contamos con el marco legal idóneo. A partir de la experiencia adquirida en la aplicación de la referida normativa, nos encontramos en condiciones de perfeccionar el concepto, y de actuar en un concepto superior; dejar los indicadores y garantizar la calidad del proceso.

La estructura de los componentes responde también a lo que se ha ejecutado en esta temática, no observándose contradicción con lo establecido en la Resolución No. 297/03 del MFP. Esto sirve de punto de partida para el establecimiento de procedimientos y normas

que contribuyan a demostrar, que en su esencia propia, el Control Interno en Materia de Precios, es parte vital del Control Interno con un nuevo enfoque más integral.

## RECOMENDACIONES

Proponer a la Dirección General de Precios incluir el concepto de Control Interno en Materia de Precios, en la actual revisión de la Guía de Evaluación de Control Interno en Materia de Precios.

Incluir en las Orientaciones Generales para el proceso de preparación de los Sistemas de Control Interno en las entidades cubanas, aquellos elementos que garanticen el Control Interno en Materia de Precios.



## BIBLIOGRAFÍA

- 1- Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297/03.
- 2- Nuevo Concepto de Control Interno (Enfoque COSO) 1992.
- 3- Gabriel Capote Cordobés. El Control Interno y el Control. Revista Auditoría y Control, No.1 mayo - agosto 2000.
- 4- Joaquín Infante Ugarte. La Necesidad de insistir sobre el control interno. Revista Auditoría y Control, No.1 mayo - agosto 2000.
- 5- María del Carmen Cartategui. La Sinceridad del Control. Revista Auditoría y Control, No.8, abril 2003.
- 6- Gladys Bejerano. Controlar es Preservar al Hombre. Revista Auditoría y Control, Vol. 8, abril 2003.
- 7- Ministerio de Finanzas y Precios. Guías de Evaluación del Control Interno en Materia de Precios de la Dirección General de Precios de los años 2000, 2001, 2002 y 2003.

# UN ENFOQUE METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS DEL RIESGO DE CLIENTES PARA LAS EMPRESAS COMERCIALES CUBANAS

*Por Dra. Ana Fernández Andrés  
MsC. Griselda Ávila Díaz*

El presente trabajo se trazó como objetivo principal, diseñar un procedimiento de análisis del riesgo de los principales clientes de las empresas del sector de comercio de Camagüey para obtener más elementos de juicio para la toma de decisiones.

En el desarrollo se muestran algunas consideraciones teóricas sobre la administración financiera del crédito comercial, la evaluación del riesgo del cliente, y se refleja la definición y diseño del procedimiento de evaluación de ese riesgo.

## UN ENFOQUE METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS DE CLIENTES PARA LAS EMPRESAS COMERCIALES CUBANAS

El estudio de las finanzas es muy amplio, por lo que no siempre se pueden abarcar todos los aspectos. Este trabajo presenta una perspectiva general de la función financiera. Destaca específicamente la administración de las cuentas por cobrar, pues ellas representan uno de los activos más líquidos de la empresa. La correcta selección de la política de crédito comercial minimiza el riesgo de no cobrar la correspondiente pérdida que tiene que asumir la empresa.

Sin embargo, en el entorno empresarial cubano no se realizan valoraciones del

cliente para medir su nivel de riesgo, y en correspondencia, trazar una estrategia crediticia. Resulta indispensable que se instrumenten técnicas y procedimientos que fomenten la evaluación del riesgo del cliente, adecuado a nuestro contexto. De ahí la importancia y necesidad de realizar investigaciones científicas en este campo.

Para la empresa, es imprescindible establecer una política de crédito que se convierta en la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y en qué condiciones; no solamente se debe ocupar de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos, al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito; cada uno de los aspectos de la política de crédito es importante para la administración de las cuentas por cobrar.

Cuando pretendemos vender a determinados clientes para cobrar en el futuro, debe existir un margen de certeza de que este cliente es merecedor de esa confianza, por tanto, es necesario el conocimiento de los clientes para poder establecer y diferenciar la política de crédito a seguir con cada uno de ellos, en correspondencia con su situación específica.



Las cuentas por cobrar representan una inversión cuantiosa por parte de la mayoría de las empresas, por tanto su administración eficiente puede representar ahorros considerables. El objetivo general con respecto a la administración de las cuentas por cobrar debe ser, no solo el de cobrarlas con prontitud, también debe prestarse atención a las alternativas de costo-beneficio que presentan en los diferentes campos de estas cuentas, pero específicamente, es el de aumentar las ventas rentables al extenderle crédito comercial a los clientes.

Entre las funciones que realiza el administrador del crédito comercial se encuentran:

- Administrar la cartera de clientes.
- Disminuir los clientes dudosos.
- Control de saldos de las cuentas por cobrar.

El administrador de crédito comercial debe desarrollar un archivo en el que reúna la información de cada cuenta, con el objetivo de evaluar y reevaluar la seguridad del crédito comercial de los clientes actuales y potenciales.

La política de crédito de una empresa es la que permite determinar si debe concederse crédito a un cliente y las condiciones de este, para lo cual se establecen las normas de crédito.

¿Qué son las normas de crédito?

Las normas de crédito: Son los principios básicos para determinar si se le concede crédito comercial o no a un cliente. Se realiza mediante la evaluación del riesgo del cliente utilizando diferentes métodos.

- Método de las 5 C.
- Método de las 8 C.
- Método de la capacidad financiera mínima.

**Método de las 5 C:** Es el procedimiento de la gerencia de crédito para evaluar y determinar si se le concede crédito a un cliente, a través de los siguientes factores:

- **Carácter:** Factor de índole moral que valora la ética del cliente para cumplir con sus obligaciones.
- **Capacidad:** Habilidad del cliente para cumplir sus pagos.
- **Capital:** Análisis de la situación financiera del cliente.
- **Colaterales:** Activos que pueda tener el cliente que sirvan de garantía del crédito.

- **Condiciones:** El entorno legal, político y económico en que se desenvuelve el cliente.

**Método de la 8 C:** A este método se le agregan otros tres factores.

- **Cobertura:** Seguros que pueda tener el cliente.
- **Consistencia:** Años de permanencia en el giro comercial.
- **Categoría:** Clasificación del cliente en: (bueno, regular, malo, nuevo, dudoso).

**Método de la capacidad financiera mínima:** Es un procedimiento de la gerencia de crédito para evaluar al cliente, en el cual el empresario establece los niveles mínimos en el que se deben tener en cuenta los siguientes elementos.

Razón circulante que tiene como significado medir la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones en el corto plazo, es decir, la capacidad que tiene la empresa de pagar las deudas de su pasivo circulante con los recursos que tiene en activos circulantes. Se calcula tomando el total de los activos circulantes del balance general, y se divide entre el total de pasivos circulantes:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

## UN ENFOQUE METODOLÓGICO PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL CLIENTE

Margen de seguridad: No es más que la relación entre el fondo de maniobra y el pasivo circulante donde:

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Se tendrá en cuenta:

- Cantidad de clientes que posee la empresa.
- Peso que tiene cada cliente dentro del volumen de ventas de la empresa.

Diferenciar la evaluación del riesgo de crédito comercial dividiendo a los clientes con criterio empresarial en :

Cientes cuyo objetivo fundamental es la Eficacia

No evaluar

Cientes cuyo objetivo fundamental es la Eficiencia

Clasificar por su importancia y evaluar

- Existencia de empresas cuyo volumen fundamental de producciones se realiza con destino a un cliente específico.
- Fuente de información disponible.
- Misión social del cliente.
- Nivel de automatización, de las cuentas por cobrar, existente en la empresa.

## PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL CLIENTE

Se propone evaluar el riesgo comercial aplicando el criterio de clasificar a los clientes en tres grupos, tomando como referencia los niveles de ventas anuales:

**Grupo I, A o Importantes:** Clientes con volúmenes de ventas anuales significativos.

**Grupo II, B o Medianos:** Clientes con volúmenes de ventas entre A y C.

**Grupo III, C o No significativos:** Clientes con volúmenes de ventas no significativos.

Para los clientes de tipo I, A o Importantes por el peso que tienen dentro de las ventas de la empresa se le aplicará un procedimiento riguroso de evaluación; a los clientes de tipo II, B o Medianos se le evaluará el riesgo por un procedimiento más flexible; a los del tipo III, C o No significativo solo se le estipulará un límite de ventas a crédito dentro de los rangos y formas de pago establecidos para este grupo y no serán evaluados.

**Procedimiento para evaluar a los clientes de tipo I, A o Importantes.**

Se aplicará un método denominado 6 C, en el que el especialista del crédito comercial o administrador de las cuentas por cobrar, evaluará al cliente, atendiendo a los siguientes factores:

- **Cualidad:** Es una valoración cualitativa

de cómo ha sido el comportamiento del cliente históricamente en sus relaciones crediticias con la empresa.

- **Capital:** Refleja la situación financiera del cliente, la que es solicitada a la banca o al propio cliente y que debe evaluar; la liquidez inmediata, nivel de endeudamiento, relación de sus ciclos promedio de cobros y pagos, y rendimientos financieros. Este análisis debe hacerse aplicando razones, para lo que se sugiere se calculen las siguientes:

$$\text{Razón de tesorería} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$$

$$\text{Razón de proveedores} = \frac{\text{Cuentas por pagar a corto plazo}}{\text{Activo total}} * 100$$

$$\text{Ciclo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

$$\text{Ciclo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar a corto plazo}}{\text{Compras diarias promedio}}$$

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * 100$$

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} * 100$$

- **Cobertura:** Reflejará los seguros que tiene el cliente y que cubrirán posibles pérdidas por fenómenos naturales. Esta información se convenia con la banca, instituciones aseguradoras, o a través del propio cliente.

- **Cercanía:** Evaluará la ubicación geográfica del cliente y lo que le costaría a la empresa tener que realizar una gestión de cobro más directa. Se aplicará un análisis costo - beneficio.

- **Centralización:** Evalúa la disponibilidad y autonomía del cliente en el manejo de sus recursos monetarios.

- **Categoría:** Es la categoría del cliente en:

- **Bueno:** Se le dará crédito comercial sin límites, flexibles plazos de pago, pagará por el instrumento de pago que desee dentro de los establecidos por la legislación de cobros y pagos, también se le podrán ofertar descuentos cuando se establezca este procedimiento.

- **Regular:** Se limitarán los créditos comerciales al monto mínimo de este grupo, se le darán plazos de pago menos flexibles, y se le exigirá pignoración de mercancías para la venta o productos terminados como garantía. La entidad exigirá un documento de pago de los contemplados en las regulaciones de cobros y pagos vigentes, que le brinde más cobertura de riesgo. Podrán establecerse penalizaciones a los mismos.

- **Malo:** No se le darán créditos comerciales. Tendrá que comprar al contado.

La empresa puede asumir otro criterio de categorización que responda más a su situación concreta.

### Procedimiento para evaluar a los clientes de tipo II , B o Medianos.

Se aplicará un método denominado 5C, planteándose en él que el especialista del crédito comercial o administrador de las cuentas por cobrar evalúan al cliente atendiendo a los siguientes factores:

- **Cualidad:** Valoración cualitativa del cliente atendiendo a su historial en sus relaciones crediticias con la empresa.

- **Capital:** Reflejará la situación de liquidez y el endeudamiento del cliente, que se le solicitará a la banca o al propio cliente. Este análisis debe hacerse aplicando razones, para lo que sugerimos las siguientes:

$$\text{Razón de tesorería} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$$

$$\text{Razón de proveedores} = \frac{\text{Cuentas por pagar a corto plazo}}{\text{Pasivo circulante}} * 100$$

- **Cercanía:** Ubicación del cliente que puede encarecer los costos de cobranza.

- **Centralización:** Evalúa la disponibilidad y autonomía del cliente en el manejo de sus recursos monetarios.

- **Categoría:** Será igual a los clientes del grupo I.

Atendiendo a este análisis el administrador de las cuentas por cobrar determinará para cada tipo de cliente:

- Si se le otorga crédito comercial.

- Condiciones del crédito comercial que incluye:

- Plazo de pago.

- Monto de la venta dentro de los límites del grupo.

- Forma de pago.

- Penalización a los morosos.

Este enfoque se aplicó en el año 2002 a 19 empresas del Sector de Comercio, la Gastronomía y los Servicios de la provincia de Camagüey.

## CONCLUSIONES

Las empresas cubanas camagüeyanas no realizan evaluación del riesgo del cliente para otorgar crédito comercial.

Las características de la actividad, la misión social, la fuente informativa disponible y la cantidad de clientes, plantean la necesidad de dividir a las empresas, y dentro de estas, a los clientes en grupos, para una mejor evaluación del riesgo de crédito comercial, y adecuar los métodos de evaluación acorde a la situación empresarial.

El personal de las empresas de la provincia de Camagüey vinculado a la actividad, no está debidamente entrenado en la aplicación de procedimientos de evaluación de riesgo del crédito comercial del cliente.

La banca y las instituciones aseguradoras constituyen reserva de información, análisis y toma de decisiones de los clientes, no explotadas totalmente en el contexto empresarial camagüeyano.



## BIBLIOGRAFÍA

- 1- *Gitman: Fundamentos de Administración Financiera*, MES, 1993
- 2- *Van Horne: Fundamentos de Administración Financiera*, Editorial Prentice-Hall, 1998.
- 3- *Westón: Fundamentos de Administración Financiera*, MES, 1992.
- 4- *Brandley: Fundamentos de Financiamiento Empresarial*, MES, 1998.
- 5- *Perón Fernández Irene: Dirección y Gestión Financiera de la empresa*, Ediciones Pirámides, Madrid, 2001.
- 6- *Charles Moyer, R.; R. Meguigan, James; J. Kretlow, William: Administración Financiera Contemporánea Internacional*, Thomson Editores, 2000.
- 7- *Dra. Fernández Andrés, Ana: Resumen de Administración de Cuentas por Cobrar*, Universidad de Camagüey, año 1996.
- 8- *Ávila Díaz, Griselda: Tesis para optar por el Título de Master en Administración de Negocios*, Universidad de Camagüey, año 2001.

# PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS DEFINICIONES DEL CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES CUBANAS

Por *MSc. Ana Inés Maury Agaisse*

## RESUMEN

Las administraciones enfrentan la creciente demanda por parte de la ciudadanía, de una gestión pública eficiente, responsable y transparente. Para ello se requiere, entre otras acciones, mejorar los sistemas de control con el propósito de convertir a estos en herramientas efectivas para salvaguardar el patrimonio público, así como prevenir oportunamente errores y el uso inadecuado e ilícito de los recursos.

Con la puesta en vigor de la Resolución No. 297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, acerca de las Definiciones del Control Interno, el Contenido de sus Componentes y sus Normas, las entidades del país se han visto obligadas a la adopción de decisiones en un entorno de cambio inesperado.

Los nuevos enfoques requieren de una guía para el desarrollo del proceso de cambio, y en este sentido, existen múltiples inquietudes, que pueden colapsar con la instrumentación adecuada del sistema.

El objetivo del presente trabajo, es proponer una metodología para la implementación de la Resolución 297/03, basada en la experiencia de la implantación en las empresas del perfeccionamiento empresarial y el modelo de ejecución de las auditorías internas de gestión, propuesto por la Dra. Mayra Carmona González.

Las nuevas definiciones del control interno, ajustadas a las particularidades de la economía cubana a través de la instrumentación de la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, deben coadyuvar al control del uso eficiente de los recursos, mediante la utilización de los mecanismos de control interno.

Un elemento importante debe ser apropiarnos de herramientas como la administración de riesgos, adaptada al esquema empresarial y de la administración para el cambio. De ello se deriva el estudio consecuente de ambas técnicas, las que deben ser ampliamente utilizadas.

No se logra el éxito del sistema si solo se deja al entorno inmediato de la empresa, y no se percibe como un problema de toda la sociedad, en la cual cada parte asume componentes y normas.

## INTRODUCCIÓN

Las administraciones enfrentan la creciente demanda por parte de la ciudadanía, de una gestión pública eficiente, responsable y transparente. Para ello, se requiere, entre otras acciones, mejorar los sistemas de control con el propósito de convertir a estos en herramientas efectivas para salvaguardar el patrimonio público, así como prevenir oportunamente errores y el uso inadecuado e ilícito de los recursos.

El control tiene diversas connotaciones, generalmente asociado con las actividades de carácter administrativo, y se le ve como medio y finalidad.

Los controles, para que sean eficaces, deben cumplir con el cometido previsto, y en cuanto a su eficiencia, deben estar diseñados para poder obtener el máximo beneficio con el mínimo esfuerzo.

Abordar la temática de control presenta, en primera instancia, un inconveniente semántico, pues existen diversos términos asociados, como sinónimos, vinculados a las acciones que se realizan, ejemplo: supervisión, monitoreo, evaluación, auditoría y control.

De acuerdo con los términos y definiciones comúnmente aceptados se denomina:

- **Supervisión:** Acción tendiente a vigilar continuamente el desarrollo de un programa o actividad, el desempeño de una persona o entidad, con el propósito de obtener una información actualizada.
- **Monitoreo:** Revisión concomitante sobre lo que está ocurriendo para conocer tendencias y formular respuestas oportunas y apropiadas.
- **Evaluación:** Efecto o impacto de las actividades o funciones, se trata de una actividad que tiene lugar posteriormente. Es la acción de estimar, calcular y apreciar el valor de algo.

- **Auditoría:** Examen objetivo, sistemático y profesional de las actividades de una organización, con la finalidad de verificarla, evaluarla y elaborar informes.

- **Control:** Fase del proceso administrativo, consistente en medir los resultados, comparándolos con las normas u objetivos preestablecidos, y de existir desviaciones, adoptar las medidas conducentes a lograr los resultados deseados.

Una acción está bajo control cuando está orientada y ajustada al propósito de alcanzar un objetivo prefijado, puede comprender un margen de error predeterminado como tolerable y fuera de control, cuando no se puede asegurar que su desarrollo operará dentro del marco establecido. Ejemplo: el desplazamiento de un buque en alta mar sigue una ruta preestablecida y a pesar de numerosas influencias perturbadoras, llegará a su destino, pues a cada momento son adoptadas medidas para ajustar su trayectoria. Este es un tipo de acción bajo control.

Existen factores controlables y no controlables. La efectividad del proceso de control depende de la habilidad para manejar los factores controlables, y compensar el efecto de los no controlables. Si estos últimos predominan, la situación está fuera de control.

## TIPOS DE CONTROL

El proceso administrativo está escalonado en tres niveles; a cada uno le corresponde un sistema de control.

Atendiendo al momento de la realización del control, se clasifica en:

- Control preventivo o previo.
- Control concomitante o durante.
- Control posterior.

Proceso administrativo	Sistema de control
Estratégico	Comprueba la coherencia de objetivos y políticas con el contexto de los planes, programas y metas.
Gerencial	Examina la correspondencia de las decisiones con los planes, programas y metas.
Operativo	Verifica la consistencia de las acciones en relación con las órdenes y la variación de los resultados con lo previsto.

Se dice, por ejemplo, que el control que se ejerce al formular el presupuesto, es preventivo; concomitante, el que se realiza simultáneamente con la acción, como las inspecciones; y posterior, sobre hechos ocurridos, como las auditorías.

## ETAPAS DEL CONTROL

En un mecanismo de control, pueden identificarse, por lo menos, las siguientes etapas: seguimiento, monitoreo y corrección.

**Seguimiento:** Se vigilan las acciones y los resultados deben ser medidos en términos físicos y financieros. Juega un papel importante la información a través de la contabilidad y la estadística. Estos subsistemas fijan la metodología y los criterios de medición. Esta etapa puede desdoblarse, comparándose los resultados, el análisis de las causas y desviaciones, y las sugerencias sobre las medidas correctivas posibles.

**Monitoreo:** Se observa lo que está ocu-

riendo durante el proceso, comparando las normas con los resultados reales, y con un análisis de las causas de las desviaciones y recomendaciones de las medidas correctivas posibles.

**Adopción de medidas correctivas:** Es la última etapa que cierra el proceso de control, consistente en la elección de una de entre las alternativas que pueden modificar o mantener la dirección fijada al cumplimiento de los objetivos.

**Ejemplo:** La pizarra de controles y mando de un automóvil mantiene bajo control aspectos tales como la temperatura, el consumo de combustible, etc. En este caso, el seguimiento está dado por la variación que se aprecia en la aguja, y el monitoreo se establece cuando una luz intermitente nos llama la atención, sobre el suministro de combustible o agua al auto.

## TÉCNICAS DE CONTROL

Existen diferentes técnicas para ejercer el control, siendo las más comunes las siguientes:

- **Control cruzado:** Compara información referida a idéntica materia, emitida por distintas fuentes, ejemplo: la recepción a ciegas de los productos recibidos en el almacén debe ser igual a la factura.

- **Control por oposición de intereses:** La responsabilidad por el funcionamiento de un proceso está distribuida entre varios participantes, de manera que al concluirse un tramo cesa la responsabilidad del que entrega, y se inicia la responsabilidad del que recibe. Ejemplos: el encargado del almacén entrega los materiales y productos al área de producción, y el inventario físico es responsabilidad del área de almacenes, y el valorizado corresponde al área contable.

- **Control por repetición:** Se realiza por medio de varias personas, a un mismo



proceso o documento, ejemplo: la toma física de inventarios.

- **Control por excepción:** Significa ejercer acciones de control en forma aleatoria, y cuando se producen desviaciones que se exceden de los límites admitidos.

## ESTRATEGIAS DE CONTROL

Las estrategias de control son el conjunto de acciones que aseguran una decisión adecuada y oportuna con el propósito de prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades en los procesos.

Los mecanismos están diseñados para disminuir una pérdida potencial y cumplir con la estrategia de control, atendiendo a que ninguna técnica ni grupo de controles elimina totalmente el riesgo.

- Una norma o grupo de normas.
- Uno o varios procedimientos.
- Un programa lógico de computadora.
- Una o varias personas.
- Un equipo o varios de ellos, referido a instrumentos, aparatos, utensilios, etc.

Para la utilización de las técnicas de control deben cumplirse, al menos, dos condiciones:

### • Propósito

Debe disminuir el riesgo y la exposición a un nivel adecuado de costo-beneficio. En el caso que no cumpla esta condición, resulta inútil.

### • Operación

Disminuye la frecuencia de ocurrencia de las amenazas o hechos adversos o disminuye el alcance o la magnitud del perjuicio o pérdida. La técnica que no logre lo anterior, no se necesita.

Más allá de las estrategias de control conocidas: prevenir, detectar y corregir, existen otras a las que se asocian las correspondientes técnicas de control,

como la de impedir, aislar, combatir, etc. En la práctica, resulta difícil clasificar las estrategias, ya que se complementan e interactúan mutuamente.

## EL CONTROL INTERNO

El control interno es un instrumento de gestión que se emplea para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la entidad. La eficacia de la estructura de control interno, revisión y actualización constante es una responsabilidad de todos los directivos.

## MARCO CONCEPTUAL DEFINICIONES

Hasta la década de los setenta del siglo pasado, encontrar una definición, comúnmente aceptada, de control interno resultaba difícil, debido a la diversidad de conceptos enunciados. Varios factores propiciaron el debate en instituciones como la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

## DEFINICIÓN SEGÚN INTOSAI

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

- Promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir.
- Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades.
- Respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la dirección.

Estrategia de control	Mecanismo	Denominación
Prevenir	Norma	Separación de tareas y responsabilidades.
	Norma	Niveles definidos de autorización.
	Norma	Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
	Norma	Rotación del personal en las tareas claves.
	Equipo	Instalación de alarma contra intruso
	Persona	Agente del tránsito en el paso peatonal.
Detectar	Norma	Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
	Equipo	Cámara de video instalada para la observación del equipaje de los pasajeros.
	Procedimiento	Chequeo periódico de los medios básicos.
Corregir	Norma	Indicadores del desempeño
	Persona	Dar respuesta a las deficiencias que detectó la auditoría.
	Procedimiento	Compensar los controles inadecuados en el caso de que exista un alto riesgo de pérdida y se requieran controles adicionales.
Combatir	Equipo	Ubicación de extintores de incendio en las áreas
Aislar	Programa	Sistema de salva para la protección de la memoria estadística.
Interactuar	Procedimiento	Establecer controles correctivos a los procedimientos del área comercial
Compartimentación	Procedimiento	Dar a conocer solamente la información que interese a cada área.

- Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los informes oportunos.

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

## DEFINICIÓN SEGÚN COSO

En un sentido amplio, el control interno se define como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

## DEFINICIÓN SEGÚN LA RESOLUCIÓN 297/03 DEL MFP

Durante los años 2001 y 2002, el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad trabajó en una propuesta de un marco conceptual y nuevos enfoques de los sistemas de control interno en el país, resultado de lo cual se promulgó la Resolución 297-2003 del Ministerio de

Finanzas y Precios, y se puso en vigor la definición del Control Interno, el Contenido de sus Componentes y Normas.

De acuerdo con dicha Resolución, se define el control interno como el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos:

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

## ASPECTOS GENERALES

Las definiciones de INTOSAI, COSO y la Resolución 297/03, se complementan y proporcionan una amplia visión del control interno.

Resumiendo, la interrelación de COSO y la Resolución 297/03, se enfatiza en que:

1- El control interno se considera un proceso integrado a las operaciones y actividades que desarrolla una entidad y no una carga agrupada de mecanismos burocráticos impuestos desde fuera.

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

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

2- Se involucra a todo el personal, desde la máxima autoridad de la entidad, los directivos, hasta el resto del personal.

Cada integrante de la entidad tiene parte de responsabilidad en el proceso y límites de autoridad para ejercerla.

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

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

## EFICACIA DEL CONTROL INTERNO

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

## NORMAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

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

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

Las Normas Generales abarcan la garantía razonable, el respaldo, la integridad y competencia, los objetivos del control y la vigilancia de los controles. La combinación de estas normas configura el contexto para un control adecuado en el seno de

la institución . A los efectos del presente trabajo, nos referiremos solo a las Normas Generales.

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

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

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

## COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El marco conceptual de COSO incorpora una serie de normas orientadas a medir la efectividad del control interno, y para ello, señala cinco componentes, los cuales deben estar presentes, e interrelacionados, en cualquier sistema considerado en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización. Dichos componentes son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.

- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

## AMBIENTE DE CONTROL

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

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

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

## ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse de que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha definido y asume la dirección.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, según lo expresado en el punto anterior. Conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

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

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

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

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

## SUPERVISIÓN O MONITOREO

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si está operando en la forma esperada, y si es necesario realizar modificaciones.

Las actividades de monitoreo incluyen actividades de supervisión, realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

En tal sentido, es indispensable su desempeño, por cuanto expone la situación en que se encuentra la entidad, y las soluciones que hay que hacer, partiendo de la no correspondencia con su desempeño.

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

## PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS DEFINICIONES DEL CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES

**Evaluación preliminar de la puesta en vigor de la Resolución 297-03 “Las Definiciones del Control Interno, el Contenido de sus Componentes y sus Normas” del Ministerio de Finanzas y Precios.**

No obstante el conocimiento de los modelos de control interno contable y administrativo vigentes en el país con anterioridad, la puesta en vigor de los nuevos enfoques a partir de la Resolución 297/03 del MFP, enfrenta serios obstáculos, que van desde romper con esquemas tradicionales, fuertemente enraizados, hasta la insuficiente preparación en un modelo muy diferente, que aprecia el control interno desde otra dimensión.

Aún cuando determinadas empresas y entidades presentan condiciones ventajosas para su implementación, como las que se encuentran en el perfeccionamiento empresarial, y aquellas que tienen certificado su sistema de gestión de calidad, el tiempo establecido de un año provocó una reacción, que influyó en el resto de las entidades que disponían de dos años.

Pareciera que la concepción que se aborda en la Resolución 297/03 implica que este mecanismo sea una acción más a cumplir, y no se vea como una herramienta de utilización permanente en la gestión.

Un problema consiste en la no preparación del personal encargado de transmitir, bajo un mismo criterio, no solo la concepción teórica, sino la manera de encauzar el cómo hacerlo, mediante una metodología acertada, que permita, justamente, el traje a la medida que se necesita. En este sentido, se aprecia que no se tuvo en cuenta las experiencias en la implantación de las bases generales del perfeccionamiento empresarial y de los modelos utilizados para la certificación de los sistemas de calidad.

Es necesario conocer cómo se ha comportado la implementación de modelos similares en otros países, para comprender que el proceso de implantación puede llevar más años de lo que se prevé inicialmente.

Por otra parte, se percibe la Resolución solo como un problema a resolver por el Ministerio de Finanzas y Precios, y ella requiere que se involucre al resto de los organismos rectores que tienen roles y responsabilidades que cumplir, según los componentes y normas.

También hay la creencia de que institucionalmente se puede llevar a cabo el proceso sin disponer de un órgano especializado, que se dedique a ello a tiempo completo, lo que no está en correspondencia con las experiencias internacionales y las propias en Cuba, como la que ejecuta la implementación del Decreto Ley 187, a través del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial.

Las nuevas definiciones del control interno traen consigo una revisión de las disposiciones vigentes, y una manera de pensar que propugna que cada nueva decisión esté atemperada a estos nuevos enfoques.

## PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Los modelos de control proveen una base y pautas para desarrollar un control interno consistente, pero carecen en mayor o menor grado, de metodologías y detalles para su implantación. Los modelos constituyen el marco teórico, y el enfoque práctico debe ser proporcionado mediante guías y programas.

## GRUPO EJECUTIVO MULTIDISCIPLINARIO DEL CONTROL INTERNO (GECI)

Con el objetivo de dirigir y controlar la instrumentación debe crearse un Grupo de Trabajo a tiempo completo, adscrito a la Ministra de Finanzas y Precios, la cual

debe, periódicamente, informar al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, el cumplimiento del cronograma y las principales dificultades que se presentan en el proceso de implantación. El grupo debe ser asistido por expertos de los ministerios que, en su carácter rector, deben centrar determinadas normas.

## ORGANIZACIÓN GENERAL DEL PROCESO

Los ministros y jefes de las entidades nacionales deben ser los máximos responsables de la implantación en sus respectivos sistemas, y deben tomar todas las medidas organizativas y estructurales, que garanticen el cumplimiento de la implantación.

Cada Organismo de la Administración Central del Estado y entidades nacionales, para el desarrollo del proceso, deciden la conveniencia o no de crear un grupo de expertos, contratar los servicios de las consultoras autorizadas, o cualquier otra forma que le permita el cumplimiento de la tarea. El grupo de expertos no sustituye las funciones y los roles de responsabilidad que, por definición expresa, tiene el Comité de Control. El grupo es un ente auxiliar y asesor.

Resulta conveniente para una correcta administración del cambio, apropiarse de las herramientas de la Dirección Integrada de Proyectos y el auxilio de los grupos temporales multidisciplinarios, ya que el proceso de cambio debe realizarse desde la marcha; labor esta que se hace extraordinariamente compleja en las condiciones de la economía cubana.

El proceso de implementación de los nuevos conceptos del control interno se enlaza con los principios del mejoramiento continuo y de organizaciones de rápido aprendizaje.

El mejoramiento continuo está matizado por los constantes cambios que se produ-

cen en el entorno y la necesidad de la flexibilidad y capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones.

Una organización de rápido aprendizaje tiene que lograr adelantarse a los cambios, mediante una adecuada formación y preparación del personal.

Pasos en el proceso de implementación de los nuevos enfoques del Control Interno en las entidades que no aplican el perfeccionamiento empresarial.

- Preparación de todos los trabajadores.
- Elaboración y aplicación del diagnóstico.
- Confección del programa de acción.
- Implementación.
- Supervisión o monitoreo.

## PREPARACIÓN DE TODOS LOS TRABAJADORES

La preparación de todo el personal de la entidad es un paso imprescindible. Si este proceso no se ejecuta previamente, la implantación no se logrará al menor costo.

Es importante que todos los trabajadores conozcan la importancia y los objetivos del control interno, para que puedan participar y coadyuvar al logro de los objetivos.

## ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El éxito fundamental de esta etapa depende de:

- La preparación del grupo multidisciplinario de expertos.
- El apoyo decidido de la dirección con la activa participación de las organizaciones.

- El conocimiento de los temas a diagnosticar.

- Involucrar en los criterios, opiniones y sugerencias a los trabajadores y desarrollar el análisis colectivo.

- El diagnóstico debe estudiar todos los subsistemas de la entidad y los componentes de los nuevos enfoques de Control Interno.

Al concluir, el resultado debe ser analizado con el Consejo de Dirección de la entidad, pudiéndose enriquecer su contenido.

## CONFECCIÓN DEL PROGRAMA DE ACCIÓN

Luego de analizado el diagnóstico, en cada una de las áreas y procesos se deben clasificar y evaluar los riesgos más importantes para la empresa. El plan de acción permite a la dirección de la empresa eliminar los problemas y evaluar aquellos riesgos que deben mantener siempre bajo control.

Para la elaboración del programa de acción se tendrá en cuenta el modelo de Evaluación de Riesgo de Control propuesto por la Dra. Mayra Carmona González.

La entidad confecciona un expediente con los documentos propuestos en las orientaciones generales del MFP. En caso de que la empresa disponga de un nivel de automatización que abarque las áreas de esta, puede auxiliarse de la Intranet, convenientemente enlazada al Sistema de Control Interno.

## SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Esta etapa es la que promueve el inicio del sistema que proporciona el mejoramiento constante. Los elementos fundamentales para su cumplimiento están contenidos en el propio componente de la Resolución 297/03.

## CONCLUSIONES

Las nuevas definiciones del Control Interno ajustadas a las particularidades de la economía cubana a través de la instrumentación de la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, deben coadyuvar al control del uso eficiente de los recursos, mediante la utilización de los mecanismos de control interno.

Sin embargo, el éxito de la instrumentación depende de una voluntad administrativa real, inducida y conducida por el Gobierno y el Estado.

Un elemento importante lo constituye el apropiarnos de herramientas como la administración de riesgos, adaptada al esquema empresarial y de la administración para el cambio. De ello se deriva el estudio consecuente de ambas técnicas, las que deben ser ampliamente utilizadas.

No se logra el éxito del sistema si solamente se deja al entorno inmediato de la empresa, y no se percibe como un problema de toda la sociedad, en la cual cada parte asume componentes y normas.

Tampoco se logra el éxito si el pensamiento estratégico, luego de aprobada la Resolución 297/03, no se convierte en una forma de pensar diferente, incorporada a las decisiones de cada instante.

## RECOMENDACIONES

- Definir los roles y responsabilidades de los Organismos de la Administración del Estado, en su carácter rector de las políticas correspondientes a los componentes y normas del sistema, de manera que sean involucrados activamente como sistema al proceso.

- Proponer la creación de un grupo multidisciplinario de expertos, a tiempo completo, con la participación de los

OACE en su carácter de rector de cada componente o norma.

- Instrumentar la preparación de los auditores del Sistema Nacional de Auditoría en el Modelo de Ejecución de la Auditoría Interna de Gestión.

- Iniciar el proceso de aprendizaje de la Dirección por Valores, lo cual permitirá apoyar la continuidad del proceso de implantación de los nuevos enfoques del Control Interno.



## BIBLIOGRAFÍA

1- Decreto-Ley No. 187 de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial y el anexo al Decreto-Ley de fecha 18 de agosto de 1998.

2- Ministerio de Finanzas y Precios: Resolución No. 297-2003 "Las Definiciones del Control Interno, el Contenido de sus Componentes y sus Normas", La Habana, Cuba. 2003

3- Mayra Carmona González Dra.: Experiencias en la generalización del modelo de ejecución de las auditorías internas de gestión. La Habana, Cuba 2000.

4- Salvador García y Simón Dolan: La Dirección por Valores. Editorial Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba 2002.

5- Sexto Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna: Desafíos para las auditorías del siglo XXI. Santiago de Chile, 2000.

6- Salvador Delgado Garza Dr.: Inteligencia Gerencial de los Sistemas Presupuestarios. México 2002.



# CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL SOFTWARE CONTABLE MÁS ADECUADO

*Por Dr. Lázaro J. Blanco Encinosa*

## INTRODUCCIÓN

Elegir un paquete computarizado para solucionar los problemas contables de una entidad, se ha convertido en una interesante decisión técnica y económica para cualquier organización nueva, o para cualquiera otra que, por diversos motivos, desee cambiar el software que posee y utilizar otro diferente. El mercado proporciona múltiples opciones, desde el freeware que puede tomarse desde algún sitio de Internet, sin costo alguno, el software "pirata" que es posible adquirir a precios casi irrisorios, hasta las carísimas licencias de complejos productos que las empresas líderes ofertan en el mercado, como SAP, EXACT o ASSETS.

En este trabajo intentaré organizar un poco las ideas que deben manejarse para realizar dicha selección, de manera que sirva de apoyo a cualquier gerente que se encuentre en la disyuntiva de elegir un producto contable para su organización.

En cada curso que imparto, a los que asisten contadores, gerentes económicos, etc., muchos de ellos se quejan de que los sistemas contables que utilizan no satisfacen totalmente sus necesidades. Dicha situación está provocada por una inadecuada selección del software. Tal situación

justifica plenamente el objetivo central de este trabajo.

## EL PROBLEMA

Por las implicaciones que entraña para cualquier institución, la elección de un paquete computarizado de contabilidad representa una decisión extremadamente compleja, la cual debe realizarse cuidadosamente por los elementos que conforman el equipo de dirección de esta.

Antes de plantearse la alternativa de elegir un paquete de los software disponibles en el mercado, habrá que analizar si la institución cuenta con los recursos técnicos (analistas de sistemas, programadores, etc.) suficientes para realizar la elección dentro del propio sistema. Pero en la práctica, esta alternativa, en el caso de Cuba y de otros países, está siendo relegada a un segundo plano, debido al alto costo que conlleva desarrollar software propios, a lo que se une la complejidad de las funciones contables que se precisa automatizar y a otras razones subjetivas y objetivas, lo cual la convierten en una opción prácticamente prohibitiva.

Por tales razones, para seleccionar alguno de los paquetes disponibles, el análisis se concentra alrededor de las ofertas del

mercado. ¿Cuáles criterios se necesitan para valorar?

Resulta una decisión compleja ya que involucra elementos informativos, directivos, técnicos, temporales y financieros, vinculados todos estrechamente en un sistema de factores que influyen en dicha decisión. Y que, por supuesto, involucra también los elementos contables.

Comprende elementos informativos y directivos, debido a que en la casi totalidad de los casos, la necesidad de introducir un nuevo sistema contable se produce por insatisfacciones informativas, las cuales, lógicamente, conducen a dificultades a la hora de controlar y tomar decisiones. Las insatisfacciones informativas pueden ser, entre otras:

- Escasez o ausencia de la información necesaria.
- Información errónea.
- Información presentada en una forma que resulta muy difícil su análisis y utilización.
- Información tardía (en cierto sentido, se relaciona con el primer punto).

En todos estos casos, la gerencia se ve privada de información para tomar decisiones y para controlar, por lo que debe actuar en condiciones de incertidumbre, con una alta dosis de improvisación, lo cual resulta extremadamente negativo.

También constituye un problema informativo, ya que en casos de paquetes muy complejos, pueden existir entidades que no cuenten con las informaciones primarias necesarias y con la organización y madurez requeridas para explotar todas las posibilidades de dichos paquetes, lo que trae como consecuencia que se ejecuten inversiones muy costosas que no es posible utilizarlas convenientemente, ni completamente.

Seleccionar un paquete contable resulta un problema técnico, relacionado con la disponibilidad del hardware adecuado (máquinas de distintas generaciones, capacidad de memoria y de discos duros, redes con determinada estructura y topología) y del software básico correcto (sistema operativo de cierta marca o versión, ciertos programas de comunicaciones y otros necesarios, etc.). Ello hace que en la selección del software contable participen especialistas en informática, para que evalúen técnicamente sus posibilidades y sus requerimientos.

Esta selección representa un problema temporal, pues lo habitual es que las entidades se encuentren presionadas para solucionar su procesamiento contable en determinado plazo de tiempo. Dicha presión reduce la cantidad de alternativas que deben analizarse. Por ejemplo, la falta de tiempo es uno de los elementos que impide realizar sistemas contables “a la medida”, y provoca que se opte por la compra de sistemas ya hechos.

Es un problema financiero, porque en función de los recursos monetarios con que se cuente (propios, por créditos, etc.), se podrá optar por adquirir uno u otro determinado software.

Finalmente, es un problema contable, porque el software que se seleccione debe cumplir con los principios generalmente aceptados de la contabilidad: proporcionar la información requerida por las instituciones rectoras del país en materia contable y financiera; estar diseñado de forma tal que se permita su auditabilidad; contar con los controles requeridos para que la información que se procesa, refleje la verdadera condición económica y financiera de la empresa donde se aplicará.

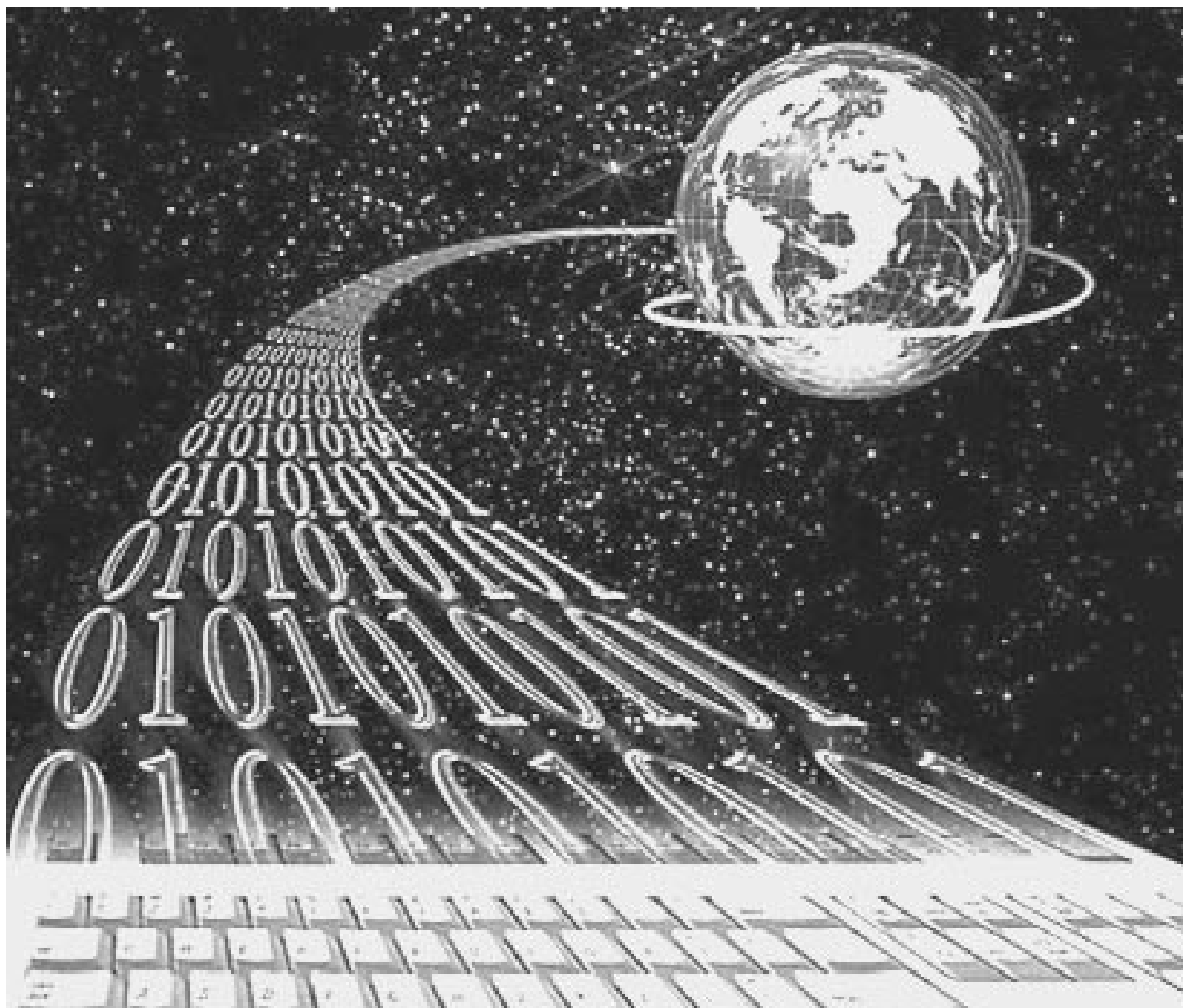
Por supuesto, si la selección del sistema computarizado constituye un problema por las aristas informativas, directivas, técnicas, temporales, financieras y contables, no resultará una decisión sencilla. Se

requerirá de la participación de un equipo de especialistas con los conocimientos y experiencias suficientes, que les permitan evaluar convenientemente los variados productos existentes en un mercado amplio y surtido. En dicho equipo resultan imprescindibles la representación de la alta dirección, el contador principal, los aparatos de auditoría interna e informática. De ser necesario, debe participar algún asesor externo.

Un error muy común que se ha cometido por muchas entidades, es limitar, a sus elementos informáticos, la selección del paquete computarizado contable. Una situación que no debe repetirse: la contabilidad informatizada es una actividad demasiado importante para dejarla exclusivamente en manos de los informáticos.

## EL ANÁLISIS INFORMATIVO Y DE DIRECCIÓN

La finalidad de toda la información que se procesa en una entidad debe estar dirigida a permitir la dirección y el control en esta. Debe cuestionarse toda aquella información que no contribuya a estos fines. Un paquete contable no constituye una excepción en este sentido. Toda la información que se proporciona contribuirá a la hora de tomar decisiones, a la planificación, organización y control de determinadas actividades o activos, o dicho de otra forma, a aportar valor a los productos o servicios de la entidad. Por tanto, deben evaluarse, con sumo cuidado, las informaciones que aporta determinado paquete, y compararlas con las necesidades de la gerencia de la entidad.



Solo si hay correspondencia entre las necesidades y posibilidades informativas, debe considerarse la compra e implantación del paquete en cuestión.

Para estar preparados para el citado análisis, debe realizarse un estudio de los requerimientos de información en la entidad. Existen varias metodologías para efectuarlo, al no ser este el marco adecuado para exponerlas, solo mencionaré las técnicas de análisis y diseño de sistemas, que proponen variadas formas de acometer ese estudio, y las de auditoría de la información, también en esa línea.

Resulta recomendable crear un equipo pluridisciplinario que ayude a realizar ese trabajo, en el cual deben participar un representante de la alta gerencia en la entidad, el contador principal, un auditor interno de experiencia y, al menos, un especialista en informática.

Cada funcionario o empleado de la organización debe formularse las siguientes preguntas:

- ¿Qué información realmente necesito para realizar mi trabajo?
- ¿Con qué frecuencia la necesito?
- ¿Qué información emito como resultado de mi trabajo?
- ¿Con qué frecuencia la emito?
- ¿A quién la envío?
- ¿Qué información conservo almacenada producto de mi trabajo?
- ¿Alguien más la utiliza?

Las respuestas a esas preguntas, y a otras similares y relacionadas con la información que se emplea realmente en la organización, resultarán de gran utilidad para el equipo mencionado, encargado de establecer los requerimientos informativos de la entidad.

Además, el estudio profundo de cada una de las funciones que se desarrollan, permitirá comprender mejor las verdaderas necesidades informativas de la entidad.

Se precisará también estudiar las necesidades informativas que el entorno impone a la entidad. El Gobierno, en todas sus instancias, los diferentes organismos rectores, etc., solicitan información que debe ser satisfecha y, por tanto, será incluida también entre los requerimientos informativos.

Un papel destacado lo desempeñarán las necesidades de información contable. Además del estudio mencionado, la participación en el equipo del contador principal y de un auditor interno con experiencia, aportarán el conocimiento necesario sobre la información contable que se requiere.

Debe tenerse en cuenta que un sistema informatizado propiciará el cambio de un grupo de factores de la entidad: los diferentes contenidos de trabajo de cada uno de los puestos serán modificados, adaptándose a las posibilidades de la informatización, la organización consecuentemente también variará. Probablemente, se simplifique la estructura organizativa y determinado personal que realiza funciones simples de proceso de datos ya no será necesario (auxiliares de contabilidad y estadísticas, auxiliares de nóminas, de personal, etc.). La entidad debe prepararse para dicho impacto, el que, indudablemente, resultará traumático, con el fin de minimizar los efectos negativos provocados por la introducción de las nuevas tecnologías.

En el análisis de los requerimientos de información, el equipo evaluador tendrá en cuenta las necesidades perspectivas: la evolución en las entidades actualmente resulta una condición indispensable para su supervivencia, y en ella juega un papel fundamental la información y el conocimiento acumulado en esta. Por ello, se

recomienda pensar en el futuro mediano, y tratar de buscar un sistema que pueda permitir la evolución y el cambio, de forma tal que al transcurrir pocos años no se sustituya.

En el caso de la informática y las necesidades informativas, no resulta siempre sencillo pensar de manera prospectiva: nos ha calado demasiado la operatividad, como para haber creado un pensamiento prospectivo. Pero es un hecho que el cambio se producirá tarde o temprano. Entonces, ¿cómo poder solucionar ese problema? Lo más práctico es buscar un sistema abierto, flexible, que le permita a la institución agregar nuevos datos y reportes con resultados de salida, nuevos formularios de entrada de información y archivos o bases de datos, lo que facilitará que el sistema contable siempre podrá evolucionar ante nuevas necesidades.

Una vez que ese equipo pluridisciplinario haya establecido las verdaderas necesidades de información contable de la entidad, podrá analizar las opciones del mercado y las propuestas de paquetes disponibles. Pero ya no estarán a merced de vendedores agresivos e inteligentes, se habrán convertido en compradores activos que podrán elegir el sistema que verdaderamente les satisfaga dichas necesidades.

## **E** EL ANÁLISIS TÉCNICO-INFORMÁTICO

La decisión de adquirir un paquete computarizado contable se compone de un conjunto de elementos a considerar, dentro de ellos, el análisis técnico-informático es uno de los más importantes, aunque, por supuesto, no más que el anterior.

La faceta técnico-informática debe analizar:

- Los requerimientos de hardware que tendrá el sistema de contabilidad computarizado que se está evaluando: qué tipo

de máquinas se necesitan para que corra óptimamente, qué cantidad de memoria, cuál velocidad de procesamiento, qué capacidad de disco duro, qué tipo de impresora y otros requerimientos.

- Los requerimientos de comunicación que tendrá dicho sistema: si está habilitado o no para ser utilizado en un ambiente de red, en qué tipo de ambiente puede correr, qué otros requerimientos específicos tendrá en materia de comunicación.

- Los requerimientos de software básico que tendrá el mencionado sistema: sistema operativo en que corre, versión de dicho sistema, otro software necesario, enlaces con hojas de cálculo, procesadores de texto u otro software de carácter general que tiene.

- Los formatos en que el paquete de contabilidad que se valora guarda las informaciones, para propiciar posibles intercambios de información con otras aplicaciones.

- Las facilidades de seguridad y protección de las bases de datos y de sí mismo que proporciona el paquete. Las posibilidades de recuperación de datos, en caso de contingencias.

- La rapidez con que trabaja el sistema: performance.

- La facilidad de comunicación hombre-máquina que proporciona. Interfases utilizadas. Diseño adecuado de pantallas de captación de datos. Facilidad de modificación de esas pantallas, para adecuarlas a diferentes variantes de formularios de captación de datos primarios. Empleo ergonómico de colores, sonidos y otras facilidades.

- Calidad de la documentación de usuario (manuales de utilización) y técnica (documentación de diseño) que proporcionan.



- Servicio técnico de implantación y mantenimiento. Asesoría y apoyo postventa.

El análisis técnico-informático reviste una gran importancia. Por ejemplo, si se requiere una renovación amplia del equipamiento disponible, quizás resulte preferible pensar en otro paquete de contabilidad menos exigente, en materia de software y hardware. Por el contrario, un paquete más modesto puede ser preferible en determinados momentos.

## EL ANÁLISIS TEMPORAL

Otra condicionante que puede inclinar la balanza a favor de uno u otro paquete, lo constituye el factor tiempo: ¿Para cuándo es necesario tenerlo en operación y perfectamente implantado y con todas las condiciones creadas, incluyendo el entrenamiento del personal, para su explotación exitosa? En muchas ocasiones, las mejores decisiones son las más oportunas. Una decisión perfecta, pero tardía, resulta la peor que se pueda tomar. Si se requiere

trabajar con el paquete dentro de un mes, y no existe otra alternativa, entonces, el mejor paquete es el que podamos tener funcionando dentro de ese tiempo.

Pero evidentemente, dentro de lo posible no estar demasiado presionado por el factor tiempo, pues entonces, como ya expresé, no habrá alternativa, y será necesario escoger el que podamos utilizar en ese momento, aunque quizás, no sea el más adecuado.

## EL ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO

¿Cuál es el mejor paquete contable computarizado? El que podamos comprar. Pero si existe más de uno, entonces tengamos en cuenta los demás elementos que estamos analizando en este trabajo.

La decisión sobre qué software adquirir, repito, es una decisión que tiene que valorar diferentes elementos. El económico-financiero, no es el menos importante.

Lo imperdonable sería comprar un paquete costoso que no podamos utilizar convenientemente, al no tener las condiciones creadas para ello.

La compra de un paquete contable computarizado debe analizarse como una inversión productiva. Se espera que el paquete produzca beneficios tangibles (en forma de reducción de la plantilla de empleados, por ejemplo), e intangibles (aumentando la calidad de las decisiones, mejorando el control, desarrollando una contabilidad más confiable, solucionando los problemas informativos que afectan a la entidad, etc.). Esa inversión debe recuperarse en un tiempo prudencial. Resulta imposible establecer una norma única, pero dos años sería un buen plazo de recuperación para ese tipo de inversión, por lo que el paquete debe utilizarse en todas sus potencialidades, para que produzca los efectos que se esperan de él.

## EL ANÁLISIS CONTABLE

Cuando se piensa en un sistema contable computarizado, por lo general, nos referimos a un software que abarque todas las funciones contables, financieras y administrativas de una entidad. Es lo que se conoce desde hace casi cincuenta años como MIS (de Management Information System o Sistema de información a la dirección). Entre esas funciones se encuentran, aproximadamente:

- Control de los inventarios.
- Control de los cobros y los pagos.
- Elaboración de la nómina de salarios y sueldos, así como el procesamiento estadístico y contable relativo a la actividad de los trabajadores.
- Control de los activos fijos.
- Facturación y ventas.
- Compras.
- Contabilidad general.
- Control de los clientes y proveedores.

Por supuesto, aquí no se mencionan funciones tales como la Dirección y control de la producción, la Dirección y planificación de proyectos, el Control de los costos, etc.; las cuales requieren de software más especializados y adaptados a las características productivas de cada entidad, lo que provoca que esas funciones resulten menos generales y por tanto, menos susceptibles de ser informatizadas y comercializadas masivamente.

Las funciones señaladas anteriormente cubren aproximadamente el espectro de los problemas operativos y tácticos más acuciantes con que se enfrenta un directivo de una empresa diariamente, por lo cual son las que aparecen en la mente de la mayoría cuando se piensa, como expresé, en Contabilidad computarizada.

Por tanto, esos subsistemas funcionales son el nivel mínimo de exigencia que debemos plantearle a cualquier paquete contable que intentemos aplicar.

Pero además, debemos examinar otras facilidades y características que agreguen más valor al trabajo del paquete. Entre estas podemos señalar las siguientes:

- Identificación general: Se refiere a reflejar adecuadamente el nombre, la dirección, el teléfono, el correo electrónico, la página Web y todos los demás elementos indentificativos de la entidad, incluyendo su logotipo, para utilizarlos en todos los documentos externos (e internos) que emita el sistema: facturas, cheques, etc.
- Utilización de doble o triple moneda: Uso de la moneda nacional, el CUC y tal vez el euro, en los cálculos y emisión de informes. Manejo adecuado de la tasa de cambio, o en su defecto, el coeficiente de cambio que se establezca, a los efectos de

realizar los cálculos equivalentes en una u otra moneda.

- Idioma: Utilizar los idiomas que emplea la entidad en sus relaciones con su entorno: Gobierno, niveles superiores, clientes, proveedores, accionistas, etc.

- Conteo automático: Empleo del conteo automático en cheques, facturas y otros documentos que lo requieran. Permitir comenzar en cualquier número. Tener fuertes medidas de protección de esos contadores para evitar fraudes y errores.

- Valoración establecida de los impuestos. Coeficiente que permita calcular los diferentes niveles impositivos establecidos.

- Flexibilidad para el costeo automático de los inventarios. Debe permitir valorar los inventarios con los diferentes métodos más comunes: LIFO, FIFO, inventario promedio, etc.

- Apertura y cierre contable en cualquier momento, cumpliendo los principios generalmente aceptados de la contabilidad. Contabilidad en tiempo real.

- Diferentes formatos de los reportes y formularios que utiliza. Permitir cierta flexibilidad en el empleo de estos formatos, para adaptar las impresiones de los mismos a las necesidades o costumbres de la empresa.

- Manejo adecuado de los cálculos inexactos. Redondeo y truncamiento controlado.

- Flexibilidad en el control etario de las cuentas por cobrar y por pagar. Definición de los plazos establecidos en la legislación vigente y en la política de cobros y pagos de la empresa.

- Interacción con hojas electrónicas de cálculo u otro software de tipo

general, para obtener reportes adicionales. Posibilidad de utilizar el estándar SQL u otro similar en nuevas solicitudes de información no previstas (sobre esto se comentó anteriormente). Conexión con procesadores de textos para la realización sencilla de informes.

- Creación y actualización de archivos históricos de las transacciones que realiza, para su conservación y posterior utilización en auditorías. Eliminación de esos archivos cuando sea prudente, por el personal autorizado.

- Conexión con otros subsistemas de la entidad. Por ejemplo, con Ventas al detalle (puntos de ventas o cajas registradoras), con Costos o con Planificación de la producción.

- Procesos prácticos y seguros de realización de copias de seguridad de archivos y de su utilización posterior. Salva y restaura.

- Conservación hasta la decisión del personal autorizado, de las transacciones defectuosas o erróneas, para posibles auditorías o comprobaciones.

- Sistema de control y protección segura de la información. Claves de acceso seguras y discriminadas por subsistemas (funcionarios autorizados solamente) y por funciones (Creación de bases de datos, modificaciones, consultas, etc.). De ser necesario, posibilidad de encriptación y desencriptación de la información almacenada.

- Reparación automática o a solicitud de archivos defectuosos. Reparación de índices, enlaces u otros mecanismos de seguridad interna.

- Permitir el control de los inventarios por grupos o familias de productos, así como manejar adecuadamente los productos agregados y sus componentes.



- Permitir transferencia de datos a páginas web, para propiciar la Intranet de la entidad en una forma sencilla y práctica.

- Propiciar una forma práctica del trabajo contable. Interacción informativa entre los subsistemas (por ejemplo, entre Control de inventarios y Contabilidad general), para permitir la realización de asientos automáticos.

- Permitir la actualización del paquete a versiones posteriores con un mínimo de esfuerzos y gastos.

- Poseer un fuerte sistema de control interno, para garantizar la calidad de la información procesada.

- Tener una operación sencilla. Interfases claras y simples, para acceder a las funciones con simples clicks o presiones de teclas.

- Permitir el control de la autorización. Por ejemplo, aunque el sistema haga asientos automáticos, la autorización de estos debe ser realizada por el contador principal.

Por supuesto, resulta una exigencia elemental a ese tipo de paquetes, que realice los cálculos contables sin errores, con los controles requeridos para evitar fraudes y errores, y siguiendo los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Una sugerencia importante también es que el software elegido sea producido por una firma de prestigio y con sólida actuación a través de los años. Ello dará un nivel de garantía adicional al software y al sistema de control interno que traiga asociado. Además, dará cierta seguridad de continuidad al sistema, pues es probable que se mantenga en el mercado muchos años y que, por tanto, sea capaz de actualizar el producto durante ese tiempo.

## PALABRAS FINALES

He pretendido ser concreto en las recomendaciones formuladas en este trabajo, pero a la vez general, para que pueda ser utilizado por especialistas de cualquier tipo de industria o rama económica; sin embargo, las características particulares de cada entidad pueden agregar también otros elementos a tener en cuenta, a la hora de seleccionar un adecuado paquete contable, que se adapte a dichas características.

Tampoco se puede pretender encontrar un producto que se adapte en un ciento por ciento a las necesidades y requerimientos de la entidad. Será siempre una solución de compromiso entre dichas necesidades y requerimientos, y las posibilidades de los paquetes que se encuentren en el mercado.

Quizás la recomendación más importante sea la integración del equipo pluridisciplinario para estudiar el problema informativo y para seleccionar el software, integrándose los distintos intereses de la gerencia, el contador, el auditor y el informático, lo cual, en definitiva, tendrá una alta probabilidad de reflejar las verdaderas necesidades contable-informativas de la entidad.



## BIBLIOGRAFÍA

1- Deluca, M. *Assets. Sistema de Gestión Integral. Manual de usuario y Demo. Sin fecha de edición.*

2- Mónica. *Software contable. Technotel. 1999.*

3- Kendall, K. y Kendal J. *Análisis y diseño de sistemas, de Prentice Hall, Pearson Educación y Addison Wesley, tercera edición, 1995.*

4- Blanco L. *Auditoría de la información y el conocimiento: hacia las organizaciones inteligentes, en Gerencia: del propósito a la acción. Editorial Félix Varela, 2002.*

# SI DESEA COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS ¡PUBLIQUÉLOS!

Los trabajos que se envíen deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser inéditos
- Relacionados con la Auditoría u otros temas económicos vinculados, como el Control Gubernamental, Finanzas, Fiscalización, Contabilidad, Seguros, Economía, Derecho e Informática.
- Se enviarán resúmenes en hojas de 8 ½ x 11, a dos espacios, con 25 líneas aproximadamente y una extensión mínima de 7 cuartillas y máxima de 10. En soporte magnético (disquete 3 ½) debidamente etiquetado y en el que se reseñe el título y el nombre del autor.
- Se pueden incluir gráficos, tablas e ilustraciones, conjuntamente con la bibliografía.
- Reflejar en la primera hoja el título del trabajo, nombre del autor o los autores, con una breve referencia

- académica, dirección y teléfono.
- La estructura de los artículos deberá tener un orden lógico, el cual permita expresar, de manera clara y amena, la idea central que se ha plasmado en el resumen.
  - Las citas del texto deberán estar enumeradas en forma consecutiva y contendrán los datos que se establezcan, especificando las páginas en que estén localizadas.
  - Las siglas, de utilizarse, deben tener la denominación completa.
  - Las referencias bibliográficas deben ajustarse al nombre y apellidos de los autores, volumen, tomo, etc., lugar y año de publicación. Si la referencia es un artículo irá entre comillas y en cursivas el nombre de la publicación en que aparece.
  - El equipo de redacción hará los cambios que considere necesarios, siempre que no se altere el contenido del trabajo.

SI DESEA COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS  
**¡PUBLIQUELOS!**



# AUDITORIA Y • CONTROL

Una revista especializada  
elaborada para usted,  
que desea estar actualizado

*suscríbese!*

Sírvase suscribirme a la revista **AUDITORIA Y • CONTROL** por el término de un **año**

## TALÓN DE SUSCRIPCIÓN

**Concepto de:**

Nueva suscripción  Actualización de suscripción

**Datos del suscriptor:**

Nombre y apellidos

Dirección | Calle  Número

Entrecalles

Reparto  Municipio  Provincia

Apartado  Código Postal  País

Teléfono  FAX  email

(Llenar en letra de molde y preferiblemente con tinta)

**Datos de Pago**

Formas de Pago | Giro postal  Cheque  Pago efectivo

Fecha  Número

*La confirmación de la suscripción le será enviada a vuelta de correo o por e-mail*

Enviar el cheque a favor del MINISTERIO DE AUDITORÍA Y CONTROL  
(al dorso con cargo a la revista Auditoría y Control)