

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL NIVEL DE MADUREZ Y EFICACIA DEL CONTROL INTERNO

PROCEDURE TO EVALUATE THE LEVEL OF MATURITY AND EFFICACY OF THE INTERNAL CONTROL

Vega de la Cruz, Leudis Orlando
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya
Holguín- Cuba
leovega@uho.edu.cu

Pérez Pravia, Milagros Caridad
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya
Holguín- Cuba
mpp@uho.edu.cu

Nieves Julbe, Any Flor
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya
Holguín- Cuba
anieves@uho.edu.cu

Fecha de recepción: 23/03/17 - Fecha de aprobación: 25/06/17

RESUMEN

Es un objetivo sustancial del modelo económico y social de una nación que el sistema empresarial este constituido por empresas bien organizadas y competitivas y que generen la máxima satisfacción a la población. La presente investigación crea las bases para la evaluación del Sistema de Control Interno, de obligado cumplimiento para todas las entidades, que crea diversas acciones que contribuirán a un mejor control administrativo y contable. Se tiene por objetivo proporcionar información referida al grado de avance de la implementación de los componentes del Sistema de Control Interno en el sector empresarial. La metodología utilizada con un enfoque del Modelo de Gestión Socioeconómica, así como el análisis de los resultados de la implementación del control interno fue obtenida con la aplicación del formulario de evaluación del sistema, en una entidad hospitalaria, los resultados del índice de madurez y eficacia demuestran en general una satisfactoria y eficaz implementación de este sistema tomado conciencia e interiorizado la importancia del control interno como parte de la gestión, a fin de lograr una entidad más confiable cuyo servicio brinde una mayor satisfacción al ciudadano.

PALABRAS CLAVE: Control interno; Formulario de evaluación; Modelo de Gestión Socioeconómica; Entidad hospitalaria.

ABSTRACT

It is a substantial objective of the economic and social model of a nation that the business system is constituted by well-organized and competitive companies and that generate the maximum satisfaction to the population. This research creates the basis for the evaluation of the Internal Control System, which is obligatory for all entities, which creates various actions that contribute to a better administrative and accounting control. The objective is to provide the information directed to the degree of progress of the execution of the components of the Internal Control System in the business sector. The methodology used with the Socio-Economic Approach to Management, as well as the analysis of the results of the implementation of the control with the application obtained with the use of the system evaluation form, in a hospital entity, the results of the maturity index and efficiency. They demonstrate, in general, a satisfactory and effective implementation of this system, made aware and internalized the importance of internal control as part of the management, in order to achieve a more reliable entity whose service of greater satisfaction to the citizen.

KEY WORDS: Internal control; Schedule of evaluation; Socio-Economic Approach to Management; Hospital-stay entity.

INTRODUCCIÓN

En el sistema empresarial el Modelo de Gestión Socio-Económico (SEAM por sus siglas en inglés) se destaca por su contribución de valor agregado a la mejora de la eficacia de los sistemas de decisión de administración de las empresas, en el núcleo central o corazón de este modelo está el concepto de calidad integral (o calidad integrada), que es una prioridad de este y el factor humano como la palanca para resolver y mejorar la calidad integral. El desempeño de la organización requiere de estrategia motriz, potencial humano dinámico y un sistema de control de recursos económicos, aspecto que está estrechamente relacionado con el Sistema Control Interno (SCI), que por mucho tiempo su alcance estuvo limitado a las áreas económicas (áreas de actividades de contabilidad y finanzas), el resto de las áreas operacionales y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados. No todos los directivos de nuestras organizaciones veían en el SCI un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la efectividad de las operaciones que se habían propuesto.

Actualmente la dirección del SCI ha evolucionado hasta convertirse en una función empresarial ampliamente desarrollada, estudios sobre el tema, realizados en los últimos tiempos (Moya Guerrero, 2005; Nieves Julbe, 2010; Aguilier Serrano, 2012; Espino Valdés,

2014; Vega de la Cruz y Nieves Julbe, 2015; Vega de la Cruz y Nieves Julbe, 2016; Naranjo Gil, 2016; Maciel, Stumpf & Kern, 2016), confluyen en reconocer un conjunto de factores de primer orden, como son:

- La necesidad de que el SCI se integre al desarrollo del conjunto de actividades que forman parte de la misión de la organización, de manera que esté imbricado en los procesos normales de trabajo y al mismo tiempo, se identifique como un proceso continuo y singular, constituyéndose en un sistema.
- La necesidad de que los objetivos del SCI se correspondan y refieran a los macropropósitos de la organización, esencialmente vinculados a su eficiencia y eficacia
- La necesidad de unificar el significado que el SCI tiene para todos los miembros de la organización y demás personas implicadas.

En esta investigación se analiza el estado en que se encuentra el desempeño del SCI en una entidad empresarial, teniendo como base lo estipulado por la resolución que rige el SCI y se propone un modelo de madurez de la capacidad de gestión del SCI para medir su eficacia con la utilidad de que florezca como una herramienta útil para el diagnóstico de la situación actual en las empresas en esta materia, además permite establecer objetivos de mejora medibles, ya que los resultados se valoran numéricamente y esto facilita el seguimiento de la evolución del nivel de madurez, la propuesta responde a la necesidad latente de las entidades empresariales de perfeccionar su sistema de control para lograr la efectividad de sus operaciones.

DESARROLLO

El Sistema de Control Interno como fuerza facilitadora en el Modelo de Gestión Socio-Económico

Las resoluciones existentes en el SCI, establecen las normas y principios básicos de obligada observancia para los sujetos de las acciones de auditorías, supervisión y control de ese órgano, constituyendo un modelo estándar del SCI que está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de control, Gestión y prevención de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión y monitoreo, todos estos estructurados en normas.

El componente Ambiente de control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo

en relación con la importancia del SCI. Se estructura en las normas siguientes: planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual (P), integridad y valores éticos (IV), idoneidad demostrada (I), estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad (EO), políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos (PRH).

El componente Gestión y prevención de riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. El componente se estructura en las normas siguientes: identificación de riesgos y detección del cambio (IRDC), determinación de los objetivos de control (OC) y prevención de riesgos (PR).

El componente Actividades de control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. Se estructura en las normas siguientes: coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización (C) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos (D): acceso restringido a los recursos, activos y registros (AR), rotación del personal en las tareas claves (RP), control de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) e indicadores de rendimiento y de desempeño (Ide). Estudios recientes perfeccionan las herramientas del control de gestión (Pérez Lorences and García Ávila 2014).

El componente Información y comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características. Se estructura en las siguientes normas: sistema de información, flujo y canales de comunicación (SI), contenido, calidad y responsabilidad (CCR) y rendición de cuenta (RC).

El componente Supervisión y monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Se estructura en las normas siguientes: evaluación y determinación de la eficacia del SCI (E) y comité de prevención y control (CP).

En el Modelo de Gestión Socio-Económico se plantea que no se logra mejorar los desempeños únicamente con las buenas ideas del potencial humano, también necesita control, es decir autocontrol combinado con un sistema de reportes, basado en esta afirmación en este artículo se enfatiza en la necesidad de que la evaluación se realice por comparación de la situación de la organización evaluada con los escenarios para cada uno de las diecinueve normas del SCI descritas anteriormente, lo que permite visualizar el nivel

de madurez alcanzado y establecer o actualizar las estrategias, políticas y directrices necesarias para lograrlo, así como mejorar el estilo de dirección. Estos elementos de este sistema tributan transversalmente en el SEAM, al evitar la producción de cinco costos ocultos (ausentismo, accidentes de trabajos, rotación del personal, calidad de los productos y productividad directa) pues los elementos del Ambiente de control permiten dar tratamiento al ausentismo y los accidentes de trabajo, por otra parte una de las normas de las Actividades de control se encarga de la rotación del personal y el comportamiento de estos tres costos repercuten en la productividad directa y calidad de los productos, estos últimos costos se soportan en la evaluación del desempeño, Gestión y prevención de riesgos y la Supervisión y el monitoreo.

Procedimiento para la evaluación del nivel de madurez y de eficacia del control interno

El tiempo estimado para la realización de esta evaluación puede variar desde uno hasta dos semanas en función del tamaño y complejidad de las entidades empresariales y del conocimiento de ésta por parte del Comité de prevención y control. El termino eficacia han sido abordados por varios autores como Doimeadiós Reyes y Rodríguez Llorian, 2015; Monteoliva, Ison and Pattini, 2014, siendo este el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia exige concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados específicamente para la eficacia y madurez del control interno se propone el procedimiento propuesto (figura 1) conformado por tres fases y siete pasos que permiten determinar el nivel de madurez y eficacia del SCI, este se explica a continuación.

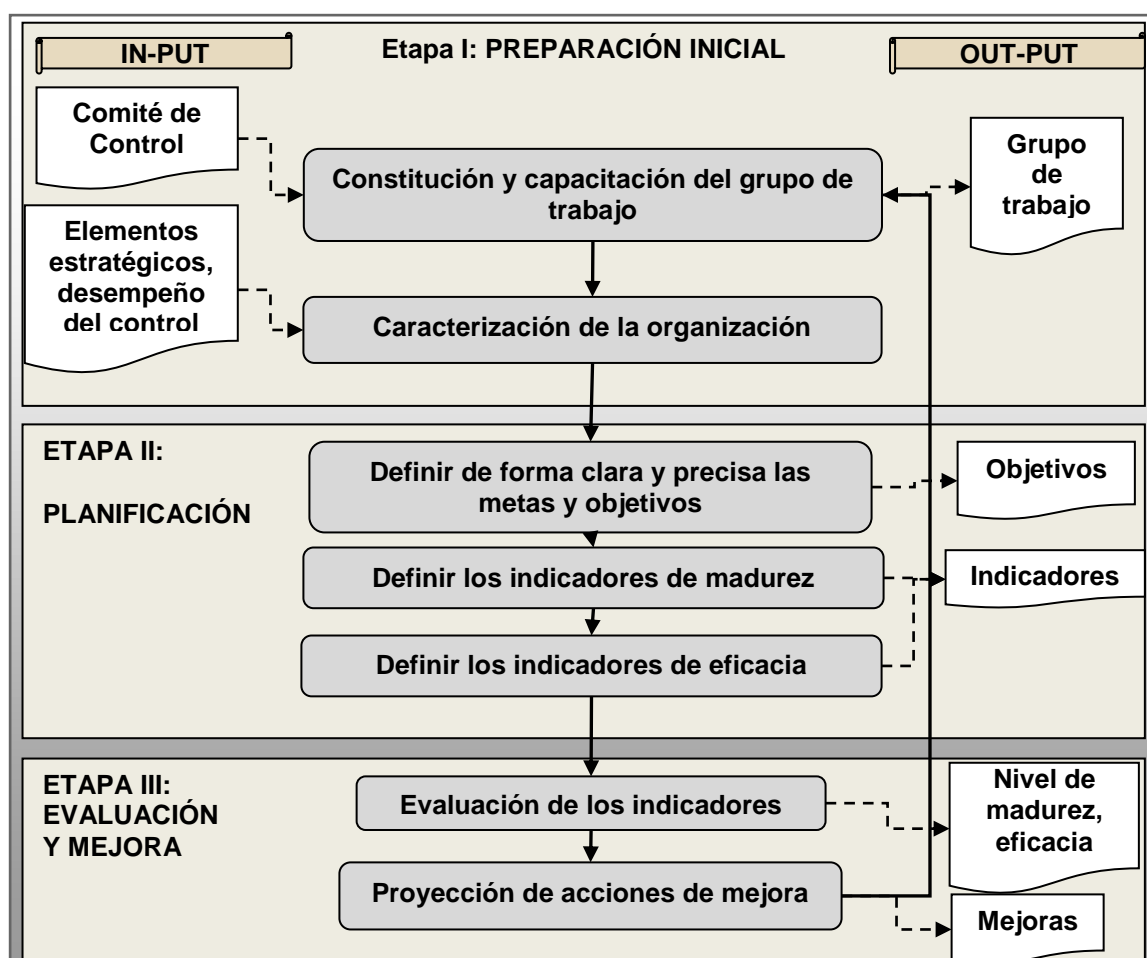


Figura N° 1. Herramienta para evaluar el nivel de madurez y de eficacia del control interno
Fuente: Elaboración Propia

Etapa I. Preparación inicial de las condiciones

Es necesario para la aplicación correcta del procedimiento lograr el compromiso y necesidad de la dirección de mejorar su sistema de control interno.

Objetivo: crear las condiciones para la implementación del procedimiento de evaluación, con la constitución del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida, la caracterización de la entidad y establecer los requisitos indispensables para desarrollar la validación del procedimiento así como posibilitar la familiarización con las particularidades de la misma y permitir un mayor acercamiento a su cultura organizacional.

Paso 1. Constitución del equipo de trabajo

Contenido: Constituir el grupo de trabajo para evaluar el nivel de madurez y de eficacia del control interno, se recomienda que el grupo de trabajo deba:

- estar integrado por un equipo de 7 a 15 personas, con la participación de los miembros del consejo de dirección y una representación de todas las áreas de la entidad que conformen el comité de prevención y control.

- contar con personas capacitadas (nombrar a un jefe del grupo de trabajo) en herramientas dirección, control de gestión, evaluación del desempeño, que puedan garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.

A través de tormentas de ideas y el trabajo en grupo, se confecciona y aprueba el cronograma de diseño del sistema de evaluación del control interno, sus tareas iniciales estarán vinculadas a la capacitación del grupo de trabajo.

Paso 2. Caracterización de la Organización

Contenido: Definir elementos que caractericen la entidad empresarial, se recomienda una breve reseña histórica, elementos estratégicos, estructura organizativa, niveles de dirección, y procesos existentes, además se debe analizar elementos claves para la evaluación como resultados de la Guía de autocontrol emitida por el organismo rector del SCI, evaluaciones del desempeño e indicadores de gestión de la entidad.

Etapas II. Planificación

Una vez definidos los elementos vitales para desarrollar la evaluación se procede a la planificación de la evaluación donde se precisan los objetivos, las actividades y las tareas, se necesita conocer cómo medir el nivel de madurez y eficacia del control interno. En todos los casos el responsable de medir estos indicadores será la alta dirección.

Objetivo: determinar cómo medir los niveles de evaluación de los indicadores.

Paso 3. Definir las metas y objetivos específicos en la evaluación

Contenido: se definen los objetivos específicos de las evaluaciones a realizar en este procedimiento para verificar en qué medida se alcanza el estado deseado del procedimiento, permitiendo evitar que este pase a la fase de implementación con un modelo erróneo, estos son:

1. Definir aquellos elementos del control interno a los cuales se determinara el grado de madurez.
2. Determinar el grado de madurez y de eficacia actual de los elementos definidos.
3. Establecer las brechas entre el estado actual y el deseado.
4. Establecer un diagnóstico y recomendaciones sobre el estado de capacidad del control interno en la empresa.

Paso 4. Definir los indicadores de madurez mediante el formulario de evaluación (tabla N° 1)

Tabla N° 1. Formulario de evaluación

Herramienta para medir el nivel de madurez y eficacia del control interno		
Ambiente de Control		
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	No se cuenta con el Plan Estratégico Institucional, plan anual, mensual e individual, plan de desarrollo concretado individualmente	0
	Se cuenta con Plan Estratégico Institucional, y según corresponda con el plan mensual e individual aprobados y/o actualizados, además La oficina general de planeamiento o presupuesto o equivalente ha desarrollado directivas y procedimientos pero no se cuenta con procedimientos aprobados para su seguimientos y evaluación, por lo que no se ejecuta	20
	El Plan estratégico institucional, plan anual, mensual e individual contienen el desarrollo de la metodología indicada :misión , visión, lineamientos estratégicos objetivos generales y específicos, además se realiza actividades de seguimiento y evaluación(informe de avances semestrales y anuales) pero los informes no son entregados al titular ni a la alta dirección	40
	Cumple con la opción 2 y además se cuenta con un mecanismo de monitoreo del cumplimiento de los planes, además incorpora el marco lógico, indicadores, metas, líneas de bases, cronogramas y recursos y además se informa al titular y a la alta dirección sobre el resultados del seguimiento y evaluación (nivel de cumplimiento y desfases, problemas observados etc.)	60
	Cumple con la opción 3 y además se toman medidas correctivas que permiten el cumplimiento de los planes, además ha sido realizado de manera conjunta por la oficina general de planeamiento y presupuesto, personal designado y capacitado y/o apoyo de consultoría externa y además ligado a las políticas nacionales(modernización de la gestión pública descentralización, simplificación administrativas, gobierno electrónico, anticorrupción etc.) y además el titular y la alta dirección dictan medidas inmediatas para mejorar los problemas detectados en el seguimientos y evaluación	80
	Cumple con la opción 4 y además se retroalimenta los planes para mejorarlos en el futuro y además el titular y la alta dirección dictan medidas de medianos y largo plazos para evitar los problemas detectados en el seguimiento y evaluación	100
	Integridad y valores éticos	No se cuenta con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimiento, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Específico si lo hubiere y su Reglamento Disciplinario Interno
El código de Ética está en procesos de elaboración		20
El código está aprobado mediante normas emitida por la entidad		40
Cumple con la opción 2 y además ha sido difundidos por medios que permiten llegar a toda la entidad		60
Cumple con la opción 3 y además se reciben y transmiten quejas y denuncias relacionadas con el incumplimiento del código de ética		80
Cumple con la opción 4 y además se toman medidas correctivas para evitar reiteración de quejas y denuncias relacionadas al incumplimiento del código		100
Idoneidad demostrada	No existe procedimientos y/o directivas internas respecto a los procesos o de selección del personal, ni se cuenta con el plan de capacitación mensual , anual	0
	Se ha formado el comité que creara el plan de capacitación mensual, encontrándose en elaboración dicho plan, existen procedimientos y/o directivas internas actualizados y aprobados que regulan los procesos de selección del personal	20
	Cumple con la opción 1 y además procedimientos y/o directivas internas se aplican y son difundidos, está elaborado el plan de capacitación mensual, pero no así el anual	40
	Cumple con la opción 2 y además el área de recursos responsable o equivalente supervisa su cumplimiento, también están elaborados ambos planes y están vinculado con el plan estratégico de la entidad y a los planes y resultados de capacitación de los últimos dos años	60
	Cumple con la opción 3 y además el plan de capacitación anual se ejecuta de acuerdo a lo programado, también se verifica que la institución cuente con personal capacitado y competente y los resultados de tales evaluaciones se elevan al titular y alta dirección	80
	Cumple con la opción 4 y además las nuevas versiones y actualizaciones del plan de capacitación se retroalimentan de planes y evaluaciones anteriores, también los procesos de selección del personal son evaluados, retroalimentados y mejorados por el titular y alta dirección	100
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	La estructura organizativa no ha sido elaborada	0
	Ha sido elaborada y se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos diseñados, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos	20
	Se constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos	40
	Cumple con la opción 2y además se difunde en la entidad	60
	Cumple con la opción 3 y además el titular y la alta dirección brindan facilidades administrativas y técnicas para el adecuado funcionamiento de las responsabilidades	80
	Cumple con la opción 4 y además hay una adecuada participación de la alta dirección para evaluar, retroalimentar y mejorar el funcionamiento de las responsabilidades	100
Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos	No se aplica ni se conoce el modelo de gestión de recursos humano en la entidad	0
	El modelo de gestión de recursos humano en la entidad está en procesos de implementación	20
	Cumple con la opción 1 y además es aplicado inicialmente en diferentes aspectos como procesos de selección, brechas, perfiles de competencias, atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades	40
	Cumple con la opción 2 y además se han desarrollado directivas internas que deben mantener	60

	por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados	
	Además se cuenta con personal capacitado en gestión por competencias de los recursos humanos y se mejoran los procesos y resultados de dicho procedimiento	80
	Cumple con la opción 4 y además las mejoras han permitido la modificación de las normativas internas que regulan la gestión de recursos humanos	100
Gestión y Prevención de Riesgos		
Identificación de riesgos y detección del cambio	No existe ningún tipo de política de identificación y evaluación de riesgos	0
	La política de identificación y evaluación de riesgos ha sido parcial o totalmente desarrollada y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar pero no se encuentran aprobados por la alta dirección	20
	Cumple con la opción 1 y se encuentra aprobado por la alta dirección	40
	Cumple con la opción 2 y además el comité de riesgos se sesiona en forma continua	60
	Cumple con la opción 3 y además se emite reportes o informe de evaluación de riesgos	80
	Cumple con la opción 4 y además se evalúan, retroalimentan y mejoran los procesos de evaluación de riesgos de la entidad	100
Determinación de los objetivos de control	No se realizan actividades para analizar riesgos	0
	Se realizan análisis de riesgos pero sin seguir una metodología aprobada por el titular y la alta dirección para el análisis y respuestas a riesgos	20
	Se realiza un diagnóstico de riesgos en base a la metodología aprobada por el titular y la alta dirección para la valoración y respuestas a riesgos y determinan los objetivos de control	40
	Cumple con la opción 2 y dejando evidencia documental del proceso	60
	Cumple con la opción 3 y además se disponen acciones para mitigar los riesgos identificados	80
	Cumple con la opción 4 y además se adoptan medidas preventivas para evitar futuros riesgos identificados	100
Plan de Prevención de riesgos	No está constituido el Plan de Prevención de Riesgos	0
	Esta constituido y se utiliza para dar cumplimiento sistemático a los objetivos de control y se estructura por áreas o actividad y el de la entidad	20
	Cumple con la opción 1 y demás responde en su confección a identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas	40
	Cumple con la opción 2 y además son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección	60
	Cumple con la opción 3 y además se analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran y son divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema	80
	Cumple con la opción 4 y además se analiza la efectividad de las medidas mediante el autocontrol y se mejoran las acciones para el cumplimiento de los objetivos y misión	100
Actividades de Control		
Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización	No se practica la coordinación entre áreas y separación de tareas en las áreas administrativas y financieras	0
	La coordinación entre áreas y separación de tareas se realiza en la práctica en las áreas administrativas y financieras pero sin contar con manuales y procedimientos aprobados para este fin	20
	Cumple con la opción 1 y además dicha esta balanceada con la responsabilidad y establecido en manuales y procedimientos específicos aprobados por la alta dirección y el titular	40
	Cumple con la opción 2 y además se cumple con la coordinación entre áreas y separación de tareas de funciones en aplicación de los manuales y procedimientos aprobados	60
	Cumple con la opción 3 y además se informa a las áreas responsables sobre posibles incumplimientos, observaciones y/o deficiencias	80
	Cumple con la opción 4 y además se evalúa, retroalimenta y mejora la coordinación entre áreas, separación de tareas	100
Documentación, registro oport1 y adecuado de las transacciones y hechos	Las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realizan, no tienen soporte documental	0
	Las transacciones, operaciones y hechos económicos que se realizan, tienen soporte documental tanto impreso como digital	20
	Cumple con la opción 1 y además ejecuta de acuerdo con la autorización general o específica de la administración y registrarse conforme a su clasificación, en el momento de su ejecución, para garantizar su relevancia, oportunidad y utilidad	40
	Cumple con la opción 2 y además se cuentan con procedimientos generales y específicos aprobados por la alta dirección	60
	Cumple con la opción 3 y realizan análisis de eficiencias en las transacciones y hechos además	80
	Cumple con la opción 4 y además se toman medidas ante la identificación de un riesgos y se mejoran los procedimientos	100
Acceso restringido a los recursos, activos y registros	No se ha realizado ninguna actividad para identificar las aéreas, procesos y/o actividades que generan valor y/o cuello de botella ni existe controles para el acceso para los diversos recursos en la entidad	0
	Existen procedimientos establecidos pero no aprobados para utilizar, custodiar, controlar y acceder a los recursos de la entidad: instalaciones , recursos económicos, tecnología de información, bienes, registros y equipos patrimoniales	20
	Se ha realizado estudios específicos en aquellas áreas, procesos y/o actividades que crean valor	40

	y/o cuellos de botellas, además existen procedimientos establecidos y aprobados para utilizar, custodiar, controlar y acceder a los recursos de la entidad: instalaciones , recursos económicos, tecnología de información, bienes, registros y equipos patrimoniales y se aplican	
	Cumple con la opción 2 y además se realizan labores de verificación y conciliación de los registros contables con la información administrativa de soporte (bancos, inventarios físicos, arqueo de fondo y reportes de personal)	60
	Cumple con la opción 3 y además se han tomado medidas para fortalecer las áreas, procesos y/o actividades que crean valor y/o mitigar los riesgos en las áreas , procesos y/o actividades que generan cuello de botellas, además otras tareas de verificación y conciliación, se realizan con información extrema a través de convenios para uso de base de datos	80
	Cumple con la opción 4 y además se evalúan, se retroalimentan y mejoran los controles para el acceso de los recursos y se monitorea la aplicación de las medidas de mejoras	100
Rotación del personal en las tareas claves	No se practica la rotación del personal en las áreas claves de la entidad	0
	Se realiza la rotación del personal acordado por el órgano colegiado de dirección	20
	Cumple con la opción 1 y además se cuentan con procedimientos diseñados por la propia entidad para la rotación	40
	Cumple con la opción 2 y además se evalúa la eficiencia y eficacia estas operaciones	60
	Cumple con la opción 3 y además se tiene en cuenta la satisfacción laboral	80
	Cumple con la opción 4 y además se tienen en cuenta los resultados para la mejora continua de la efectividad de las operaciones	100
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones	No se cuenta con el Plan de Seguridad Informática para el control de las TIC	0
	El Plan de Seguridad Informática esta laborado y cuenta con lineamientos pero no aprobados	20
	El plan de Plan de Seguridad Informática y los lineamientos están aprobados y está en concordancia con la legislación vigente	40
	Cumple con la opción 2 y además el plan se está implementando o está en proceso de implementación, además se aplican los controles de las TIC	60
	Cumple con la opción 3 y además se ha revisado el monitoreo del plan y el seguimiento y monitoreo al cumplimiento de los lineamientos	80
	Cumple con la opción 4 y además se han evaluados, retroalimentados y mejorados las TIC en función de las recomendaciones resultantes del monitoreo	100
Indicadores de rendimiento y de desempeño	No se realiza evaluación del desempeño institucional ni existe procedimientos de evaluación del desempeño del personal	0
	Se realiza la evaluación del desempeño institucional y personal pero no se cuenta con un procedimiento aprobado	20
	Se realiza la evaluación del desempeño institucional y personal, a través de indicadores de gestión del desempeño de algunas unidades orgánicas, contándose con procedimientos aprobados para efectuarlos	40
	Cumple con la opción 2 y además en concordancia con el presupuesto institucional, plan estratégico institucional y plan anual con el plan mensual y se dan a conocer a todo el personal	60
	Cumple con la opción 3 y además el titular y la alta dirección dispone de implementación de las recomendaciones resultante de la evaluación del desempeño institucional y además la evaluación del desempeño del personal, sirven para identificar necesidades de capacitación, promoción y ascenso, premios e incentivos, becas entre otros	80
	Cumple con la opción 4 y además se hace seguimiento, se retroalimentan y mejoran los aspectos evaluados en la evaluación del desempeño institucional y personal	100
Información y Comunicación		
Sistema de Información, flujo y canales de comunicación	No existe sistema de información (físicos y electrónicos), comunicación interna de apoyo al control interno, ni portal de transparencia en la entidad	0
	Existen procedimientos aprobados para el funcionamiento del sistema de información y medios que facilitan comunicación interna (intranet y correo electrónico) pero no con directivas, ni procedimientos internos aprobados para el cliente, ni procedimientos específicos aprobados para el desarrollo del uso de los medios de comunicación externa (pág. web y portal de transparencia)	20
	Cumple con la opción 1 y además la información es preservada en medios físicos (archivos, bibliotecas, centro de documentación) y/o digitales y la entidad cuenta con procedimientos y medios que facilitan la comunicación interna (correo electrónico e intranet) y externa, además con directivas y procedimientos de uso aprobados con normas institucionales	40
	Cumple con la opción 2 y además la información es revisada y analizada y sintetizada para la toma de decisiones, además los medios de comunicación interna son empleados en forma regular y el portal de transparencia cuenta con funcionario responsables	60
	Cumple con la opción 3 y además se han tomado mejores decisiones gracias a los sistemas de información y se contribuye al logro de objetivos y resultados de la entidad, las áreas administrativas y operativas informan a la alta dirección sobre el desempeño institucional, resultados e iniciativas de la gestión institucional y esta actualizado con información completa según los requerimientos de la ley de transparencia y acceso a información pública	80
	Cumple con la opción 4 y además se han evaluado retroalimentado y mejorado los sistemas de información, comunicaciones internas y portal de transparencia	100
contenido, calidad y responsabilidad	No existe sistema de información	0
	El sistema de información integrado existe y articula la información de las áreas de forma confiable, oportuna, suficiente, pertinente y con la calidad requerida	20
	Cumple con la opción 1 y además el sistema de información integra documentos con normativas y procedimientos específicos estableciendo usos y responsabilidades	40

	Cumple con la opción 2 y además el área responsable realiza el registro, clasificación, manejo tecnológico e informático y publicación y difusión permanente de la información	60
	Cumple con la opción 3 y además las áreas acuden al sistema integrado de gestión administrativa o al sistema equivalente para la revisión, estudio, consulta y detección de publicidad de trabajo, lecciones aprendidas, experiencias exitosas entre otras	80
	Cumple con la opción 4 y además la entidad aprovecha la información generada para evaluar, retroalimentar y mejorar las funciones de las áreas	100
Rendición de cuentas	No existe práctica de rendición de cuentas del titular de la entidad	0
	El titular de la entidad cumplió con haber remitido la última rendición de cuenta	20
	Cumple con la opción 1 y existe una política y/o procedimiento de rendición de cuentas del titular pero no están aprobados	40
	Cumple con la opción 2 y existe una política y/o procedimiento de rendición de cuentas del titular están aprobados en directivas	60
	Cumple con la opción 3 y además se emplean medios institucionales (portal de transparencia) para rendir cuentas sobre los aspectos que señala la ley de transparencia y acceso de información pública	80
	Cumple con la opción 4 y la rendición de cuenta se realiza en forma continua en el tiempo	100
Supervisión y Monitoreo		
Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno	No cuenta con medición de la evaluación del sistema de control interno, ni se practican acciones de supervisión y monitoreo	0
	La organización realiza el seguimiento y evaluación del sistema de control interno y se practican acciones de supervisión y monitoreo pero sin un marco (diseño y metodología) aprobado por la entidad	20
	Cumple con la opción 1 y además está normado y cuenta con procedimientos específicos de acciones de supervisión y monitoreo aprobados por la entidad	40
	Cumple con la opción 2, se implementa y determinan instrumentos como línea de base, como indicadores y resultados y se informa oportunamente sobre estos resultados	60
	Cumple con la opción 3, y además se informa a los niveles correspondiente, al titular y a la alta dirección y además se registran deficiencias y/o problemas para la medida correctivas necesarias	80
	Cumple con la opción 4 y además se adoptan las medidas correctivas necesarias, además se evalúa, retroalimenta y se brinda mejoras al proceso de supervisión y monitoreo	100
Comité de prevención y control	El comité de control interno no ha sido constituido	0
	El comité de control interno está constituido e integrado por el nivel directivos de la entidad para la toma de decisiones	20
	Cumple con la opción 1 además el comité convoca a realizar las sesiones de trabajos contando con las actas suscrita respectivas	40
	Cumple con la opción 2 y además el comité ha elaborado y aprobado su plan de trabajo	60
	Cumple con la opción 3 y además sesiona con asistencia del nivel directivo y toma de decisiones	80
	Cumple con la opción 4 y además cumple con acuerdos establecidos en actas anteriores	100

Fuente: Elaboración Propia a partir del Modelo Estándar del Control Interno en países latinoamericanos

Contenido: El Comité de prevención y control en su rol de evaluación y seguimiento, precisa la dimensión del proceso de evaluación del SCI y presenta cumplimiento del procedimiento general a la implementación del instrumento de la tabla 1, utilizando como metodología la establecida por los autores en la tabla 2, con cada uno de diecinueve normas y cinco componentes y tres fases del SCI, generando su observación y recomendación esta evaluación se realiza de acuerdo a los rangos de calificación (tabla 3).

Tabla N° 2. Jerarquización para la evaluación del Control Interno

Análisis del Nivel de Madurez y Eficacia del Control Interno																					
Control Interno																					
Control Estratégico					Control de Gestión										Control Operativo						
Ambiente de Control					Gestión y Prevención de Riesgos			Actividades de Control					Información y Comunicación					Supervisión y Monitoreo			
P	IV	I	EO	PRH	IRDC	OC	PR	C	D	AR	RP	TIC	Idc	SI	CCR	RC	E	PC			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 3. Pesos de los estados de madurez

Escala de Madurez				
Nivel	Grado	Criterio	Rango	Color
Inmadura	0	Las condiciones del elemento de control no existen	0	
Inicial	20	Las condiciones del elemento de control están definidas pero no formalizadas, por lo que se cumple insatisfactoriamente	1-20	
Básica	40	Las condiciones del elemento de control están documentadas y autorizadas, se cumple aceptablemente	21-40	
Satisfactorio	60	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su cumplimiento, se cumple en alto grado	41-60	
Avanzado	80	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su eficiencia, eficacia, se cumple plenamente	61-80	
Optimizado	100	Las condiciones del elemento de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua. Existe evidencia documental de instancias internas y externas evaluadoras o fiscalizadoras de su eficiencia, eficacia.	81-100	

Fuente: Elaboración Propia

El cálculo de los indicadores se determina de la forma siguiente (Ecuación 1):

$$N_{mad} = \frac{\sum_1^i P_i}{N_i} \quad \text{Ecuación 1}$$

N_{mad} : nivel de madurez componentes y/o tipo de control y/o control interno

P_i : Grado de madurez otorgado por normas y/o componentes y/o tipo de control

N_i : cantidad de normas y/o componentes y/o tipo de control

Paso 5. Definir los indicadores de Eficacia

Contenido: De forma similar se procede a calcular el nivel de eficacia de los elementos del control interno, se han ubicado de forma estratégica en los niveles de madurez los requisitos para el cumplimiento de los indicadores de gestión: logro de los objetivos del SCI, atendiendo a los requisitos de la tabla 4 y de forma similar utilizando la Ecuación 1:

Tabla N° 4. Pesos de los estados de Eficacia

Escala de Eficacia		
Nivel	Rango	Color
Ineficaz	0-40	
Eficaz	41-60	
Muy eficaz	61-100	

Fuente: Elaboración Propia

Etapa III. Evaluación y mejora

Paso 6. Análisis de los indicadores del nivel de madurez y eficacia

Contenido: Para realizar la evaluación se determina el nivel de madurez de cada uno de las fases o tipos de control, de los componentes y de las normas, una vez llenada la matriz por el equipo gestor.

Una vez obtenidos los pesos se buscará el nivel de madurez del control interno, de acuerdo a unas reglas de derivación establecidas en el procedimiento. De forma similar se realiza para el nivel de eficacia, según lo expuesto en la etapa anterior. Valorando las brechas entre el estado actual y el deseado que se sustenta en el máximo nivel.

Paso 7. Proyección de acciones de mejoras

Contenido: Se debe precisar el programa de implementación de las mejoras, para los cuales se establecen los planes de acción o programas específicos, así como los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva. Los distintos programas específicos se convierten en proyectos, los cuales se deben programar y desplegar en un horizonte temporal que comprende desde el corto hasta el largo plazo. Para cada programa de mejora implementado se debe establecer un sistema de control, con el objetivo de adoptar acciones correctivas o preventivas para minimizar las desviaciones encontradas. Se recomienda la metodología de la tabla 5.

Tabla N° 5. Estrategias para las acciones de mejoras

Nivel	Mejoras
Inmadura	Implantar el sistema de control interno
Inicial	Organizar y generalizar la importancia de la efectividad del control interno
Básica	Instaurar los procesos de control interno no solo a los niveles de dirección sino a todos los niveles
Satisfactorio	Continuar de manera efectiva la implementación de la Guía de autocontrol
Avanzado	Instaurar un procesos de mejora continua para el fortalecimiento permanente del sistema de control interno e integrar a las operaciones
Optimizado	Mantener posición

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del nivel de madurez y de eficacia del control interno en una entidad hospitalaria

Dentro de las entidades empresariales las entidades hospitalarias constituyen un componente importante del sistema de atención de salud, estos demandan perfeccionar su sistema de control y por ende su modelo socioeconómico. Estas instituciones sanitarias para el desarrollo de sus operaciones disponen de personal médico y otros profesionales organizados, de instalaciones para el ingreso de pacientes, ofrecen servicios médicos y de enfermería y otros servicios con régimen de trabajo ininterrumpido. Estudios recientes demuestran la importancia de perfeccionar este sistema (Morasso 2013).

Específicamente en el territorio objeto de estudio existen treintainueve mil doscientos cuarenta trabajadores vinculados al sector de la salud, y cuenta con quince entidades hospitalarias, desglosados en ocho generales, tres clínico quirúrgicos, un pediátrico, un materno infantil y dos psiquiátricos y la mayoría de estos servicios se encuentran en la entidad hospitalaria objeto de estudio. El equipo gestor se constituyó por la alta dirección de la entidad hospitalaria. Los resultados de la evaluación se muestran en la tabla 6 y 7.

Tabla N° 6. Análisis del nivel de madurez en el Hospital

Control interno (41,7)																		
Control estratégico(36,7)					Control de gestión(48,3)								Control operativo (40)					
Ambiente de control (60)			Gestión y prevención de riesgo (13,3)		Actividades de control (63,3)					Información y comunicación (33,3)			Supervisión y monitoreo (40)					
P (20)	IV (60)	I (80)	EO (80)	PRH (60)	IRDC (20)	OC (20)	PR (0)	C (60)	D (80)	AR (60)	RP (0)	TIC (80)	Ide (100)	SI (20)	CCR (80)	RC (0)	E (20)	PC (60)

Fuente: Elaboración Propia

En correspondencia la dirección de la entidad diseña e implementa su SCI en cumplimiento de lo dispuesto por los organismos rectores en esta materia, esta entidad implanta las normas del SCI, pero con deficiencias.

Tabla N° 7. Análisis del nivel de eficacia en el Hospital

Eficacia del Control interno= Eficaz																			
Control estratégico					Control de gestión										Control operativo				
Ambiente de control					Gestión y prevención de riesgos			Actividades de control						Información y comunicación				Supervisión y monitoreo	
P	I	I	E	PR	IRD	O	P	C	D	A	R	TI	Id	S	CC	R	R	E	PC

Fuente: Elaboración Propia

El modelo de SCI se cumple de forma satisfactoria y eficaz, es decir con deficiencias en cuanto a la documentación, a la continuidad y sistematicidad de su cumplimiento, fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas, se debe continuar de manera

efectiva la implementación de la guía de autocontrol emitida para las entidades hospitalarias. Se deberá solucionar las deficiencias urgentemente, para que el sistema sea eficiente. Las principales brechas se observan en la figura 2 y 3. Se propone un conjunto de medidas evidenciadas en el Plan de Acciones en la tabla 8, donde se tributa a todas las normas y componentes del SCI, a modo de ejemplo se muestran aquellas medidas de elementos críticos del sistema patentizado en documentos para su justificación e inspección.

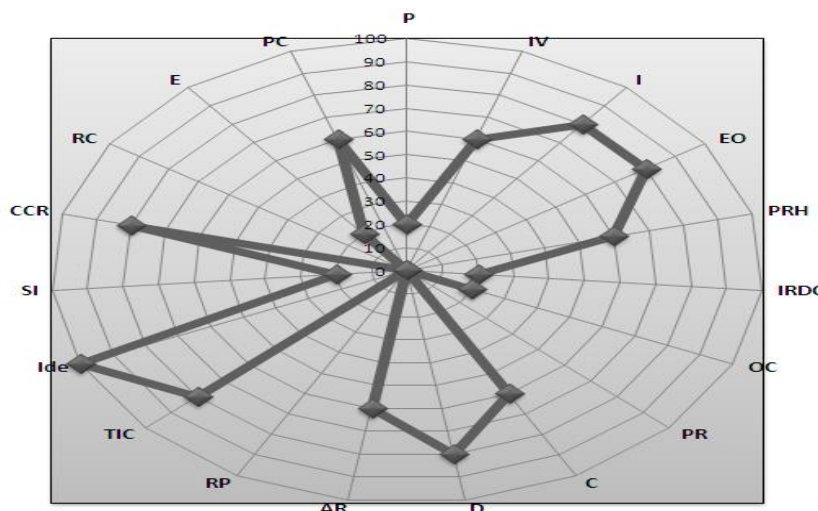


Figura N°2. Brechas del nivel de madurez de los elementos del SCI
Fuente: Elaboración Propia

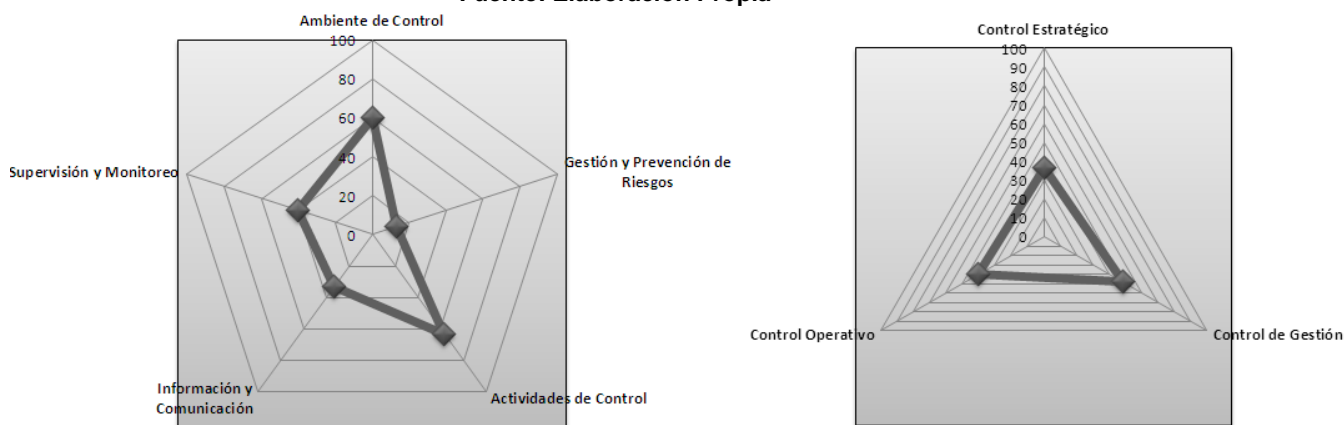


Figura N° 3. Brechas del nivel de madurez de los componentes del SCI
Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 8. Evidencias del Plan de medidas

Normas	Documento de Evidencia	Responsable de la Aplicación y Custodia	Áreas de aplicación	Evaluación de la implantación	Comprobación
Prevención de Riesgos	Elaborar el Plan de Prevención de Riesgos de cada área y de la entidad.	Director General y Responsable del Componente	Todas las áreas del Hospital y dependencias subordinadas	Directivos de cada área	Plan de Prevención por áreas y de la Entidad Actas de participación de los trabajadores

	Comprobar que se ha considerado el Autocontrol como medida de los Planes de Prevención	Director General y Responsable del Componente	Todas las áreas del Hospital y dependencias subordinadas	Directivos de cada área	Plan de Prevención por áreas y de la Entidad
Rotación del personal en las tareas claves	Plan de rotación de trabajadores en tareas claves o en su defecto del poco personal, aumento de periodicidad de acciones de supervisión y control.	Director, Responsable Componente	Todas las áreas de la entidad y dependencias subordinadas	Jefe Departamento Económico y directivos de áreas	Programa de rotación del personal en las tareas claves de la entidad Evidencias del cumplimiento del programa elaborado. Actas de evaluación de los resultados. Evaluación del desempeño del personal que rota.
Rendición de cuentas	Procedimiento sobre el Sistema de Rendición de Cuenta	Director; Responsable del Componente	Dirección	Director; Responsable del Componente	Cumplimiento del procedimiento aprobado
	Informes de la rendición de Cuenta de los cuadros de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones	Director; Responsable del Componente	Consejo de Dirección, Comité de Prevención y Control, Comisión de Cuadros, Asambleas con trabajadores	Director; Responsable del Componente	Informes de la rendición de Cuenta
	Cronograma aprobado para la Rendición de Cuentas	Director; Responsable del Componente	Dirección	Director; Responsable del Componente	Actas que reflejen el análisis de la Rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración Propia

En las últimas décadas, la evaluación del control interno se ha realizado mediante la Guía de Autocontrol y diversos informes de control, que si bien son herramientas pertinentes se limitan exclusivamente a la identificación de conformidades con los elementos asociados a sus componentes y la determinación de un valor de cumplimiento con las normas. Es criterio de los autores, que la herramienta propuesta soluciona las carencias anteriores al permitir identificar, en los componentes críticos y en las normas que lo componen, los puntos críticos para el control interno. La utilización de esta herramienta contribuye a la determinación del nivel de gestión del control interno, reducir los costos ocultos para dar valor agregado a la eficacia de la entidad mediante el SEAM y permite la elaboración de planes de acción objetivos y concretos, mediante las debilidades detectadas, a las cuales se enfocarán las soluciones integrales que impactan simultáneamente en varios elementos del control interno dentro de las organizaciones.

CONCLUSIONES

“Visión de Futuro” Año 14, Volumen N° 21, N°2, Julio- Diciembre 2017 – Pág. 212- 230

URL de la Revista: <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>

URL del Documento: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=440&Itemid=96

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

ISSN 1669 – 7634 – Versión Impresa

E-mail: revistacientifica@fce.unam.edu.ar

1. La herramienta presentada para la evaluación del nivel de madurez y eficacia del control interno, constituye una novedad en la gestión de este y enriquece la concepción del SEAM al impactar en la reducción de los costos ocultos en la entidad.
2. La aplicación del procedimiento propuesto en la organización objeto de estudio, demostró su factibilidad permitiendo concluir que no se contaban con los elementos necesarios para implantar completamente los elementos del control interno. El diagnóstico del nivel de madurez y eficacia del control interno se catalogó como satisfactorio y eficaz.

REFERENCIAS

- Aguiliar Serrano, M. (2012). Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno. Modelo de Madurez del Control Interno. Entidad Autónoma. <http://es.slideshare.net/miguelserrano5851127/informe-de-evaluacin-del-sistema-de-control-interno-de-una-entidad-autnoma-13nov2013>
- Doimeadiós Reyes, Y. y Rodríguez Llorian, E. (2015). Un análisis comparado de eficiencia y eficacia en el sector público en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 155(2), 44-59. Recuperado en 04 de enero de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842015000300004&lng=es&tlng=es.
- Espino Valdés, A. (2014). Contribución al Control de Gestión para Empresas de Campesino Popular soportado en una plataforma de cambio. Ingeniería Industrial y Turismo. Villa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. MSc: 7-80. <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
- Maciel, T., Stumpf, M., y Kern, A. (2016). Propuesta de un sistema de planificación y control de residuos en la construcción. *Revista ingeniería de construcción*, 31(2), 105-116. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50732016000200004>
- Monteoliva, J. M., Ison, M. S., y Pattini, A. E. (2014). Evaluación del desempeño atencional en niños: Eficacia, eficiencia y rendimiento. *Interdisciplinaria*, 31(2), 213-225. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272014000200002&lng=es&tlng=es.
- Moya Guerrero, J. A. (2005). "Metodología para la aplicación del Plan de Supervisión y Monitoreo del Sistema de Control Interno en la Agencia General de Seguridad y Protección del Ministerio del Transporte." Agencia de Seguridad y Protección del MITRANS. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/jamg.htm>

- Morasso, A. M. (2013). "Gestión de Modelos de Externación de Adultos con Alteraciones Mentales y el impacto en la desinstitucionalización en Argentina." *Visión del Futuro* 17(2): Pag.40-58. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082013000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Naranjo Gil, D. (2016). Cómo los equipos de dirección usan los sistemas de información y control en la gestión hospitalaria. *Gaceta Sanitaria*, 30(4), 287-292. <https://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2015.12.009>
- Nieves Julbe, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano. Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". MSc: 10-50. <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
- Pérez Lorences, P. y García Ávila, L. (2014). La construcción de un Cuadro de Mando Integral de Tecnologías de la Información en una empresa. *Visión del Futuro* 18(2): 154-171. www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext...87082014000200006
- Vega de la Cruz L. O. y Nieves Julbe A. F. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 22(1), 50-68, ISSN: 1027-2127. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/929>
- Vega de la Cruz L. O. y Nieves Julbe. A. F. (2015). Contribución para el diagnóstico del control interno en entidades de servicios INGENIARE, Universidad Libre-Barranquilla, 10(18), 47-60, ISSN: 1909-2458. Disponible en: <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/revistas2/index.php/ingeniare/article/view/695>

RESÚMENES BIOGRÁFICOS

Vega de la Cruz, Leudis Orlando

Ingeniero Industrial (2014). Master en Matemática Aplicada e Informática para la Administración (2017). Profesor Asistente en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración en la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Miembro de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

Pérez Pravia, Milagros Caridad

Ingeniero Industrial (1987). Máster en Ciencias Matemática Aplicada e Informática para la Administración (1997). Doctor en Ciencias Técnicas (2010). Profesor Titular. Miembro de la Sociedad Cubana de Logística y Marketing y Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín. Es coordinadora de un programa de doctorado curricular colaborativo en Ingeniería Industrial.

Nieves Julbe, Any Flor

Ingeniero Industrial (1986). Máster en Ciencias Matemática Aplicada e Informática para la Administración (2001). Doctor en Ciencias Técnicas (2010). Profesor Titular. Miembro de la Institución Autorizada del doctorado, Universidad de Holguín y Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Vicedecana docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín.