

***EVALUACIÓN DEL RIESGO Y RESPUESTA A LOS
MISMOS, EN LAS ENTIDADES CUBANAS***
RISK ASSESSMENT AND RESPONSE TO, IN CUBAN INSTITUTIONS

Antonio Fonteboa Vizcaíno

CECOFIS/Ministerio de Finanzas y Precios, La Habana, Cuba

fonteboa@cecofis.cu

Resumen

El hecho de sustentar este trabajo en los resultados obtenidos en las diferentes acciones docentes efectuadas en los diplomados de Administración Pública, demuestra desde el punto de vista docente la necesidad que existe de continuar capacitando a los cuadros y sus reservas en temas contables, financieros y legislativos en lo fundamental, para poder lograr en alguna medida una adecuada toma de decisiones y una disciplina necesaria en su actuar y, con ello, evitar despilfarros o riesgos que taladren la entidad.

De lo que se trata es que el trabajador y el funcionario cubano conozcan las bases fundamentales para analizar y/o evaluar los riesgos, y ante todo, aplicar los mecanismos necesarios para identificar y definir los objetivos de control, para lograr que se cumpla la prevención de estos o, al menos, minimizar su impacto.

Todo nos debe llevar a monitorear permanentemente nuestras acciones para con ello, estabilizar el cumplimiento de las actividades de trabajo, que deben estar planificadas y coordinadas con las áreas directas o indirectas que corresponden; de ahí una de las grandes necesidades que hoy tenemos es la adecuación de la Guía general de control interno que recientemente, por segunda ocasión, aprueba la Contraloría General de la República, para que nos sirva de herramienta efectiva de trabajo.

Palabras claves: Control, diseño de sistema, gestión, hallazgo, valoración del riesgo, procedimiento, riesgos, validar, prevención.

Abstract

The fact support this work the results of the different actions carried out in the DAP, it shows from the educational point of view there is a need to continue training the cadres and reserves in accounting, financial and legislative in essence, to some extent to achieve an appropriate decision-making and a necessary discipline in the act and thus avoid waste and risks drilled long Cuban entity.

What is, is that the worker and Cuban official, learn the fundamentals for analyzing and / or evaluating a risk, and above all implement the necessary mechanisms to identify and define the objectives of control, to achieve compliance prevention thereof or at least minimize their impact.

Everything should lead us to constantly monitor our actions, to thereby stabilize the performance of work activities which must be planned and coordinated with the direct or indirect areas falling; hence one of the great needs that today we must continue to work, and is the adequacy of the overall internal control guidance for the second time recently approved the Comptroller General of the Republic; to serve us effective tool.

Keywords: Control, finding, management, prevention, procedure, risk, validate, system design, risk assessment.

Clasificación JEL: M40, M41, M42, M48 y M49.

Introducción

Las bases para la identificación y evaluación de los riesgos a tono con el Sistema de Control Interno (en lo adelante SCI), por ser una necesidad que tienen las entidades de poder preverlos y evitar con ello problemas o, al menos, minimizar su impacto, requieren un adecuado tratamiento por parte de las entidades. Por tanto, les proponemos varias herramientas conceptuales para poder llegar a la esencia de su utilización práctica; además de establecer determinadas líneas de trabajo de cómo buscar alternativas que atemperen los impactos y que de alguna manera nos enseñen a administrar los riesgos.

A tales fines, ponemos a su disposición toda una funcionalidad en la evaluación y respuestas a los riesgos en las entidades cubanas, partiendo siempre de sus características específicas y del cumplimiento de las características generales del Sistema de Control Interno, o sea, la integralidad, la flexibilidad y la razonabilidad que este tiene que asumir en las entidades, teniendo en cuenta algunas investigaciones y análisis que hemos llevado a cabo a partir de la 4ta edición del Diplomado en Administración Pública (DPA) en nuestro centro, centrando nuestro trabajo en los resultados docentes obtenidos.

Desarrollo

Todas las entidades deben hacer frente a los riesgos que de manera interna y externa se generan y, por ende, deben evaluarse periódicamente. Para ello, antes deben establecerse objetivos en cada uno de los niveles de dirección para lograr una coordinación ordenada, un vínculo, un enlace entre ellos; ya que toda entidad requiere de una unión colegiada en su mecanismo de dirección.

Todo ello, debe hacerse partiendo de la manera que debemos identificarlos, y lograr un adecuado análisis, donde cada una de las áreas se entrelace para poder cumplir los objetivos mencionados. Las entidades (empresas, uniones de empresas, unidades presupuestadas, etc.), con independencia de su tamaño y características específicas, siempre están expuestas a riesgos, los que afectan de una manera u otra su supervivencia y por tanto el cumplimiento adecuado de su misión; es por ello que establecer los objetivos es la condición previa de la evaluación de los riesgos que se detectan (Fonteboa, 2014).

Por tanto, el establecimiento de los objetivos¹ es una condición previa a la evaluación de los riesgos. Cada esfera de la dirección tiene la necesidad de fijar los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden dejar una huella profunda en la continuidad del trabajo y maniobrar oportunamente mediante acciones o medidas para minimizar las consecuencias que ello puede traer. Por tanto, es necesario establecer los objetivos como fase previa o clave de los procesos de gestión, aunque esto no constituya un componente del control interno en sí. (Informe COSO-Coopers & Lybrand, 1992).

¹ Informe COSO- (Coopers & Lybrand, 1992).

Definamos determinadas especificidades a tener en cuenta con relación a los objetivos, que, como ya expresamos, son claves de los procesos de gestión. Estos son diversos, pero acorde con las experiencias en el Informe COSO agrupémoslo en tres categorías fundamentales y así lo podremos identificar de una manera puntual a nuestro desempeño:

Fases. Para dar cuenta de cada uno de los estados consecutivos que presenta una cosa que se modifica y cambia o, en su defecto, se desarrolla, solemos usar la palabra fase para referirlo. Nuestro proyecto laboral está en la última fase de producción, y seguramente próximamente lo lanzaremos al mercado.

Componentes. Son elementos que de manera integrada ejercen una función específica para el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Control Interno; se estructuran en normas de carácter general.

Objetivos. Significa el **fin** al que se desea llegar, la **meta** que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de **destino**, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar.

Sobre ello, profundizaremos más adelante, acorde con la norma que así lo determina en el propio SCI.

Primero veamos algunos componentes esenciales de la definición de RIESGO y asúmalo al funcionamiento de ellos en su entidad, para lograr una visión más amplia a lo que nos enfrentamos:

- Incertidumbre² (vacilación, perplejidad, inseguridad, etcétera). Puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro, independientemente de que este desconocimiento sea reconocido o no por los individuos. (II Programa de Preparación Económica para Cuadros-2005)
- Probabilidad (apariencia, posibilidad, credibilidad, etcétera). Se trata de la proporción de veces que un evento (suceso, acontecimiento, incidente, etc.) en particular ocurre en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constante, o la estimación de que ocurra o no. La probabilidad se relaciona con la incertidumbre, ya que establece una tendencia en el resultado de un evento, siempre que sea medible y de que ocurra o no un hecho determinado.
- Riesgos financieros. Cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios. Ejemplo: la pérdida de un bien, pérdidas consecuenciales y hasta la responsabilidad civil pueden ser medidas en términos monetarios, riesgos financieros que pueden ser de distintos tipos:

² II Programa de Preparación Económica para Cuadros. (Colectivo de autores del CECOFIS, 2005).

- a) Riesgos de mercado, asociados a las fluctuaciones de los mercados financieros y en que se distinguen: los riesgos de cambio y de tipos de interés.
- b) Riesgo de crédito, consecuencia de la posibilidad de que una de las partes de un contrato financiero no asuma sus obligaciones.
- c) Riesgo de liquidez o de financiación, que se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones, a pesar de disponer de los activos, que no puede vender con la suficiente rapidez y al precio adecuado y, la voluntad de hacerlo.
- d) Riesgo operativo, que es entendido como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.³[]

Así como otros que pueden ser:

- e) Riesgo país o riesgo soberano.
 - f) Riesgo sistémico.
- Riesgos no financieros: Riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios, por ejemplo: decisiones a tomar por una carrera, al decidir determinada ejecución, etcétera, a pesar de que siempre existen implicaciones financieras pero su resultado final solo puede ser valorado a través de las implicaciones humanas que conllevan estas decisiones.

¿Qué debemos hacer?

- Cumplir y hacer cumplir los principios básicos del control interno, mediante el desempeño adecuado, vigilancia constante y seguimiento de cada una de las actividades y/o descripción de los diferentes puestos de trabajo, sea de dirección o no. Este sin dudas es el talón de Aquiles de la inmensa mayoría de nuestras entidades, porque nos confiamos en lo que hicimos, o la vorágine de trabajo no nos permite hacerlo.
- Lograr y exigir que se evalúe periódicamente el actual efectivo de cada trabajador y cuadro, mediante la evaluación del desempeño que mensualmente se lleva a cabo, y en el caso de los cuadros, la rendición de cuenta que estos deben realizar ante el órgano superior de dirección de la entidad, el Consejo de Dirección y el colectivo laboral.⁴
- Cumplir la sistematicidad ante el desempeño laboral, efectuando la conformación, actualización y cumplimiento del plan de trabajo individual, mensual y anual, según cada caso, acorde con el puesto de trabajo que asume.

³ "MODELOS DE ENFOQUE DE MEDICIÓN AVANZADO DEL RIESGO OPERATIVO (EMA)", John Cajas Guijarro, Contribuciones a la Economía, Grupo Eumed.net (Universidad de Málaga, mayo 2011).

⁴ Instrucción N° 1, del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros. (Consejo de Estado, 2011), Cuba.

Concepto de riesgos. La identificación y análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental del Sistema de Control Interno (siempre visto en el contexto eficaz); por tanto, la dirección debe explorar, vigilar, etc. detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la entidad y tomar las medidas oportunas y gestionarlos¹. (Instrucción No 1 del Presidente de los consejos de Estado y de Ministros) (Consejo de Estado, 2011).

Para ello siempre se requerirán determinadas pautas en el trabajo, ya que los riesgos están presentes. Recordemos que son, ante todo, posibles incertidumbres ante algo y su probabilidad está presente. Por tanto, se necesita una adecuada identificación no solo por su importancia, sino por ser el mecanismo más adecuado para poder conocer qué es lo que está sucediendo en nuestro desempeño en general.

Identificación de los riesgos: Es un proceso iterativo (repetido, reiterado, insistente, renovado, etc.) y suele estar integrado con el proceso de planificación (porque debe llevarse a los planes de trabajo lo que debemos hacer de manera periódica y así lograrlo como una necesidad de salud de los resultados de trabajo).

Nos parece oportuno tener en cuenta algunas experiencias que en países de América latina se llevan a cabo en este aspecto⁵, por ejemplo, entender la importancia del manejo del riesgo implica conocer con más detalle los siguientes conceptos: 5

- Proceso: nombre del proceso de que se trate (debe ser lo suficientemente claro).
- Objetivo del proceso: se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.
- Riesgo: representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.
- Causas (factores internos o externos): son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo. Se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, comités, instalaciones y entorno.
- Descripción: se refiere a las características generales o a las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
- Efectos (consecuencias): constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes, tales como: daños físicos y fallecimiento; sanciones; pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza; interrupción del servicio, y daño ambiental.

Por otra parte, para lograr una adecuada interpretación es imprescindible ver los riesgos en los dos factores que pueden ocasionarse; por tanto, es necesario conocer ante todo los puntos vulnerables en ellos.

- Factores internos: económicos, financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos.

⁵ Guía de administración de riesgos. Función Pública, Colombia. (Administración de Auditoría Interna, 2005).

- Factores externos: estructuras organizativas, composición de los recursos humanos, procesos productivos y de servicios y de las tecnologías.

Precisamente en estos factores el Informe COSO-1992 los asume muy bien a nivel de entidad, lo que podemos atemperar a nuestras características. Estos se definen de la siguiente manera:

Factores Internos:

- Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad (se trata de tener un sistema de seguridad informática que pueda identificar preventivamente lo que la informática hace, asume); por tanto, cualquier fisura en las claves, accesos, etc. es nefasto.
- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concienciación (sensibilización) sobre el control dentro de la entidad. Se trata precisamente de que cada trabajador debe estar consciente, sensibilizado de lo que le corresponde hacer en el momento dado y con qué lo tiene que hacer. Para ello se requiere constantemente una formación y/o capacitación que logre identificar esas posibles fisuras que conllevan riesgos de todo tipo.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos (cuadros) pueden afectar la forma de realizar determinados controles. No se trata de eliminar los controles existentes y poner los nuevos acorde con el criterio de los cuadros; sino de afianzar los existentes según lo establecido (primer principio del control interno, legalidad), así como mantenerlos actualizados.
- La naturaleza de las actividades de las entidades, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos. Es sentir, hacer y chequear constantemente lo que se realiza por cada cual y no solamente diseñarlo, sino también implementarlo. Igualmente sucede con los accesos restringidos a los activos, donde no solo se trata de nombrar quienes tienen el acceso, sino que estos cumplan y exijan que ello suceda, para lo cual hay que monitorear, comprobar que se cumple.
- Un Consejo de Administración o un Comité de Auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones. Por ello lo que se requiere es que el Consejo de Dirección sea fuerte y que analice contantemente las bases de la misión de la entidad, de sus posibles fisuras o las deficiencias existentes y tomar las medidas oportunas. Igualmente sucede con el Comité de Control, que debe cumplir lo que regula la Resolución No 60/11 de la Contraloría General de la República, desde la determinación de sus miembros hasta el cumplimiento de sus obligaciones.

Asimismo, se requiere la actuación del aparato o equipo de auditoría interna en las entidades que este exista, y en las que no, es una buena oportunidad para evaluar su existencia, ya que es el órgano auditor a nivel de base. Para ello el director debe sentirlo como su revisor y asesor por excelencia, y así evitar posibles hechos de indisciplinas y de corrupción a todos los niveles de la entidad. Revisar y aplicar lo que establece al respecto la Resolución No 340/12 (Contraloría General de la República, 2012).

No obstante, como el control interno en las entidades debe estar atemperado a las características propias de cada entidad, pueden existir otros factores internos que, por supuesto, cada entidad debe evaluar y reflejar, y así cumplirlos y hacerlos cumplir para realizar un proceso de identificación de los riesgos lo más adecuado posible.

Factores externos:

- Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros. Es esto extremadamente lógico, nada en la vida es lineal; por tanto, es necesario que constantemente cualquier determinación en la informática, en las maquinarias, en la volatilidad del mercado, etc. tenga en cuenta que ello requiere de cambios desde el punto de vista del control en nuestra entidad, para lo cual deben ser seguidos por quienes lo reciben, lo manipulan, lo aprueban. Por tanto, se requiere informar de inmediato al Comité de Control esas nuevas adversidades para su análisis y tomar medidas.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías. Estos son temas en los que se está trabajando acorde con el nuevo modelo de gestión económica del país, lo que requiere, ante todo, el cambio de mentalidad, fijar en los contratos entre entidades las bases que garanticen todo esto y ver al cliente como una garantía para sustentar las relaciones de trabajo y no como un simple abastecedor o consumidor. Por otra parte, está el tema de los precios, que deben fijarse de acuerdo con la calidad y, por supuesto, la necesidad del producto o servicio en el mercado, y no manteniendo una normativa de utilidad rígida que encarece el producto o servicio; aunque aún el tema de la calidad es una asignatura pendiente para con los precios que este tiene.

Profundizar en la implementación a los efectos de la unificación monetaria y cambiaria se establecen nuevos procedimientos contables y de formación de precios mayoristas y minoristas, sin dejar de reconocer que estas deben atemperarse aún más a las realidades actuales, por ejemplo, los cambiantes precios del mercado minorista; los precios mayoristas del petróleo, lo cual nos ha obligado a cambiar determinados los precios mayorista; la efectiva competencia que se aprecia en el mercado interno (privado del estatal); la aplicación constante de modificaciones y/o adiciones de la nueva Ley tributaria cubana, etcétera. (Resoluciones 19, 20 y 21 de 2014 del Ministerio de Finanzas y Precios)

- La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios. En realidad, este es un tema bastante verde en la economía cubana, fundamentalmente en la microeconomía. No obstante, a tono con el nuevo modelo de gestión económica, una de las formas más efectivas de la calidad de nuestros productos y servicios es la existencia efectiva de una competencia de mercado; por tanto, debemos ir trabajando al respecto y dejar de convertirnos en monopolísticos, sin actuar con vista a tener productos y servicios competitivos dentro y fuera del país. La excelencia debe caracterizar nuestro actuar y, con ello, el control eficaz, y tener en cuenta ya la aplicación de la ISO 9001/2015, puesta en vigor recientemente.

- Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias, como se viene haciendo con la implementación de los lineamientos, lo que trae nuevas alternativas en los proyectos del VII Congreso del Partido a celebrarse en el próximo mes de abril de 2016.

¿Qué es la política?

Como punto de referencia, puede ser como una decisión permanente que se toma sobre ciertos asuntos y sus problemas, o como un plan permanente que proporciona guías en las que se puede canalizar el pensamiento administrativo.

Acorde con otros autores, pueden ser como:

- a) Una guía para las decisiones administrativas.
- b) Una ley administrativa interna que rige las decisiones en el seno de la organización.
- c) Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

Todo ello y a los que nos gusta determinar definiciones más claras y concretas, pudiéramos definirla como “guías básicas para la acción, que prescriben los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades”.

¿Qué es la estrategia?

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o conceptos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y la reflexión.

Por tanto, después de ver estos dos conceptos en los factores externos, se debe asumir de forma oportuna los cambios que, por su profundidad, hacen modificarlos, ya que obviarlos sería mantener una norma o reglamento que no tributa a la realidad y crearía con ello fisuras y, por supuesto, riesgos de todo tipo en la entidad.

- Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencias. Tal y como hemos venido precisando en factores anteriores, cualquier cambio que se determine importante en la entidad hay que asumirlo y actualizar lo que corresponda, ya que con ello evitaríamos o minimizaríamos el impacto negativo que puede ocasionarse si se mantiene como tal.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo. Considero que es un factor obvio a tener en cuenta para la toma de decisiones, algo que muchas veces no se asume y conlleva decisiones nefastas. La situación económica de una entidad es imprescindible a tales fines, porque nos dice qué tiene y qué podemos

hacer; de ahí la necesidad del análisis pormenorizado del plan y el presupuesto con que contamos. Nuestros cuadros deben continuar aprendiendo de lo que significa una adecuada interpretación y análisis de los estados financieros y de sus Notas (NCC No 1 del Ministerio de Finanzas y Precios, 2005); de ahí la necesidad imperiosa que tiene desde el punto de vista del control.

Como sucede con los factores internos, pueden existir otros más que estarán acordes con las características de cada entidad, por lo que deben ser analizadas y precisadas en los consejos de dirección de las entidades.

Se ha definido, y en efecto es así, que el control interno es un proceso integrado; por tanto, requiere de un ordenamiento adecuado para que los ejecutivos y el colectivo de trabajo sepan lo que les corresponde hacer y de qué son responsables. Por ello la identificación de los riesgos se debe concebir partiendo de algo legal, y ¿qué es más legal que la estructura aprobada de la entidad? (su organigrama), por lo que a partir de ello quedan definidas las áreas que realizan este trabajo a priori, lo que pudiera ser: Dirección General, subdirecciones, departamentos, áreas de producción, etcétera, teniendo como pauta que estas áreas cuentan con funciones y atribuciones bien definidas; en el caso de los puesto de trabajo de dirección o no, con relación a la autoridad y la responsabilidad.

El trabajo comienza sobre estas áreas y otras que existan en la estructura, y se repite constantemente para poder identificar y actualizar de forma oportuna los posibles riesgos, ya sean puros o colaterales, y se conforma algo como el banco de problemas, árbol de riesgos, fallas o fisuras; tanto de forma cuantitativa para conocer la cantidad o el porcentaje que representa a nivel de entidad y, con ello, determinar el nivel de atención o prioridad que se le debe dar, como forma cualitativa para saber de qué se trata, ya que porcentualmente puede ser muy alto; sin embargo, las pérdidas o gastos que se ocasionen no es representativo o las ocasiones que se crean tampoco. El hecho de explicar, fundamentar o describir lo sucedido, daría la valía correspondiente para asumirlo de la forma más adecuada.

La Resolución No 60/2011 (Contraloría General de la República, 2011), en su Artículo 11, inciso b), define una de las normas fundamentales del componente de gestión y prevención de riesgos, y somos del criterio de que es una de las que aún no se hace un adecuado juicio, y menos su determinación más efectiva en las entidades; ella es la determinación de los objetivos de control.

Conceptualmente definiéndolos, podemos aseverar que son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de las políticas y estrategias de la entidad.

¿Qué es un procedimiento?

Un procedimiento es la manera específica de realizar una actividad, la cual incluye el objeto y el alcance de la misma, qué hacer, dónde y cómo, con cuáles materiales y equipos, así como los documentos que deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

¿Cómo determinar los objetivos de control?

Los objetivos de control son los resultados que se desean alcanzar con la aplicación de procedimientos de control que, por supuesto, parten de la verificación de los riesgos identificados de acuerdo con la estrategia y la política de la entidad; por tanto, nos parece muy a tono tomar como ejemplo lo que el (Informe COSO, 1992) define de manera general, aunque adecuado a las características que asume el SCI cubano: el integral, el flexible y el razonable. Argumentemos los tres puntos de partida mencionados y verán los resultados que se asumen.

Investigaciones que dan elementos de ello:

En el periodo de enero de 2013 a noviembre de 2015 –se han impartido en el CECOFIS 9 DAP, como una extensión de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG)–, al analizar las problemáticas en el Taller de Contabilidad y Control que se realiza en cada edición, así como el resultado de las exposiciones de los alumnos, de seis ministerios coincidentes en las ediciones, solo en uno de ellos sus cuadros conocieron a plenitud cómo definir los objetivos de control post-identificación de los riesgos. El resto determina la actividad de control directamente, lo que demuestra que no se cumple un paso fundamental para poder minimizar de forma adecuada el riesgo identificado. Esto ha conllevado en su totalidad que este se ocasione con mayor celeridad, o que nuevamente vuelvan a ocasionarse, por trabajar fundamentalmente en minimizar el efecto y no las causas que lo produjeron.

No obstante, más adelante, de acuerdo con el análisis realizado en las diferentes ediciones de ese periodo, se abundará un poco más sobre lo que sucede de forma efectiva en los ministerios mencionados.

- a) Objetivos relacionados con las operaciones (instrucciones, procedimientos): Se trata de la eficacia (virtud, energía, vigor, etc. y eficiencia); no obstante, visto en el contexto económico, debemos definirlo como: el primero, como el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que había propuesto (resultados que brindan los efectos deseados) GASTAR SABIAMENTE, SATISFACTORIAMENTE; el segundo, como la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen, utilizando una cantidad de insumos. Trabajar con eficiencia equivale a decir que la

entidad siempre debe desarrollar sus actividades bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. (insumos que producen los mejores resultados) GASTAR BIEN.

También se incluye en esta definición de objetivos, los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas. Estos objetivos varían en función de la elección de la dirección respecto a estructuras y rendimientos.

Resultados obtenidos en la investigación y análisis en cada edición:

- 4ta edición del DAP (enero-marzo de 2013): De 7 ministerios más la Prensa, en solo 2 de ellos se aplica de manera bastante adecuada los principios de la administración (planeación, organización, dirección y control), ya que se tienen conformadas y actualizadas las normas y procedimientos de trabajo, el resto o no los tiene, o los tiene desactualizados, lo que, por supuesto, trae consigo que se tomen decisiones inadecuadas, fuera de tiempo o sin tener en consideración los resultados del periodo contable, aparejado a otras violaciones del SCI.
- 5ta edición del DAP (abril-junio de 2013): 6 ministerios más la Oficina del Historiador, Radio Reloj y Radio Habana Cuba. Aunque un poco más significativo que la edición anterior, pero aún se mantienen 3 de los asistentes que todavía no resuelven la conformación y actualización en su totalidad de las normas y procedimientos. En sentido general, se aprecia la no actualización de los mismos; lo que conlleva que se tomen decisiones inadecuadas y, con ello, el incumplimiento de la eficiencia y la eficacia en el control de los recursos de todo tipo.
- 6ta edición del DAP (septiembre-noviembre de 2013): De 7 ministerios más la Oficina del Historiador y la Prensa; aún 3 de ellos no aplican adecuadamente los mecanismos de actualización de las normas y procedimientos; pero se aprecia que los planes de prevención de riesgos no están atemperados por áreas o actividades, sino de una forma general, lo que no ayuda a conocer a plenitud cuál es la posible manifestación negativa y, ante todo, a qué las medidas no tributan de forma directa a su minimización.
- 7ma edición del DAP (enero-marzo de 2014): De 6 ministerios más la Oficina del Historiador y la Prensa, se mantiene la misma situación que la edición anterior; lo que quiere decir que no hay retroalimentación de lo que en estos cursos se va orientando.
- 8va edición del DAP (abril-junio de 2014): De 5 ministerios más la Oficina del Historiador y la Prensa, aún 3 de ellos mantienen las mismas deficiencias señaladas anteriormente.

- 9na edición del DAP (septiembre-noviembre de 2014): De 6 ministerios, la Prensa y la Oficina del Historiador, se repite la misma situación, o sea, existen aún 3 que no resuelven de forma adecuada estas situaciones, porque los planes de prevención son muy generales, o porque están desactualizadas las normas y procedimientos.
- 10ma edición del DAP (enero-marzo de 2015): De 7 ministerios, la Prensa y la Oficina del Historiador, aun se mantienen las mismas problemáticas descritas anteriormente.
- 11na edición del DAP (abril-junio de 2015): De 5 ministerios, la Prensa y el IPF, se aprecian en 4 de ellos las mismas situaciones, pero hay algo más con relación al IPF y es que no tienen definidas en su totalidad las normas y procedimientos de trabajo, así como no está delimitada de forma efectiva las funciones y las atribuciones de su personal, lo que demuestra aún una situación más difícil en el cumplimiento del SCI y, por supuesto, para poder definir medidas efectivas de control, post análisis efectivo para la determinación de los objetivos de control en sus diferentes áreas de trabajo.
- 12ma edición del DAP (septiembre-noviembre de 2015): De 5 ministerios, la Prensa y el IPF, aun se mantienen las mismas situaciones descritas en la edición anterior.

Como se aprecia de 9 DAP impartidos en el periodo ejemplificado –estamos hablando de los siguientes ministerios: MTSS, MFP, MEP, MINFAR, MINAL, MINAG, MINCEX, así como la Prensa (Prensa Latina, Radio Reloj, Radio Progreso, etcétera), IPF y la Oficina del Historiador–, estos problemas se aprecian fundamentalmente en MINAG, IPF, MFP (en el caso de la ONAT fundamentalmente). Por tanto, se debe profundizar en los mecanismos de actualización y adecuación de las normas y procedimientos acorde con los cambios objetivos que se vienen observando en el país.

¿Qué debemos hacer?

- Como se trata de operaciones, procedimientos, etc., primero se debe aplicar los artículos 15, 16 y 17 de la Ley No 107/09 de la Contraloría General de la República), los 77, 78 y 79 de su Reglamento y, por último, el Artículo 5 de la Resolución No 60/2011). En todos los casos, tributan a la conformación, diseño e implementación del Sistema de Control Interno, para que quede graficado y establecido acorde con los niveles de mando o dirección, y en correspondencia con las características propias de cada entidad.
- Establecer un ordenamiento –coordinado entre las áreas y la dirección– de las tareas o acciones propias que asumen los riesgos mayores y más costosos, para con ello tener un levantamiento lo más adecuado posible en el ámbito preventivo fundamentalmente, con independencia de los que pueden ser detectados como problemas por inspecciones, visitas, auditorías y/o cualquier otro mecanismo de revisión.

- Definir estos objetivos de control a nivel de áreas, propuestos y analizados por el colectivo laboral, que por su desempeño tiene que enfrentarlo periódicamente, así como también por el responsable del área como máximo ejecutivo en este desempeño y en lo que se tramita a la alta dirección de la entidad, asumiendo en primer término lo que de él depende para minimizar sus impactos. Recordemos que todos los riesgos identificados en las áreas no precisamente tienen que ser parte del plan de prevención de la entidad, pero sí ser objeto de análisis siempre.

- b) Objetivos relacionados con la información financiera: Está en correspondencia con la preparación de los estados financieros fiables y la prevención de la falsificación o adulteración de la información financiera, lo que puede darse por el contexto interno, pero igualmente por el externo. Una entidad, cualesquiera que sean sus características, tiene que actuar administrativamente y esto genera determinadas vulnerabilidades. Asimismo, se relaciona con su entorno, ya sea mediante proveedores, clientes, etcétera, lo que igualmente tiene vulnerabilidad. Por tanto, en ambos casos se requiere precisar la forma adecuada para evitar o minimizar los posibles impactos.

Resultados obtenidos en la investigación y análisis en cada edición:

Aunque en los DAP no se hacen análisis efectivos de los estados financieros, sí es evidente que, al estar desactualizadas las normas y procedimientos como se describe anteriormente, esto influye considerablemente en su elaboración y utilización efectiva del modelaje y su entrega. No obstante, se aprecia casi en sentido general –excepto en alguna medida, aquellos que directamente trabajan en el área de contabilidad de los ministerios y sus dependencias– el desconocimiento de las disposiciones legales que tributan a la contabilidad y las finanzas; por ende, no toman las decisiones teniendo en cuenta los estados financieros y desconocen su lectura e interpretación.

Esta situación se mantiene latente desde el primer DAP que impartimos en nuestro centro (febrero-marzo de 2012), lo que quiere decir que prácticamente no se utiliza la contabilidad como herramienta de trabajo en la toma de decisiones.

¿Qué debemos hacer?

- Ante todo, cumplir y hacer cumplir lo relacionado con la NCC 1 emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios, a los efectos del cumplimiento de lo que establece este organismo en cuanto al cierre, conformación y aprobación de los estados financieros.

- Garantizar que la información que se asume sea oportuna, depurada e interpretada por la dirección de la entidad como una necesidad inalienable para la toma de decisiones posteriores, así como para el conocimiento pleno de la marcha financiera de su entidad. De ahí la necesidad de las Notas de los estados financieros, para poder interpretar lo que dicen al respecto.

- Lograr que llegue a la ONEI (Oficina Nacional de Estadística e Información) y a cuantas dependencias está establecido el envío de los estados financieros de manera oportuna, acompañados de sus Notas de una manera clara y lo más detalladamente posible. No solo se trata de un análisis horizontal o vertical del estado financiero, sino de un detalle coherente y conciso que determine y demuestre su transparencia del porqué de sus variaciones y qué hacer al respecto.
- c) Objetivos de cumplimiento (desempeño, observancia, etcétera): Se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Dependen de factores externos, y tienden a ser parecidos en todas las entidades, dado por el medio ambiente u otras eventualidades.

Resultados obtenidos en la investigación y análisis en cada edición:

Parecido a lo que explicamos anteriormente. ¿Por qué? Porque al ejercitarse el trabajo de los cuadros en cada una de las asignaturas, se percata de inmediato que existe poca información y conocimiento de las legislaciones internas y externas que nutre el trabajo de la entidad, y más como herramienta necesaria de sus puestos de trabajo, lo que denota incumplimiento por desconocimiento. de las mismas.

¿Qué debemos hacer?

- Tener definido el plan de eventualidades (contingencias), a los efectos de cualquier posible catástrofe ambiental o de otro tipo, lo que está a tono con el cumplimiento de las disposiciones legales que asume la Defensa Civil.
- La observancia permanente de la legislación vigente propia de la entidad o de otros ministerios rectores que no se pueden obviar, como pueden ser: Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Economía. Para ello debe existir un monitoreo constante de la misma. Recordemos que la legalidad es el primer principio básico del Sistema de Control Interno.
- Otro aspecto que aunque es del funcionamiento interno, pero asume las disposiciones externas, es la seguridad informática, viéndolo desde el cuidado de los bienes a tales fines, su exposición y uso, como también lo que desde el punto de vista del control han de conocer y asumir las personas en su desempeño, ya sea Intranet o Internet.

Establecer los objetivos es una necesidad previa para lograr un control interno eficaz (los efectos deseados), por tanto, se trata de cumplir lo proyectado, las metas que se proponen lograr; de ahí la necesidad de que sean medibles, tangibles, palpables.

Con respecto a la evaluación del sistema, en el Informe COSO se expone que hay que concentrar las acciones y diseño por parte de la dirección de la entidad, a los efectos de la determinación de los objetivos, análisis de los riesgos y de la gestión de

cambios, incluyendo su vinculación y relevancia para definir las actividades de la entidad; es por ello que se señalan determinados factores aplicables, que servirán como punto de partidas. Ejemplo de ello:

Objetivos globales (generales):

- Hasta qué punto los objetivos de la entidad expresan clara y completamente lo que esta desea conseguir y la forma en que prevé conseguirlo, teniendo en cuenta sus particularidades.
- La eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y al Consejo de Administración (Consejo de Dirección).
- Vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad.
- Coherencia de los planes de negocios (acciones y presupuesto con los objetivos de la entidad, los planes estratégicos y las circunstancias).

Objetivos asignados a cada actividad:

- Conexión de los objetivos asignados a cada actividad con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad.
- Coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad.
- Relevancia de dichos objetivos para todos los procesos empresariales importantes.
- Características específicas de los objetivos asignados a cada actividad en relación con las características de la entidad.
- Idoneidad de los recursos en relación con los objetivos.
- Identificación de los objetivos de cada actividad que son importantes (factores críticos del éxito) para la consecución de los objetivos generales.
- Participación en la determinación de objetivos de los empleados (trabajadores) que ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles, y grado de compromiso con la consecución de los mismos.

Como se aprecia, de lo que se trata es de adecuar los objetivos a lo que en realidad necesita la entidad para minimizar el impacto del riesgo identificado, o sea, que tribute a subsanar o al menos resolver en alguna medida las causas que originaron el riesgo, y no solamente trabajar con el efecto; tan así es que igualmente el COSO lo asume en la gestión de cambios, donde determina lo siguiente:

Gestión del cambio:

- Existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias (habituales) que influyen en la consecución de los objetivos globales o específicos (normalmente establecidos por los responsables de las actividades que se verían más perjudicadas por tales cambios).

- Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma más dramática (trágica) y duradera, y que pueden requerir la intervención de la alta dirección.

Se trata de la reacción adecuada, pero partiendo de la prevención, porque, de lo contrario, lloverían los riesgos y, con ello, problemas que posteriormente tendremos que solucionar, o colapsamos como entidad. Se trata de fijar adecuados objetivos de control antes de determinar las actividades de control; de lo contrario, serían curitas de mercurio cromo (resuelve el efecto, pero no la causa que ocasionó la herida en cuestión).

No deseamos terminar el tema sin antes decir que, al igual que lo que expusimos anteriormente, existe la administración del riesgo, que es algo mucho más específico, pero adentrarnos en ello conllevaría una mayor especificidad, y de eso no se trata este trabajo. No obstante, al menos les dejaré algunos conceptos claros para que asuman sus propias conclusiones sobre qué hacer cuando identificamos un riesgo en nuestras áreas.

Veamos el concepto⁶ y con ello asumir lo que corresponde.⁶ (Enterprise Risk Management-ERM, 2004).

La administración de riesgos es el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización administra el amplio espectro de los riesgos a los que está expuesta (sean de mercado u operacionales), de acuerdo con el nivel de riesgo al cual está dispuesta a exponerse, según sus objetivos estratégicos. De esta forma, ya en el terreno del impacto de la TI sobre este tema, la evaluación de riesgos y de vulnerabilidades ayuda a identificar y evaluar los riesgos operativos, haciendo énfasis en los activos físicos y lógicos y consiguiendo incluir una revisión de las instalaciones y la seguridad de los elementos lógicos y físicos.

A tono con ello, reflejamos sus objetivos⁷; cuando la administración del riesgo se implementa y se mantiene, le permite a la entidad:

- Generar una visión sistémica acerca de la administración y la evaluación de riesgos, consolidada en un ambiente de control adecuado a la entidad y un direccionamiento estratégico que determine la orientación clara y planeada de la gestión, facilitando las bases para el adecuado desarrollo de las actividades de control.
- Proteger los recursos del Estado, resguardándolos contra la realización de los riesgos.
- Introducir dentro de los procesos y procedimientos las acciones de remisión de resultado de la administración del riesgo.
- Involucrar y comprometer a todos los trabajadores de cualquier entidad de la Administración Pública, en búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Propender porque cada entidad interactúe con otras para fortalecer su desarrollo y mantener la buena imagen y las buenas relaciones.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones internas y externas.

⁶ (Enterprise Risk Management (ERM, 2004).

⁷ Guía para la administración de riesgos (Ministerio de Hacienda Pública, 2005).

Bibliografía

1. Asamblea Nacional del Poder Popular (2009). Ley No 107 “De la Contraloría General de la República de Cuba”. La Habana.
2. Consejo de Estado (2010). “Reglamento de la Ley No 107/09 de la Contraloría General de la República de Cuba”. La Habana.
3. Contraloría General de la República de Cuba (2011). Resolución No 60 “Normas del Sistema de Control Interno”. La Habana.
4. Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros. (2005). “Programa de preparación económica para cuadros”. Colectivo de autores. La Habana.
5. Congreso de Auditoría Interna (2004). “Informe de Control Interno/2004”. COSO-ERM. Colombia
6. Coopers & Lybrand (1997). “Los nuevos conceptos del control interno”. Informe COSO 1992. Ediciones Díaz de Santos S. A. Madrid.
7. Fonteboa, A. (2014). “Nuevas concepciones del Sistema de Control Interno cubano”. Material docente metodológico. La Habana.
8. Ministerio de Finanzas y Precios/CECOFIS. (2004). Herramientas para el contador. Colectivo de autores. TRADINCO S.A. Montevideo.
9. Ministerio de Finanzas y Precios/CECOFIS (2003). Administración financiera del Estado cubano. Colectivo de Autores. PRONTOGRAFICA, Montevideo.
10. Ministerio de Finanzas y Precios (2003). Manual de Legislación Tributaria. Empresa Gráfica de Finanzas al Día. La Habana.
11. Ministerio de Hacienda Pública (2005). Guía para la administración de riesgos. Función Pública. Colombia.