

El Sistema de Control Interno para el Perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba

Dinaidys Gómez Selemeneva

dinauh@yahoo.com

Blanca Blanco Camping

blblanco@fec.uh.cu

Juan R. Conde Camilo

conde@fec.uh.cu

Universidad de La Habana

RESUMEN

En el presente trabajo se realiza un estudio sobre los antecedentes del control interno empresarial, caracterizando el mismo en Cuba y exponiendo los principales postulados para la gestión del cambio empresarial y su aplicación. Así mismo se describe el proceso de cambio para la implementación del control interno en una organización.

PALABRAS CLAVE: Perfeccionamiento Empresarial, Control Interno.

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual los cambios en las formas de administración y gestión se imponen para la subsistencia de las empresas, exigiendo una postura proactiva y flexible en los estilos de trabajo para las organizaciones. Los líderes tienen ante sí el reto de promover las transformaciones necesarias venciendo las diferentes fuerzas de resistencia que se pueden presentar. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. Cambiar no es muy fácil, primeramente por que todas las personas no están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas, es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento.

El sector empresarial en Cuba no escapa del necesario proceso de cambios y es por eso que específicamente a partir de 1994 se comienza a apreciar un verdadero vuelco en la gestión empresarial con el auge de diferentes formas de organización, como grupos industriales, empresas en administración cooperadas, y otras, no fue sin embargo hasta el momento en que se propone el modelo de perfeccionamiento empresarial en Cuba, que se aprecia un nuevo enfoque del cambio en la gestión empresarial.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba del año 1998, hace referencia a la necesaria transformación del sector empresarial en Cuba para el logro de la eficiencia y la eficacia en la gestión para el desarrollo económico del país. Para esto se comienzan a establecer mecanismos de control, que se insertan en todas las empresas nacionales incluso en aquellas que no asumieron desde un inicio el proceso de perfeccionamiento. Uno de estos mecanismos fue la Inspección Gubernamental al Control interno, mecanismo que se consolida en el año 2003 al emitirse la Resolución 297 para el Control Interno empresarial, la cual constituye un compendio de conceptos de control y se establece como un Subsistema Empresarial más.

Dicha resolución promueve un cambio en el estilo de trabajo de las personas dentro de la organización y a su vez de la concepción de la organización sobre el control, rebasa las barreras del control rígido e inflexible y pasa a un estatus superior de autocontrol de cada individuo en su puesto a través de procedimientos y normas de trabajo.

Los Recursos Humanos tienen un papel fundamental en el proceso de cambio empresarial pues lidia más directamente con las personas, y sus políticas cuando aliadas a un planeamiento estratégico auxilian mucho en la construcción de la nueva identidad de la organización, tomando como base la identidad ya existente. Ellos unido a los asesores, auditores y consultores constituyen importantes agentes de cambio.

El empleo de consultores como agentes de cambio puede ofrecer un punto de vista más objetivo que el de los que están dentro de la organización además de que se hace necesaria la selección de una metodología para su correcta implementación, de no existir un método viable, no es posible instrumentar los conceptos de control interno. Es por eso que el objetivo de este artículo es proponer una metodología viable para llevar a cabo el proceso de cambio empresarial hacia la implementación del subsistema de control interno en una organización.

Como otros objetivos se persigue: realizar un estudio sobre los antecedentes del control interno empresarial, caracterizar el control interno en Cuba, exponer los principales postulados para la gestión del cambio empresarial y su aplicación, describir el proceso de cambio para la implementación del control interno en una organización.

La temática del control interno, no cuenta con una vasta bibliografía, por lo que se pudo constatar muy poca información al respecto, sin embargo sobre el proceso de cambio empresarial si se consultó un gran número de autores, los cuales abordan el tema a profundidad y propone herramientas para llevar a cabo este proceso. Dentro de las herramientas utilizadas esta la consultoría a una empresa dentro de la cual se desarrollaron entrevistas, sesiones de trabajo en equipo, entre otras.

La metodología propuesta se aplicó en una empresa del sector de las telecomunicaciones en Cuba, en la cual se encuentra en el proceso de implantación de la resolución y en la cual se han obtenido resultados satisfactorios.

ORÍGENES DEL CONTROL INTERNO EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La primera aproximación hacia una definición del Control Interno (CI) empresarial se aprecia en un documento que se emite con el nombre de “Informe COSO (Comité de Organización de Sponsoring Organizations of the Treadway Commission = Comité de Organización de Apadrinamiento de la Comisión Treadway)”. Treadway funcionaba como Vicepresidente Ejecutivo y Consultor General de la Payne Webber Incorporate, y en este documento expone los conceptos de control para ser utilizados por las firmas internacionales de auditoría, como fuente para expresar su opinión acerca de la situación financiera de una entidad, y el estado en que se encuentra su control interno, a partir de utilizar un adecuado método de implantación de los mismos.

Las entidades promotoras del informe fueron: el Instituto Americano de Certificación de Contabilidad Pública, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditoría Interna, el Instituto de Contadores Gerenciales y el Instituto de Ejecutivos Financiero.

El Grupo de asesores del informe lo constituyeron: el Vicepresidente Senior de la AT&T, el Contador Director de la Shell Oil Company, el Director de Auditoría la firma auditora Arthur Andersen, profesores del Departamento de Auditoría de la Universidad de Virginia de EEUU, el Auditor General de la Dupont y el Vicepresidente Senior del Banco de América.

EL CONTROL INTERNO EN CUBA

La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, año 1998 se plantea”, que en las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculado a la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para cualquier nivel” y más adelante se precisa ”...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”

En julio del año 1999, el Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba (MFP), emite un tabloide donde expone la necesidad de “fortalecer el control en la, actividad económica en las entidades estatales (E.E): empresas y unidades presupuestadas (UP), y para esto diseña un tabloide o Guía de autocontrol para que los dirigentes y trabajadores en general, conozcan las medidas generales de control, mínimo que debe aplicarse para evitar violaciones de las regulaciones contables y financieras vigentes e impedir la sustracción de recursos y su deterioro, así como la comisión de hechos delictivos” (Guía de autocontrol MFP: 1999) .

Todos los trabajadores y dirigentes de las empresas debían responder por la custodia, conservación, y utilización, de los recursos materiales y monetarios, y responder personalmente por las infracciones cometidas, durante el desarrollo de las actividades económicas a ellos encomendadas. ” (Guía de autocontrol MFP: 1999).

La responsabilidad máxima recaía sobre el director de la empresa y demás dirigentes, y el contador debía velar porque se implanten y cumplan todas las medias de control establecidas. Dicho documento contenía los criterios más importantes que caracterizaban, el control interno en las distintas áreas, a fin de verificar mediante la autoinspección, el grado de control existente, y cuando procediera establecer planes de medidas emergentes para erradicar las deficiencias detectadas.

Todos estos elementos tenían principios a cumplir, los cuales se evaluaba y finalmente se realizaba un resumen valorativo sobre los que se cumplan y los que no se cumplieran y se estimaba el grado de control que habitan la empresa las medidas complementadas y no complementadas.

Aspectos a controlar:

1. Efectivo en caja
2. Efectivo en banco
3. Activos fijos tangibles
4. Nóminas
5. Inventarios
6. Inversiones materiales

7. Cuentas por cobrar
8. Cuentas por pagar
9. Finanzas
10. Costos
11. Contabilidad y estados financieros
12. Precios y tarifas.

Dando consecución a esto en octubre de 1999, se realiza por primera vez la Inspección Nacional al CI en las EE y UP del país, donde se desplegó un gran número de auditores, especialistas, economistas y contadores. Del área en la cual se evaluó el grado de implementación del CI, mediante visitas e inspecciones donde se evaluaban a las entidades en: Con Control, Control Deficiente y Sin Control. Haciéndose un balance sobre esta forma de garantizar el control interno se comprendió que quedaban elementos auditables de gran importancia para cumplir el objetivo que se había trazado y por eso en los años 2000, 2001 y 2002, se le incluyó algunos elementos para aumentar la profundidad de este relacionados con las pérdidas de productos por deterioro, mermas, devoluciones etc., sin embargo se obviaron otros elementos que también influían en el CI relacionados entre otras cosas con la temática de la Gestión del Personal.

La guía para la Comprobación nacional del CI en EE y UP, que se realizó en noviembre del 2003, emitida por el MFP, conjuntamente con la ANEC y con el MAC, abordaba 21 temáticas. Esta concepción completaba la anterior y aumentaba su alcance ya que va mucho más allá de los controles contables y administrativo, amplía el concepto de CI al incluir nuevas temáticas:

1. Estructura organizativa
2. Métodos y estilos de dirección
3. Recursos humanos
4. Evaluación y control de riesgos
5. Efectivo en caja
6. Efectivo en banco
7. Activos fijos tangibles
8. Nóminas
9. Inventarios
10. Inversiones materiales
11. Cuentas por cobrar
12. Cuentas por pagar
13. Finanzas
14. Costos y gastos.
15. Contabilidad y estados financieros
16. Precios y tarifas.
17. Inmuebles
18. Acceso a la entidad
19. información y comunicación
20. sistemas automatizados
21. Supervisión

El método aplicación y valoración de la guía se mantuvo prácticamente igual y las categorías valorativas continuaron siendo las mismas.

- Con control: 80% o más de los aspectos que proceden cumplidos (No presentan invalidantes).

- Control Deficiente: 20% de los aspectos que proceden incumplidos (Presentando un solo invalidante).
- Sin control: más del 20% de los aspectos que proceden incumplidos (Incluyéndose en estos invalidantes).

En diciembre de ese mismo año 2003 aparece la Resolución 297 del MFP (Res.297/03), la cual define lo que significa el control interno en una empresa, los componentes y las normas para un sistema de CI (SCI). La fuente de la Res.297/03 la constituye el mencionado “Informe COSO”. La definición que se hace de Sistema de Control Interno es: Proceso integrado de las operaciones efectuadas 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.

El SCI es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo que tiene las siguientes características, según se enumeran en el Anexo 1 a las Res.297/03:

- Se lleva a cabo por todas las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimiento.
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el CI ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos.
- En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones de la empresa.
- Debe responder al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de colectivos laborales.
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con los objetivos fijados.

Como se aprecia esta es una nueva concepción de la gestión y el control empresarial en nuestro país y es por eso que debe ser tratada como un cambio en los métodos y estilos de trabajo, para garantizar eliminar aquellos que obstaculizaban el proceso e instaurar nuevos que garantice, para los posteridad de la organización, la aplicación de procedimientos de trabajo y normas que garanticen un desempeño adecuado y la obtención de resultados favorables para la empresa tanto cuantitativos como cualitativos.

ACERCAMIENTO A LA RES 297/2003

La resolución está dividida en componentes de control con sus respectivas normas, manuales y procedimientos. Los componentes son 5:

1. Ambiente de control (anexo 1MFP - página 9)

El ambiente o entorno de control constituye el instrumental 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 su resultado por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

2. Evaluación de riesgos (anexo 1 MFP - página 9)

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 como manera de identificar los puntos débiles, enfocado los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad. Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables, e integrados a los globales de la institución.

3. Actividades de control (anexo 1 MFP - página 14)

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado 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, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

4. Información y comunicación. (anexo 1 MFP - página 18)

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita 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. Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con, medios eficaces, como los manuales de política, memorias, difusión institucional

5. Supervisión y monitoreo. (anexo 1 MFP - página 22)

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinarias, así como las auditorías internas.

PRINCIPALES EXIGENCIAS Y DOCUMENTACIÓN

El Cronograma de implementación es el primer paso que se dio para la implementación de la resolución, en dicho cronograma la empresa debía definir las tareas a realizar para cada uno de los componentes que integran el sistema de control interno. Dentro de este estaban definidas las áreas a trabajar, responsables y período en que se garantizaba su cumplimiento. Las principales actividades asociadas a cada componente son:

a) Asociado al ambiente de control. Definir los objetivos estratégicos de la entidad y los funcionales de cada: sistema que componen la entidad, sistema que componen cada subsistema y sub-proceso que componen cada proceso

b) Asociado al ambiente de control. Elaborar un análisis diagnóstico de cada sub-proceso o proceso cuando así se requiera, en el cual se detalle las actividades que lo componen y se identifiquen: los riesgos internos y externos, así como, los criterios para medirlos y controlarlos, lo que permitirá su administración para minimizarlos.

c) Asociado a riesgos. Administración de riesgos, para lo cual a partir de la identificación de los riesgos, así como de sus criterios de medida, seleccionar para cada actividad aquellos que constituyan los más agresivos y pongan en peligro la misma. Elaborar para cada uno de los riesgos seleccionados, un análisis particular en detalle según modelo elaborado al efecto, que identifica todos los detalles a tener en cuenta en la administración del riesgo.

d) Asociado a la información y comunicación. Esquema de comunicación interno y externo, en forma gráfica, así como, el sistema informativo. Este análisis tiene como propósito identificar de acuerdo con la estructura organizativa de la entidad, las interrelaciones de comunicación entre sus diferentes niveles de dirección y con el exterior de la misma. Identificar en cada caso cuales son los principales temas de comunicación e identificar el sistema informativo necesario y racional

e) Asociado con la supervisión y monitoreo. Montaje de un esquema que garantice la realización sistemática de la supervisión escalonada de arriba -abajo, por los responsables de los colectivos de trabajadores hacia sus subordinados, explicar el Esquema de Supervisión diseñado. Estructurar el monitoreo mediante un sistema de Auditoría Interna que se coherente y compatible con el Esquema de Supervisión.

La documentación necesaria que deba tener toda organización para garantizar el funcionamiento del sistema está contenida en los diferentes manuales con los respectivos procedimientos por lo que el cronograma debía incluir la elaboración de los manuales que correspondan.

1. Tipos de Manuales

- De Organización
- De Comercialización.
- De Contabilidad.
- De Tecnología de la Informática.
- De Gestión del Capital Humano.
- De Administración Financiera.
- De Marketing.
- De Procedimientos analíticos (Indicadores y Estándares)
- De Calidad
- De Auditoria
- De Administración Interna (Todo el Sistema de Control físico y contable de la Administración Interna).
- De Identidad Corporativa.
- De Inversiones.
- De Asuntos Legales.
- De Productos.
- De Papelería Institucional (establece el diseño de la papelería y modelos necesario para el trabajo de la entidad así como, el diseño del Sistema Informático de la Entidad)

2. Procedimientos

- Procedimientos Contables y financieros.
- Procedimientos de las Prácticas de Recursos Humanos.
- Procedimientos para el Control de Recursos Restringidos
- Procedimientos de Relaciones con Externos
- Procedimientos de Relaciones Internas
- Procedimiento para la Prevención de riesgos
- Procedimiento para la Gestión de la Información
- Procedimiento para las actividades de control

El cronograma de implementación se ha diseñado como una herramienta útil para la implementación dado que obliga a la organización a encauzar un plan de acción, para la implementación de cada uno de los componentes que exige la Resolución, dándole seguimiento a este y , al finalizar de cumplir todas las tareas debe darse por terminada el proceso de implementación.

Por tanto el primer requerimiento que se planteó para las empresas nacionales fue la realización de un cronograma con las tareas, responsables y periodo a culminar. Sin embargo, se necesita una metodología más concreta para el logro del cumplimiento del mismo, y específicamente para el trabajo en cada uno de los componentes, puesto que estos abordan elementos subjetivos y objetivos a los que debe dárseles un tratamiento diferenciado. Cada uno de los componentes lleva en sí mismo proceso de cambio. Es por todo esto que la metodología que se propone para la implementación total del sistema de control interno se basa en los principales postulados para la administración del cambio.

PROCESO DE CAMBIO PARA LA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESOLUCIÓN 297 DEL 2003

Robbins (1995) apuntaba que el paso de un entorno de estabilidad de los años 50 y 60 a una era de grandes cambios a partir de los 70, con fuertes subidas en el coste del petróleo y shocks económicos, imponían nuevos desafíos y cambios a las organizaciones. En esa nueva situación Robbins asociaba el éxito de la empresa a su capacidad para adaptarse a los cambios y la disponibilidad de un recurso humano igualmente flexible y adaptable al cambio. Ya con anterioridad Deal y Kennedy (1985) trataron dicha adaptación al cambio en las personas y la importancia de: su acción en el proceso, el entrenamiento, la conformación de habilidades necesarias y la creación de confianza.

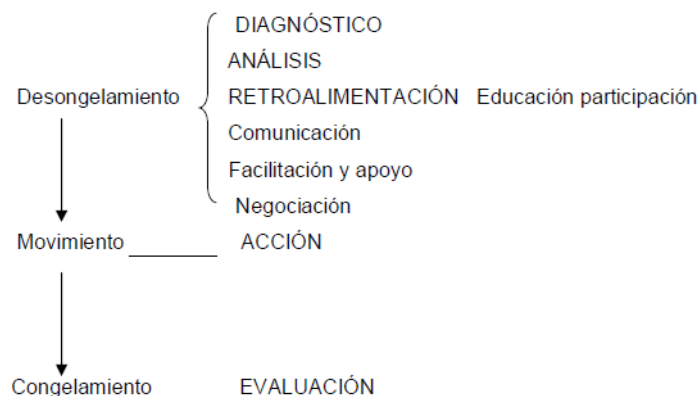
Stoner (1995) trató de explicar el fenómeno de la resistencia al cambio, basándose en el campo de fuerza de Lewin (1936), definió el cambio planeado y las metas del cambio a nivel de comportamiento organizativo e introdujo la figura del agente de cambio; siendo Robbins (1995) quién modeló las fuerzas de resistencia al cambio en las organizaciones.

Kurt Lewin introdujo en 1946 el modelo de tres pasos basado en: descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores. Es decir parte de la idea de que el cambio de valores requiere de aceptación y que en su última fase se ha de crear mecanismos para el mantenimiento que hagan perdurable los nuevos valores. Schein y otros autores promovieron posteriormente el modelo. Más tarde Robbins introduce la investigación de la acción, como proceso de cambio, consistente en cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SCI BASADO EN LA INVESTIGACIÓN DE LA ACCIÓN

La metodología utilizada se basa en el enfoque de la investigación de la acción y se divide en tres fases. Partiendo del modelo de Lewin. En la misma se ha tenido en cuenta las técnicas para el manejo de la resistencia al cambio. Ver Esquema 3

Esquema 3: Metodología para la implementación de la Res.297/03 como proceso de cambio.



Primer paso: Descongelamiento

Fases	Objetivo	Acciones
Diagnóstico del (SCI) en la Empresa	Delimitar áreas de trabajo	-Realizar una auditoría al CI -Evaluar la calidad de la documentación -Comprobar la realización de las tareas del cronograma
Análisis del estado de implementación	Actualización de Cronograma	-Rediseñar el cronograma para el próximo periodo de trabajo -Delimitación de indicadores de medición de cumplimiento -Inclusión de nuevos acápite
Retroalimentación	Preparación e implicación del personal	-Sesiones informativas con los trabajadores sobre el proceso -Capacitación de los principales implicados -Trabajo de grupo

Segundo paso: Movimiento.

Se debe partir, incuestionablemente, de las actividades analizadas en el diagnóstico y en el análisis, asociándolas a los Sistemas, subsistemas, Procesos y actividades en dos direcciones.

- ✓ En función del Control Operacional
- ✓ En función del Control Económico.

Para la estructura operacional y técnica de la entidad: para el análisis de los Sistemas, subsistemas, Procesos y actividades (ejemplos: Producción, Servicios, Comercialización, Investigación, otros no especificados).

Para la estructura administrativa de la entidad: para el análisis del sistema de administración y sus procesos correspondiente, así como, los sub-procesos y actividades afines correspondientes a la dirección estratégica y funcional del primer nivel de dirección y del segundo nivel de dirección (ejemplos: economía, contabilidad, recursos humanos, informática, jurídico, etc...)

En la delimitación de las actividades de la empresa se ha manejado el enfoque de sistemas basándose en que un sistema es el Conjunto de elementos o partes interrelacionadas (que pueden ser considerados como subsistemas) con un objetivo común, en constante interacción con el exterior. Si se afecta una parte del sistema, se altera el funcionamiento de todo el sistema. Los Sistemas claves son aquellos que responden al objeto social de la empresa y de los cuales parten los procesos fundamentales para el logro de los objetivos de la organización sustentados por los sistemas de apoyos.

Mientras que los Sistemas de apoyo están conformados por los procesos que permiten el correcto funcionamiento de los sistemas claves al garantizar los recursos humanos, financieros, materiales, información y tecnología para estos.

Ejemplo: Organización de Sistemas claves y de apoyo dentro de la estructura empresarial.

Áreas Asociadas	Sistemas clave	Subsistemas	Procesos	Procedimientos
Comercial	Compras	Crédito	Logística	-Procedimiento de compras comerciales. -Procedimiento para las relaciones con el almacén.
			Fuera del Crédito	Contratación
		Crédito	Subcontratación	-Procedimiento para las normas y procedimientos del comité de contratación.
			Jurídico comercial	
Exportaciones	Ventas de productos	Crédito	Mercadotecnia	-Política comercial y procedimiento para las relaciones con clientes. -Procedimiento de importación y exportaciones para el tratamiento de la competencia en el mercado.
			Fuera de Crédito	Jurídico comercial

Áreas Asociadas	Sistemas de apoyo	Procesos	Procedimientos
Organización y desarrollo del Capital Humano	Organización y desarrollo del Capital Humano	Selección, contratación e Inducción del personal	-Para la evaluación de idoneidad -Para la evaluación del desempeño - Procedimiento para la captación, selección y formación a los trabajadores nuevos. Procedimiento de capacitación
		Formación del personal	
		Evaluación del desempeño	Procedimiento de evaluación del desempeño.
		Compensaciones	Procedimiento para la regulación de actividades laborales y salariales.
Economía	Economía	Organización del trabajo, estructura y diseño de puestos	-Procedimiento o instrucción de control de la entrada y salida diaria de los trabajadores a la empresa. -Para la elaboración de los perfiles de puesto.
		Administración Financiera	-Para la elaboración de estados financieros. -Para la preparación de flujos de efectivo.
		Contabilidad de gestión y de costos	-Procedimiento de Contabilidad General. -Procedimiento para la solicitud, entrega, liquidación, registro y contabilización de anticipos por concepto de gastos de hospedaje y

		Presupuesto y Estadística	alimentación en el territorio nacional. -Procedimiento para control y ejecución de pagos en moneda nacional. -Procedimiento para el uso de las cuentas bancarias de la empresa -Procedimiento de precios y ficha de costo. -Procedimiento del flujo de información primaria y archivo de la dirección económica.
Informática	Informática		
Tecnología	Investigación y desarrollo		
Dirección	Asesorías	Financiera Legal Organización Auditoria	
		Transporte	Manual de normas y procedimiento de la actividad de los medios de transporte.
Servicios internos	Servicios internos	Almacenes Compras de insumos y Servicios administrativos	Procedimiento de compra de insumos y de medios para la empresa y de contratación de servicios. Para las salidas de artículos de la entidad

Dentro de esta primera aproximación a los sistemas de la empresa quedaría identificar las actividades que se ensartan dentro de cada proceso donde estaría establecido en orden lógico-operacional el funcionamiento del sistema.

Tercer paso: Recongelamiento.

El objetivo de esta última fase es Garantizar la implementación total del SCI, convirtiendo los cambios en los estilos de trabajo en normas, procedimientos, y estándares garantizando:

- ✓ Control Ambiente de control
- ✓ Control Evaluación de riesgos
- ✓ Control Actividades de Control
- ✓ Control en la información y comunicación
- ✓ Control Supervisión y monitoreo

El SCI se autorregula y autoevalúa a través de la supervisión y monitoreo pues si se desarrolla, desde la superestructura de dirección (de arriba abajo) hasta donde se realiza los procesos operacionales, técnicos y económicos contables, con carácter sistemático se tiene un control de los Sistemas, subsistemas, Procesos y actividades. La Supervisión y Monitoreo se ejerce a través de los cargos de dirección que oficialmente son reconocidos en la estructura organizativa de la entidad y constituye una actividad de estos. La auditoria al SCI constituye una herramienta de trabajo muy útil, constituye el proceso de comprobación mediante muestreo, de la confiabilidad de los registros que expresan a través de los balances, el estado económico financiero de la entidad, lo que se sustenta en las Actividades que desarrolla la misma y cuya ejecución y concreción es responsabilidad de los que dirigen los Sistemas, Procesos, Sub-Procesos y Actividades operacionales.

Esta auditoría al SCI permitirá comprobar (basándose en la guía de la Res.297/03MFP), si se están realizando los proceso de acuerdo a los flujogramas y mediante los procedimientos establecidos, y por las personas denominadas como responsables de cada actividad, siempre sobre la base de que la responsabilidad no se delega y que por tanto deben

responder los designados por cada desviación que se presente con respecto a las normativas y estándares definidos.

En la práctica se ha demostrado que mediante el SCI se ha logrado: el mejoramiento del clima laboral, el incremento de los resultados financieros, la satisfacción de los trabajadores, el aumento en la eficacia en la gestión con los clientes, la apertura de canales de información y comunicación

El proceso de cambio se impone en las empresas del país y la Res.297/03 es una vía para encauzarlo, un punto de partida que debe ser tomado en cuenta por todas la organizaciones que busquen un perfeccionamiento en sus mecanismos de gestión para el logro de la eficiencia y la eficacia empresarial.

CONCLUSIONES

Los intereses personales pueden llevar al individuo a resistir los cambios al percibir que el status está amenazado, lo cual constituye una barrera enorme a la implementación de cambios. La cultura es la más poderosa fuerza de resistencia al determinar la identidad de una organización. El sistema de Control interno permitirá a la organización no solo un cambio en las actitudes hacia el trabajo sino también la apreciación por parte de todos los trabajadores del control como una necesidad, sus resultados no se limitan a aspecto técnicos sino que tiene un impacto en otras variables empresariales.

La Res.297/03 del MFP en sí misma no expone como debe implantarse para lograr la aplicación de los conceptos de control expuestos en dicha resolución, y conservar la uniformidad necesaria de los mismos, dentro de la diversidad y especificidades de las actividades operacionales de las diferentes entidades que los debe aplicar.

La investigación de la acción proporciona beneficios específicos para una organización en el proceso de implantación de la Res.297/03: El agente de cambio busca objetivamente los problemas, y el tipo de problema determina el tipo de la acción de cambio, además de implicar tan fuertemente a los empleados en el proceso, por lo que se reduce la resistencia al cambio.

La metodología utilizada se basa en el enfoque de la investigación de la acción y se divide en tres fases. Partiendo del modelo de Lewin. En la misma se ha tenido en cuenta las técnicas para el manejo de la resistencia al cambio. Este sistema se autorregula y autoevalúa a través de la supervisión y monitoreo pues si se desarrolla, desde la superestructura de dirección (de arriba abajo) hasta donde se realiza los procesos operacionales, técnicos y económicos contables, con carácter sistemático se tiene un control de los Sistemas, Procesos y Actividades

RECOMENDACIONES

La correcta implementación de la Resolución 297/2003 es un punto de partida que debe ser tomado en cuenta por todas las organizaciones que busquen un perfeccionamiento en sus mecanismos de gestión para el logro de la eficiencia y la eficacia empresarial. La implementación del SCI a través de la metodología propuesta puede ser generalizada como un cambio en los métodos y estilos de trabajo, para garantizar eliminar aquellos que obstaculizaban el proceso e instaurar nuevos que garantice la aplicación de procedimientos de trabajo y normas que garanticen un desempeño adecuado.

Una correcta implementación del SCI permitirá a la organización no solo un cambio en las actitudes hacia el trabajo sino también la apreciación por parte de todos los trabajadores del control como una necesidad además de que sus resultados no solo se limitan a aspecto técnicos sino que tiene un impacto en otras variables empresariales.

REFERENCIAS

- Auren (2004). *Personas & Empresa*, No.1 segundo cuatrimestre.
- Auren (2005). *Personas & Empresa*, No.3 primer cuatrimestre.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional*. Ed. Sudamericana, 245 páginas.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1999). *The New Corporate Cultures: Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers, And Reengineering*. Perseus Publishing.
- Gibson-Ivancevich-Donnelly (1983). *Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso*, México.
- Goñi Zabala, Juan José (1999), *El camino son personas. La dirección de los procesos de cambio*, Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Grazilly, C. (2003), *La consultoría de gestión del cambio, experiencia en empresas francesas*. ALEP compagnie, Francia.
- Informe COSO (1994)
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory o personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, Kurt (1936). *Principles of Topological Psychology*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, vol 2(4): 34-46.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*; selected papers on group dynamics. Gertrude W. Lewin (Ed.)New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*; selected theoretical papers. D. Cartwright (Ed.), New York: Harper & Row.
- MFP (1999). *Guía de autocontrol*. Ministerio de finanzas y precios.
- MFP (2000). *Guía de Inspección*, Ministerio de Finanzas y Precios.
- MFP (2001). *Guía de Inspección*, Ministerio de Finanzas y Precios.
- MFP (2002). *Guía de Inspección*, Ministerio de Finanzas y Precios.
- MFP (2003). *Guía de Inspección*, Ministerio de Finanzas y Precios.
- MFP (2003). *Resolución No.297 del 23 de septiembre de 2003*, Ministerio de Finanzas y Precios de la República de Cuba.
- MFP (2003). *Definiciones del Control interno. Contenido de los componentes y sus normas*. Anexo a la resolución No. 297/2003, Ministerio de Finanzas y Precios.
- MFP (2004). *Tabloide: Indicaciones para la realización de la inspección al Control interno*, Ministerio de finanzas y precios.
- Peiró, J.M. (1991) *Psicología de la Organización*, Edit. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, Tomos I y II.
- Robbins, S.P. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana. 8va. Edición. México.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005). *Administración. Octava edición*. Pearson educación. México.
- Schein. E.H. (1976) *Psicología de la Organización*, Edit. Prentice Hall, Madrid.
- Schein. E.H. (1987). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Stoner, Janes A.F. y Freeman, R. E. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Resolución Económica al V Congreso del PCC (1998)
- Compendio de Legislación Complementaria a las Bases del Perfeccionamiento Empresarial.