

“DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS”

Ginger Solórzano García¹, Ramón Pactong Asán²

¹Auditora en Control de Gestión 2004

²Director de Tesis, Ingeniero Comercial, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Registro Prof. # 063, Profesor Universitario, Área Administrativa Financiera.

RESUMEN

El presente tema de tesis desarrolla un diseño de un Sistema de Control interno y de Gestión para una empresa de servicios perteneciente al Estado, utilizando una moderna metodología de control de gestión llamada “Cuadro de Mando Integral”; bajo este contexto se diseñan los indicadores que evalúan la eficiencia, efectividad y economía en la prestación del servicio, ayudando a la institución de servicios a mejorar el uso de sus recursos humanos, materiales y financieros.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador existen algunas leyes y normas del sector público que enmarcan la existencia de un Sistema de control en las entidades dependientes del gobierno por esta razón, este trabajo se fundamenta en un sistema de indicadores y el diseño de procesos que optimicen los recursos y mejore la productividad, sobre las bases normativas del control interno necesario para el cumplimiento de los objetivos propuestos conforme a las leyes.

Con la implementación de este trabajo se obtiene una visión integral de la organización, referente a si esta alcanzando los objetivos y metas que se ha planteado, así también los recursos utilizados y las acciones ejecutadas, con la finalidad de evaluar su gestión para redefinir sus estrategias en el caso que se amerite. Este sistema también colabora para la realización de auditorías de gestión en el sector público.

CONTENIDO

1 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTION

1.1 Objetivos de sistema de control interno y de gestión

El sistema de Control interno y de gestión tiene los siguientes objetivos generales:

- Aplicar las normas y demás disposiciones legales y técnicas que son aplicables a la institución.
- Examinar, verificar y evaluar la Gestión: Administrativa, Financiera y Operativa.
- Buscar eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, económicos y materiales de la Institución.
- Aplicar indicadores de gestión y de control.
- Comunicar e involucrar a todo el personal en los objetivos trazados por la institución en base a su Misión y Visión.

- Observar y evaluar a la institución desde cuatro perspectivas: Clientes, Presupuesto, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento.
- Identificar las debilidades de los procesos analizados, y proponer acciones correctivas.
- Proveer a los Jefes de una herramienta de información oportuna, veraz y confiable para la toma de decisiones y obtener retroalimentación de las mismas.

1.2 Componentes generales y claves del sistema.

A continuación se presenta el esquema de los componentes generales y claves del Sistema de Control Interno y de Gestión propuesto para una empresa de servicios del sector público.

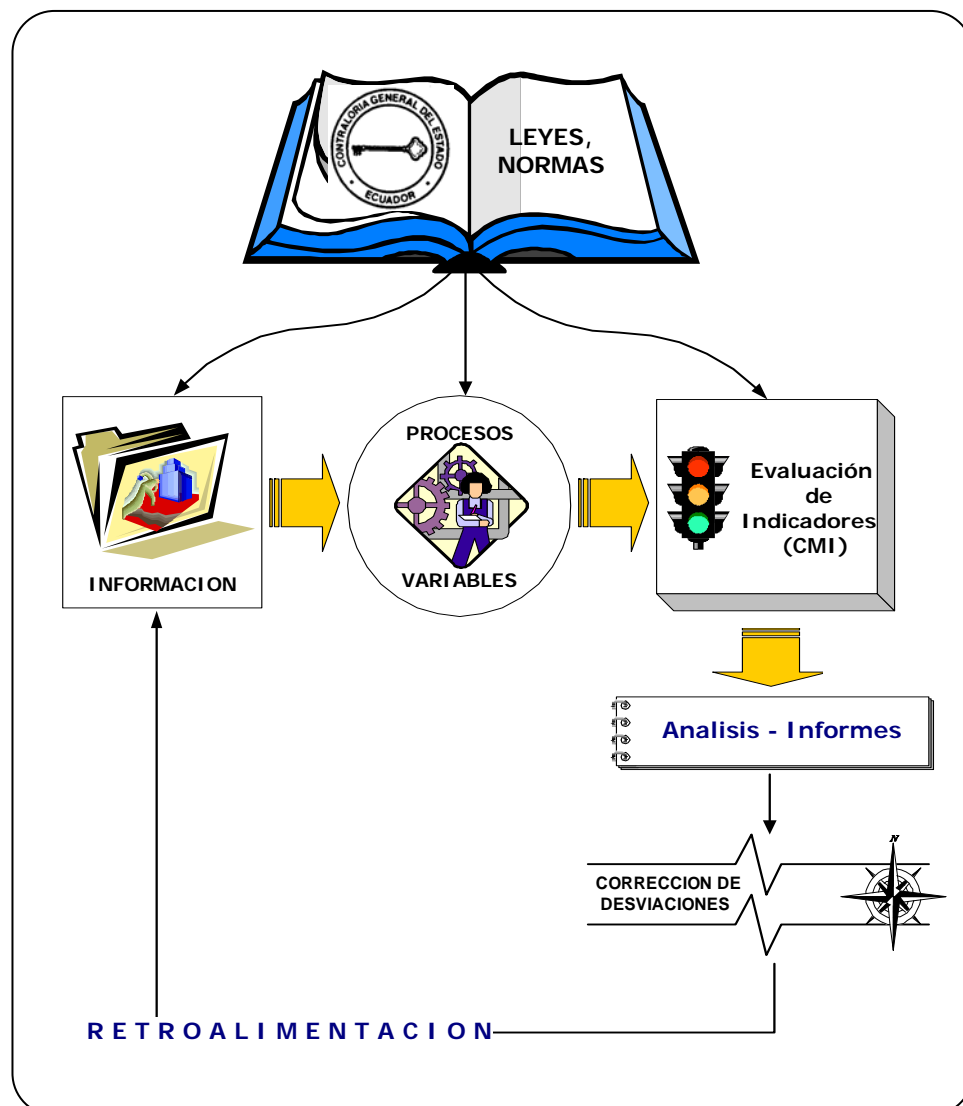


FIGURA 1: COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN

El primero de los componentes es:

Leyes y normas.- Existen algunas leyes y normas que prescriben la existencia de un sistema de control en las instituciones del estado entre ellas están:

- ✚ La Constitución política de la República del Ecuador, artículo 211 y 212
- ✚ La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, artículos 1, 2, 5 y 8.
- ✚ La Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, artículo 21
- ✚ La Ley de presupuestos del sector publico, artículos 46, 48 y 49.
- ✚ Las Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador, numerales 110-01, 110-04 y 140-04
- ✚ Las NAGA-SP números 321.01 y 321.03
- ✚ Normativa de presupuesto, acuerdo 182-Ministerio de Economía y Finanzas
- ✚ Políticas de Auditoria Gubernamental, 310.03
- ✚ El manual de Auditoria de Gestión

Estas normas son las que rigen este sistema y es la Contraloría general del estado el organismo técnico superior de control que se encargará de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos; según lo determina el Art. 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Información.- Otro componente es una fuente de información confiable que sirva de base para el cálculo de los indicadores gerenciales.

Se debe analizar todas las actividades de la empresa para determinar la información relevante; esta información se necesita para determinar los objetivos que se desea alcanzar en la planificación estratégica.

Procesos.- Para diseñar el sistema de control interno y evaluar adecuadamente la gestión de la institución es necesario definir y analizar los procesos existentes para determinar las falencias y proponer las recomendaciones correspondientes.

Dentro de los procesos se debe identificar las variables que interactúan en el diseño y la evaluación de los indicadores propuestos para medir la eficiencia y eficacia de las operaciones y del uso de los recursos asignados a esta organización.

Cuadro de Mando Integral: Es el software utilizado para evaluar los indicadores de gestión agrupados en las perspectivas: Procesos Internos, Presupuesto, Clientes y de Aprendizaje y crecimiento. Este sistema evalúa en conjunto las variables que se obtienen de los principales procesos de la institución. Dentro de los indicadores diseñados se presentan algunos que ayudan a la evaluación de Normas de Control Interno del Sector Público.

Análisis e Informes: Luego de obtener los resultados de la evaluación con el Cuadro de Mando Integral se analiza la información para medir el cumplimiento del proceso conforme a los valores resultantes de los indicadores. Los resultados sirven para elaborar informes de auditoría de gestión en cuanto al logro de los objetivos propuestos, identificando el punto de falla en el proceso.

Corrección de desviaciones: Los informes emitidos están dirigidos a proponer acciones correctivas que se aplicarán en los procesos para asegurar la consecución de las metas y objetivos institucionales.

La corrección de desviaciones ayuda a la **retroalimentación** del Sistema de control interno y de gestión diseñado.

2 Metodología para el Diseño del Sistema de Control Interno y de Gestión.

La metodología propuesta en este trabajo de tesis para el Diseño del proceso tiene como base la Planificación Estratégica es por esta razón que en primer lugar se realiza un análisis de la situación existente y la Misión, se determinan los Objetivos de la organización para llegar a cumplir su Visión. De esta forma los jefes de esta organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Para desarrollar el Sistema de Control interno y de Gestión se realizó lo contenido en el siguiente esquema:

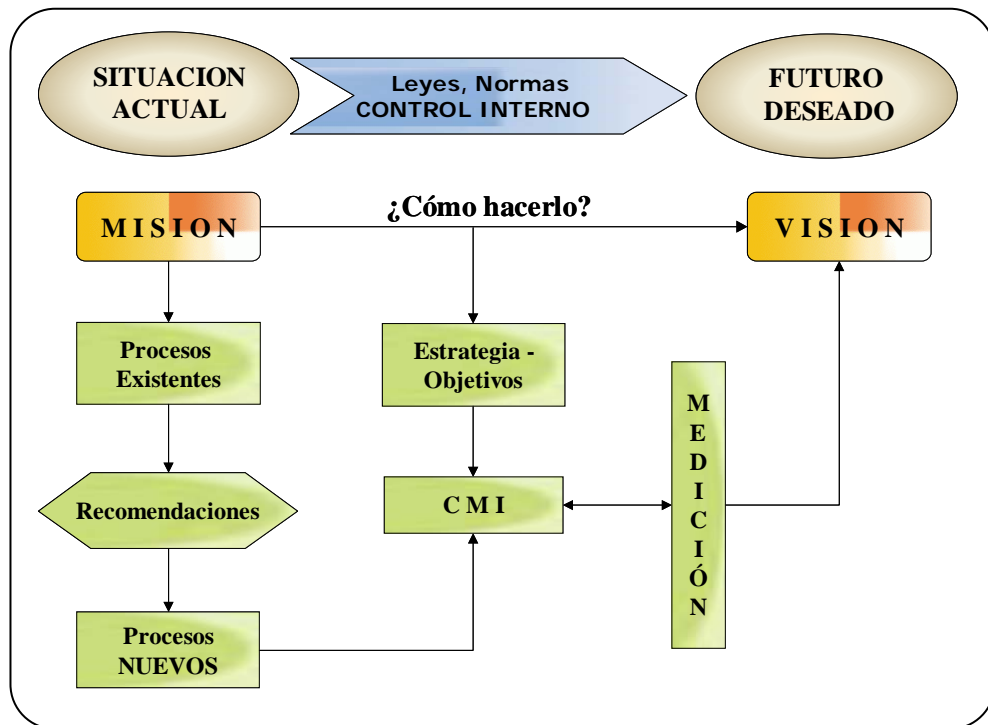


FIGURA 2: METODOLOGIA DE DESARROLLO DEL SISTEMA

Esta metodología presenta indica que las normas vigentes y el control interno que existan en una institución son el camino para llegar desde la **Situación Actual** hasta el **Futuro Deseado**.

De la metodología propuesta se describen los siguientes pasos:

1. **Analizar la misión de la institución:**

La Misión es la razón de ser la empresa y refleja la actividad central que realiza.

2. **Definir la estrategia y los objetivos organizacionales:**

Según la misión se definen las estrategias y los objetivos a cumplir dentro de cada una y éstas se encuentran agrupadas en las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Presupuesto, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento de la institución.

Como requisito indispensable se deben establecer Objetivos estratégicos que indiquen los cambios o impactos que se propone realizar la organización en sus diferentes áreas de gestión, para alcanzar la Visión en el futuro.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- ☐ Ser medibles o cuantificables
- ☐ Ser alcanzables o factibles de realizar
- ☐ Estar sujetos a cumplirse en una fecha prefijada o tangibles
- ☐ Ser conocidos y aceptados por todos los miembros de la organización.
- ☐ Estar relacionados con la Misión y presentar retos para alcanzarla.

3. **Analizar los procesos existentes:**

Se debe analizar los procesos que se desarrollan en la empresa identificando las debilidades, controles existentes y desvíos de información para encaminar dichos procesos a la consecución de los objetivos propuestos.

Si la organización no tiene procesos definidos se aconseja hacer un relevamiento de procesos, actividades y tareas y diseñarlos de acuerdo a la realidad de la empresa.

4. **Establecer recomendaciones y mejora:**

Luego de analizar los procesos existentes e identificar los puntos débiles se establecen recomendaciones y mejoras a los procesos para hacer uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que posee la organización.

5. **Definir procesos nuevos:**

Con la ejecución de las recomendaciones que se hicieron en el paso anterior se mejoran los procesos existentes y se crean los nuevos procesos diseñados para alcanzar los objetivos.

6. **Evaluar indicadores de gestión - CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI):**

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una técnica moderna que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores ayudando a las organizaciones a encaminarse hacia la consecución de sus objetivos:

- El CMI influye sobre la dirección estratégica del negocio.
- En el CMI permite evaluar el proceso a través de indicadores antes, durante y después de su ejecución.
- Ayuda a cultivar el capital intelectual que necesitan las empresas para un crecimiento sostenido de las organizaciones.
- El CMI provee de señales de alerta gerencial para los directivos de las empresas.

El diseño de los Indicadores de Gestión es la base para que esta herramienta cumpla sus propósitos en la organización.

Unos indicadores efectivos permitirán la revisión y proporcionarán un rápido FEEDBACK a los que toman decisiones o planifican estrategias.

Para diseñar indicadores se deben responder las siguientes preguntas:

- Que se quiere medir?, es decir el objetivo que se pretende alcanzar.
- A que nivel de profundidad se quiere llegar?,
- De donde se obtendrá la información? para que ésta esté orientada a resultados numéricos

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización, de preferencia entre los involucrados y evaluadores
- Justificable en relación Costo-Beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática si se trata de indicadores cuantitativos
- Tener precisión conceptual en caso de indicadores cualitativos

7. **Medición de los indicadores:**

Los indicadores deben ser medidos su nivel de:

- economía
- eficiencia
- efectividad

Las Normas Técnicas de Control Interno distinguen 2 tipos de indicadores: Indicadores de Gestión o Eficiencia e Indicadores de Logro o Eficacia.

Al realizar la medición de resultados se determinan las desviaciones entre indicador y estándar para determinar las causas a través de la evaluación de control interno. De esta manera se presentan conclusiones y hallazgos de auditoría con sus elementos: condición, criterio, causa, efecto y recomendación.

8. **Alcanzar la visión:**

La Visión es una declaración clara y precisa de cómo queremos que sea, y donde deseamos que esté nuestra Organización en el futuro.

Si se han definido objetivos estratégicos con las características antes mencionadas, se diseñan indicadores efectivos y se aplican las correcciones de las desviaciones encontradas en el proceso de control del Sistema de Control Interno y de Gestión, se logra alcanzar la visión de la organización en el tiempo establecido en la planificación estratégica.

CONCLUSIONES

Al definir la misión, visión y objetivos estratégicos una empresa no tiene asegurado el logro de sus objetivos si no existe un medio adecuado de evaluación. Toda empresa debe adoptar un sistema de control interno que permita una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos y medir su gestión periódicamente para determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos planeados.

En este trabajo se definieron los objetivos estratégicos utilizando Cuadro de Mando Integral que es una herramienta que se puede diseñar de acuerdo a la realidad de la empresa, agrupando los objetivos propuestos en cuatro perspectivas que son: Financiera, Procesos Internos, Clientes y Aprendizaje y Crecimiento. Como la institución en la que se desarrolló pertenece al Sector público, se sustituyó la perspectiva financiera por la de Presupuesto.

Con la aplicación y el análisis de cada uno de los indicadores propuestos, podemos obtener una correcta administración de la institución relacionada con la adecuada toma de decisiones.

REFERENCIAS

a) Libros

1. Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Robert S. Kaplan – David P. Norton.
2. Auditoría Administrativa, Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, 2001. pp.94-95

b) Contraloría General de Estado

1. Manual de Auditoría de Gestión Acuerdo No 031-CG 01-11-22 , R.O. 469 – 01-12-07

c) Registro Oficial

1. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, N° 595, publicado el 12 de junio de 2002
2. Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador, Edición especial N° 6, publicado el 10 de octubre de 2002.

d) Artículo en Internet

1. Página Web: www.gestiopolis.com: EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN. CONCEPTOS BÁSICOS PARA SU DISEÑO. Por: Marisol Pérez Campaña

e) Artículo en las memorias de una conferencia

1. Gerencia en Planificación Estratégica, Universidad Técnica América, 2002. Dictado por: Ms. Marlene Mendoza Macías

Ing. Ramón Pactong A.
DIRECTOR DE TESIS

Ginger Solórzano García
GRADUANTE