

PROPUESTA DE ACCIONES PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN DE PREVENCIÓN DESDE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS EN CUBA

Lic. Eddy Valiente Boloy

Licenciado en Dirección y Planificación de la Economía
Profesor Instructor adjunto de la Universidad de Granma

valiente@elecgrm.une.cu

RESUMEN

Partiendo de las dificultades que en ocasiones se presentan en el control y seguimiento del Plan de Prevención y el Control Interno, en los marcos del perfeccionamiento empresarial cubano en el nuevo sistema de Dirección y Gestión Empresarial, este trabajo persigue el propósito de proponer acciones a implementar en los marcos de la estrategia de capacitación de directivos, para lograr el éxito en el cumplimiento del plan de prevención y el impacto en la aplicación del Sistema de Dirección Estratégica por objetivos basada en valores.

El desarrollo de actividades que estén vinculadas a la preservación de los principios éticos y los objetivos económicos de las organizaciones, implica, entre otras cosas, contar con el apoyo y participación de los trabajadores, en el que se logre un compromiso ante las acciones de prevención; el cumplimiento de indicaciones legales que regulen el cumplimiento de los objetivos fijados en el plan y un estricto control por parte de los directivos de cada área de las medidas formuladas a implementar en el período. El trabajo ofrece las instrucciones para la confección de los informes y en anexos los modelos de informe de evaluación del plan de prevención y control interno y acta de prevención.

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta los retos que enfrenta la empresa moderna en aras de alcanzar las nuevas metas propuestas, la actividad administrativa requiere de altos valores morales y un claro sentido del deber, lo que condiciona su actuar diario.

En esta circunstancia se reafirma cada vez más la necesidad de preservar la ética como un elemento esencial de la política económica y se precisa de los directivos adopten medidas ante el cuidado de los bienes materiales y financieros, evitando la ocurrencia de fenómenos que coloquen la organización en situaciones de crisis.

La eficiencia, la política y la conciencia en cada colectivo, depende en buena medida de la decisiva actuación de los que dirigen; el secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros y administradores para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad del equipo, para lo cual este trabajo tiene como objetivo: proponer acciones a implementar en los marcos de la estratégica de capacitación de directivos, para lograr el éxito en el cumplimiento del plan de prevención y el impacto en la aplicación del Sistema de Dirección Estratégica por objetivos basada en valores.

DESARROLLO

Para el desarrollo de esta trabajo se realizó un análisis crítico del proceso de administración, los aspectos fundamentales sobre la supervisión y monitoreo establecido en las normas del Control Interno, el plan de prevención y otras regulaciones asociadas que están encaminada a lograr los objetivos estratégicos de una organización, en lo fundamental, el proceso de auditoria y el Perfeccionamiento Empresarial, relacionado con la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial, donde se profundizó en el sistema de dirección estratégicas por valores, como elemento primordial de los nuevos métodos y estilos de trabajo, los cuales deben tenerse en cuenta en el proceso de auditoria a través de la supervisión y monitoreo.

De esta forma la auditoria estará a tono con los cambios continuos que exige la empresa cubana, aspecto que podrá lograrse con la aplicación adecuada y objetiva de un proceso de capacitación a directivos, trabajadores y auditores que responda de forma efectiva a elevar la cultura económica de todos, de manera que el conocimiento y la sabiduría es la única forma de enfrentar las indisciplinas, el desorden administrativo y manifestaciones de corrupción, lo que corrobora que la batalla es, contra las indisciplinas y la elevación de la eficiencia, la cual requiere de hacer siempre lo necesario y hacer las cosas de manera correcta. Lo que traería como resultado la implementación de un sistema de Dirección Estratégica por Valores teniendo en cuenta que el elemento fundamental en este proceso es el hombre.

Factores clave de éxito para lograr los objetivos del Plan de Prevención.

- Ø Preparación e información.
- Ø Implicación de todos.
- Ø Pensamiento creativo.
- Ø Seguimiento y control.

Como elemento esencial:

- El trabajo colectivo de los órganos de dirección
- La activa participación de todos los trabajadores

Como premisa estratégica para lograr los objetivos de una organización, se podrá contribuir a:

- Elevar la preparación técnica y profesional de los auditores, directivos y trabajadores, con ello la cultura y la conciencia económica, que les permita enfrentar los retos futuros de la economía cubana.
- Se deberá establecer un programa de capacitación a través de conferencias, cursos, seminarios y talleres, con el concurso de profesionales y economistas, como

oportunidad para elevar el nivel de gestión del conocimiento y su utilidad para enfrentar los retos ante el trabajo.

Partiendo de que la empresa se encuentra en perfeccionamiento, evaluar periódicamente el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el Decreto Ley No. 187/98, sobre los Subsistemas, los cuales fueron modificados por el Decreto Ley 252/07; Decreto No. 281, hacer énfasis en el Subsistema de Métodos y Estilos de Dirección, el que caracteriza el funcionamiento de la Dirección Empresarial a partir de la correcta combinación de los métodos y estilos que se utilizan, los que deberán facilitar el desencadenamiento de la energía creadora de todos los trabajadores y directivos y estar despejado del burocratismo y de la cultura de la espera, acción que estimula el trabajo de equipos en función de cumplir los objetivos y metas propuestas, para lo cual es necesario:

- ♦ Implementar las adecuaciones que correspondan conforme a lo establecido en el Decreto Ley No. 252 de fecha 7 de agosto de 2007, "sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano". Donde, además, según el Decreto No. 281/07 "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial", en su artículo 55, incorpora cuatro subsistemas y en su artículo 56 establece que la empresa debe acometer las siguientes acciones:
 - Estudio en el Consejo de Dirección de la Empresa del Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección.
 - Organizar seminarios con los dirigentes y funcionarios y ejecutar la capacitación de los trabajadores para el estudio del Decreto Ley, y el Reglamento.
 - Que el Grupo de Perfeccionamiento de la Empresa presente un programa al Consejo de Dirección para la elaboración del diagnóstico de los nuevos subsistemas (Gestión de Capital Humano, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Innovación y Sistema de Comunicación Empresarial).

- ◆ Intensificar el trabajo de Prevención de manera más dinámica a través de la activa participación de los trabajadores en el análisis y evaluación de las medidas identificadas en el Plan de Prevención y su participación en el proceso de identificación y actualización de los riesgos, y las medidas para mitigarlos y hacer mínimo su efecto. Ello se logra a través de acciones periódicas de los directivos en el proceso de análisis de los problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos, pero antes se requiere de un profundo proceso de capacitación que permita elevar la cultura económica de los trabajadores y al mismo tiempo lograr la eficiencia esperada y que exige el Socialismo, partiendo de que lo esencial del Plan de Prevención es el trabajo colectivo de los órganos de dirección y la activa participación de todos los trabajadores.
- ◆ Evaluar las relaciones que se establecen entre el Sindicato, la Administración y las organizaciones políticas y de masas, en función de cumplir la misión y los objetivos de la organización, y su participación en el proceso de Dirección, incluido los trabajadores, así como potenciar el trabajo de la Asociación de Innovadores, las Brigadas Técnicas Juveniles y el Forum a través de la divulgación, la inscripción y evaluación de los trabajos presentados por los aniristas, que estimule el desarrollo de inventivas en función de mejorar las condiciones de trabajo y elevar la eficiencia de los equipos y medios.
- ◆ A partir de que la gestión de la calidad está presente en todas las etapas del proceso de administración, un papel importante en su aseguramiento lo tiene la capacitación y el entrenamiento de los administradores en las técnicas y procedimientos que se cumplan, el aseguramiento de la calidad no es un proceso espontáneo, necesita de un conjunto de medidas bien estructuradas, que garanticen los objetivos y metas propuesta en cada caso.
- ◆ Evaluar el proceso de toma de decisiones como resultado del proceso de administración, con la óptica de que las decisiones sean lo más efectiva posibles, para lo cual se debe analizar:
 - El asunto a decidir, conocer en detalle el problema.
 - Determinar el problema principal y su relación con otros.
 - Determinar las posibles causas y su efecto.

- Prever los resultados que se esperan.
- Preparar y analizar varias soluciones o alternativas, determinar cual es la mejor solución entre muchas que pueden reducir al mínimo los factores imprevisibles.
- Seleccionar la decisión valorarse el efecto económico, social, legal y político.
- Formular la organización de su ejecución y un plan de control de su cumplimiento.

RESULTADOS

Como parte importante de la supervisión y monitoreo, como uno de los componentes del Control Interno con el objetivo de lograr el seguimiento de las medidas de control y la adopción de las medidas administrativas oportunamente se establecieron los modelos CIP-01-Informe de Análisis y Evaluación del Plan de Prevención y Control Interno, y CIP-02- Acta de Prevención, los que se muestran en anexos con sus correspondientes instrucciones, los cuales actúan directamente sobre el sistema de control, actualización y evaluación de la efectividad de los planes de prevención, además contribuyen elevar la cultura económica de los trabajadores en general.

Los modelos están implantados actualmente en su primera versión en la Empresa Provincia de Cupet en Granma, a partir de su aprobación en el Consejo de Dirección por su utilidad práctica y fácil comprensión, al reflejar los aspectos cuantitativos y cualitativos del plan de prevención y los resultados de las medidas a aplicar en los casos de indisciplinas y la comisión de hechos delictivos, aunque no se ha logrado que todos los directivos y jefes de área cumplan con la información, se trabaja en su generalización.

El (Anexos A) responde al Modelo CIP-01- Informe de Análisis Evaluación del Plan de Prevención y el Control Interno y el (Anexo B) al CIP- 02- Acta de Prevención, donde se reflejan los resultados de las acciones y verificaciones del cumplimiento del Plan de Prevención por las UEB, Direcciones Funcionales y áreas de responsabilidad, cuyas instrucciones se muestran a continuación:

INSTRUCCIONES PARA LA CONFECCIÓN DE LOS MODELOS

Informe de Análisis y Evaluación del Plan de Prevención y el Control Interno (Modelo. CIP-01)

Instrucciones

- **Objetivos:** Establecer un nivel de información y evaluación de los resultados de la implantación y seguimiento del Plan de Prevención y el Control Interno en todos los niveles de dirección de la empresa.
 - Se confeccionará por el Director de cada Unidad Empresarial y Funcional, donde se reflejaran los resultados de las acciones de control realizadas por la misma, según las especificaciones del modelo, y son las siguientes.
1. **Cumplimiento de las medidas del plan de prevención:** Se refleja el estado de cumplimiento cuantitativo de las medidas y el porcentaje que representa según las operaciones que se reflejan en la columna 3 y 5 del propio modelo así como la argumentación de las medidas incumplidas.
 2. **Principales violaciones detectadas:** Se refleja las principales violaciones detectadas en el periodo por la propia unidad, por auditorias, controles y verificaciones realizadas interna o externas.
 3. **Implicados:** Se refleja la cantidad implicados por categoría ocupacional y tipos de medidas aplicadas por las violaciones detectadas.
 4. **Resultados de los análisis con incumplidores:** Se refleja en síntesis los resultados del análisis con los incumplidores de la Legalidad Socialista.
 5. **Valoración del cumplimiento de los objetivos estratégicos de capacitación a directivos:** Se refleja en síntesis la evaluación de las medidas y objetivos definidos en las estrategias de capacitación a directivos, funcionarios y trabajadores.
 6. **Acciones correctivas para identificar nuevos riesgos:** Se reflejan las medidas correctivas y la identificación de nuevos riesgos que afecten el objetivo de la organización así como la solución de las violaciones detectadas.

7. **Valoración del cumplimiento de medidas de auditorias o visitas de control:** Se refleja el estado de cumplimiento de las medidas adaptadas por auditorias visitas de control y fiscalización realizadas por los Organismos Superiores.
8. **Impacto de la capacitación:** valoración de los resultados aportados, positivos o negativos a partir de la verificación del cumplimiento del proceso de capacitación planificado.

- Se confeccionará en original y una copia, cuya distribución es la siguiente:
 - ✓ El original se entregará al Especialista que custodia el Expediente del Control Interno de la Empresa, el que una vez analizado se archivará en el mismo.
 - ✓ La 1ª copia se archivará en el Expediente de Control Interno de la Unidad emisora.

Fecha de cumplimiento: 10 días después del cierre de cada mes.

Acta de Prevención (Modelo. CIP-02) Anexo 2

Instrucciones

- **Objetivos :** Dejar evidencia escrita y establecer un nivel de información y análisis de los resultados de la implantación y seguimiento del Plan de Prevención y el Control Interno con los trabajadores de cada una de las áreas, incluye las acciones siguientes:
 - ✓ Análisis de Evaluación de la situación de los componentes siguientes:
Ambiente de Control, Evaluación de riesgos y (Plan de Prevención), Actividad de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.
 - ✓ Análisis de resultados de controles y auditorias.
 - ✓ Análisis de los resultados de las acciones realizadas por las Direcciones y el Comité de Control y Supervisión de la Legalidad Socialista de cada unidad.
 - ✓ Dejar evidencias escritas de las acciones de control realizadas a través de las actas debidamente firmadas por cada trabajador participante en los análisis que se realicen, las que deben estar firmadas por el máximo responsable de la unidad.

- Se confeccionará por el Director de cada unidad, en consecuencia de las acciones de control que se realicen por el equipo de Dirección y el Comité de Control y Supervisión de la Legalidad de la misma en los casos que exista.
- Se confeccionará en original y una copia, cuya distribución es la siguiente:
 - ✓ El original se entregará al Especialista que custodia el Expediente del Control Interno de la Empresa, el que una vez analizado se archivará en el mismo.
 - ✓ La 1ª copia se archivará en el Expediente de Control Interno de la unidad emisora.

Fecha de cumplimiento: 10 días después de vencido el mes.

El mismo servirá de base para la confección del modelo (CIP-01) Informe de Análisis y Evaluación del Plan de Prevención y el Control Interno, además de otras acciones de control que se realicen en la unidad.

En el trimestre se pueden realizar cuantas reuniones sean necesarias según la situación del control o eventualidades que se presenten, siempre se confeccionará el acta por cada reunión que se realice para evaluar aspectos del Control Interno, las que deberán ser anexadas al Informe de Análisis y Evaluación del Plan de Prevención y el Control Interno Modelo (CIP-01). **Anexo A**

CONCLUSIONES

1. Este trabajo contribuye a elevar la gestión del conocimiento de los directivos y trabajadores en su formación técnica y profesional, lo que permite detectar y enfrentar las indisciplinas, ilegalidades y posibles hechos de corrupción que puedan ocurrir.
2. Con la implementación del Informe de Análisis y Evaluación del Plan de Prevención y Control Interno (Mod. CIP-01), y el Acta de Acción de Prevención (Mod. CIP-02), se logra: Mejorar el nivel de interpretación por los directivos y trabajadores sobre la necesidad del control de los recursos. Permitir a la alta dirección tener una herramienta efectiva para el seguimiento de las medidas y su cumplimiento y además de la evaluación periódica del estado del control.

BIBLIOGRAFÍA

1. Baca, G; A. "La Administración de Riesgos Financieros". Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXVI, No. 11, Noviembre, México. 1997.
2. Drucker, P. Administración: La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. El Ateneo. Buenos Aires. 1973.
3. Fragoso, J.C. "Análisis y Administración de Riesgos Financieros". Exposición de la materia de Análisis de Riesgos, de la especialidad en Economía Financiera de la Universidad Veracruzana, Capítulo 13: Mercado de Derivados, Xalapa. 2002.
4. Jorion, P. Valor en riesgo. Edita Limusa, México.
5. Lewent, C.; Kearney, J. "Identifying, Measuring, and Hedging. Currency Risk at Merck". Continental Bank Journal of Applied Corporate Finance 2, pp. 19-28; EE.UU. 1990.
6. Menguzzato M, Renau J. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. 1996.
7. Revista: Auditoria Y Control. Vol. I No 1 Mayo-Agosto. Cuba. 2000.
8. Revista: Auditoria y Control. Numero Especial. Noviembre. Cuba. 2003.
9. Ruiz, G.; Jiménez, J.I.; Torres, J.J. La gestión del riesgo financiero. Madrid: Ediciones Pirámide. 2000.
10. Stoner. J. Administración. México DF: Prentice Hall Hispanoamerica S.A. 1996.

ANEXOS

Anexo A

Modelo CIP-01						
INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE PREVENCIÓN Y CONTROL INTERNO						
Unidad Empresarial o Área: _____ Mes: _____						
Fecha: _____						
1- CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS DEL PLAN DE PREVENCIÓN						
ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS						
TOTAL DE MEDIDAS	CHEQUEADAS	%	INCUMPLIDAS	%		
1	2	3 (2/1)	4	5 (4/2)		
OBSERVACIONES O ARGUMENTACIÓN DE LAS INCUMPLIDAS:						
2-PRINCIPALES VIOLACIONES DETECTADAS, INDISCIPLINAS, ILEGALIDADES, DELITOS Y HECHOS DE CORRUPCIÓN OCURRIDOS EN EL Período.						
3- IMPLICADOS.						
CUADROS	DIRIGENTES	FUNCIONARIOS.	TRABAJADORES			
MEDIDAS APLICADAS						
AMONESTACIÓN	AFECTACIÓN		Decreto Ley #249	Separación del		A Disposición del tribunal
	Estimulación	salario		cargo	centro	
4- EVALUACIÓN DE LAS MEDIDAS ORGANIZATIVAS ADOPTADAS						
5- VALORACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CAPACITACION A DIRECTIVOS.						
6- ACCIONES CORRECTIVAS PARA IDENTIFICAR NUEVOS RIESGOS Y SOLUCIÓN DE LAS DEFICIENCIAS Y VIOLACIONES DETECTADAS.						
7-VALORACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE MEDIDAS DE AUDITORIAS O VISITAS DE CONTROL REALIZADOS.						
8 IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.						

Nombres y Apellidos del J' de Área _____ Cargo: _____ Firma: _____

Notas: Se puede anexar cuantas hojas sean necesarias.

Distribución:

CC. Original. Funcionario que custodia el Expediente de Control Interno de la Empresa.

1ª Copia. Se archiva en el Expediente de la UEB o Área.

Anexo B

ACTA DE PREVENCIÓN	Modelo CIP-02-	
En la UEB o Área. _____ A los días _____ del mes _____ de 20__ Se efectúa la reunión de análisis de: Acción de Control o Asuntos Tratados: _____ Componente de Control: _____		
Participantes	Cargo	Firmas

Observaciones:

Para constancia se firma el acta por el máximo dirigente de la unidad, presente en la reunión
 Nombres, apellidos, firma y cargo

 Director de UEB o J' de Área

Notas: De ser necesario se deben anexar documentos de los acuerdos tomados, acción a realizar y otros, así como síntesis de los planteamientos de los trabajadores.

Las acciones deben estar enmarcadas en los cinco (5) componentes del control siguientes:

- Ambiente de control, Evaluación de Riesgos, Actividad de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

Una vez ejecutada la acción, este documento debe ser entregado al compañero responsable de la tarea, debidamente firmado, para su inclusión en el Expediente del

Control Interno, una vez analizado por el Comité de Control y Supervisión de la Legalidad Socialista creada al efecto según la Resolución 310 del MINBAS.