

# **LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, UNA ALTERNATIVA PARA LA EMPRESA PÚBLICA CUBANA**

**M Sc. Rafael Enrique Viña Echevarría**

Profesor Auxiliar de Auditoría

Centro Universitario de Sancti Spíritus

[rafaele@suss.co.su](mailto:rafaele@suss.co.su)

**M Sc. Sonia Hernández La Rosa**

**M Sc. Irenio Curbelo Tribicio**

**Lic. Maydelín Orozco García**

## **RESUMEN.**

El sistema empresarial cubano está transitando por un proceso de perfeccionamiento emergido de las profundas transformaciones en la que se encuentra inmersa, para lograr emerger de la crisis por la que transita y encaminarse hacia formas superiores de desarrollo, donde impere la eficiencia que la caracteriza y mejorar las condiciones de la economía nacional.

Las insuficiencias presentes en el Sistema de Control Interno constituyen una de las problemáticas que ha centrado la atención de los directivos y funcionarios, los cuales se proyectan hacia la implementación de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de la actividad empresarial hacia niveles superiores de organización. En tal sentido, nuestra intención se centra en reflexionar acerca de la implementación del SCI en el escenario empresarial cubano y las posibles alternativas de modelo para su ejecución.

## **SUMMARY**

The Cuban managerial system is going through a perfection process emerged from the deeps transformations where it is, to get emerge from the depression and to go direct through superior forms of development where is the efficiency the main characteristics and to grow the conditions of the national economy.

The problems in the control internal system is one of the things that need attention of the managing and functionaries, for that they is working to introduce a new philosophy of work, that help the development of the managerial activity to superior levels of organization. For that our intention is to reflect about the implant of control internal system in the Cuban managerial stage and the possible options of model to execution.

### **PALABRAS CLAVES:**

Control. Es un mecanismo que mide el vínculo que debe darse entre las diversas operaciones del sistema, aísla las posibilidades de riesgos que se generan y garantiza la estabilidad y el logro de los objetivos. Es decir, permite conocer si las cosas marchan como debieran hacerlo y permitir, en caso contrario, tomar algunas medidas para conseguirlo.

Control interno. Proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.

Sistema de control interno. Es el conjunto de todos los procesos, actividades y operaciones que se originan en una entidad, donde lo principal, son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Constituye una herramienta que impulsa el logro de los objetivos, metas y estrategias que se trace la dirección, para con el apoyo de los trabajadores alcanzar los resultados.

Implementación del SCI. Se asume como la estrategia a seguir para lograr integrar los procesos, las personas, las políticas y el entorno de una institución en un sistema que regule la organización de la misma y se autorregule en aras de alcanzar un grado de desarrollo que se exprese en los resultados esperados y logrados.

Evaluación del SCI. Constituye un proceso que permite establecer las debilidades del SCI y operar de manera continua sobre este para perfeccionarlo y lograr la eficacia del mismo. Ver las normas del componente supervisión y monitoreo.

Perfeccionamiento continuo. Constituye la síntesis resultante de la integración de la evaluación del SCI al proceso de implementación, permitiendo determinar las inconsistencias de este último y ofrecer mejoras continuas que haga del SCI un proceso dinámico de autorregulación.

## INTRODUCCION

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento; por ello, se torna viable establecer algunos puntos de soporte para identificar las herramientas necesarias en el logro de un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo garantice evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio.<sup>1</sup>

En este sentido, se parte de que el control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.<sup>2</sup>

Por tal razón el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa,

---

<sup>1</sup> Ríos, M, (2007). *Procedimiento para la evaluación del subsistema de control estratégico en el Complejo Taguasco Yaguajay, Corporación CIMEX SA*. Tesis de grado. CUSS.

<sup>2</sup> Ladino, E. (2006). *Control interno*. Informe COSO. [www.monografia.com](http://www.monografia.com).

promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.<sup>3</sup>

De acuerdo con estos fundamentos, y dando respuesta a las necesidades de nuestras organizaciones, estas han de proyectarse hacia la consecución de acciones de control que permitan reorganizar sus procesos, establecer una sistematicidad en el control de sus operaciones y medir el alcance y logro de los objetivos proyectados.

Estas aspiraciones se concentran en el diseño de un adecuado Sistema de Control Interno (SCI) que establezca el conjunto de todos los elementos de control que integre procesos, actividades, operaciones, y donde lo principal, son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

De acuerdo a la complejidad que tiene un Sistema de Control Interno, respecto al alcance de sus operaciones y el conjunto de procesos y actividades que desarrolla, se nos hace difícil su concepción, evaluación y perfeccionamiento, visto desde su integralidad.

Estas expresiones han dado la necesidad de profundizar en los elementos que atentan contra la efectividad de un buen Sistema de Control Interno, estableciendo indicadores que expresen las causas de los mencionados efectos:

- Condiciones objetivas presentes en la entidad pública a considerar en el momento de preparar a las personas para enfrentar los cambios en el SCI.
- Conocimiento de los factores objetivos y subjetivos presentes, por parte de las personas implicadas.
- Motivación de los directivos y personal para contribuir a la evaluación exitosa del SCI.
- Sensibilización de todos los trabajadores con el proceso de Control Interno.

---

<sup>3</sup> Gómez, G. (2006). *Control interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial*. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

En este sentido, la implementación del SCI adquiere en su estadio inicial, una posición estática, porque manifiesta una condición presente en la entidad en un período base que se caracteriza por ser determinante. De acuerdo a esto, se precisa que el sistema se active, logrando su funcionabilidad. Esta cualidad dinámica se la garantiza la evaluación. Aquí se convierten en contrarios dialécticos, la evaluación y la implementación. El resultado de esta contradicción se expresa en la efectividad del SCI, manifestándose el perfeccionamiento del mismo, que da continuidad y actualidad a su propósito, a partir de las regularidades que la identifican.

La complejidad de la concepción del SCI, expresándose para administrativos y empleados, los cuales no tienen a su alcance las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del control interno, y con el imperativo de mantener y elevar los beneficios empresariales.

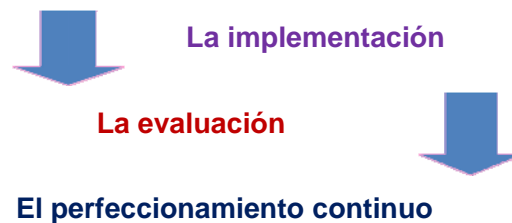
El alcance de este artículo está en generar la necesidad de investigar las causas que atentan contra la adecuada implementación de un eficaz SCI, y sugerir algunas respuestas a considerar en dicho proceso.

## **DESARROLLO**

Como se ha abordado inicialmente para estructurar el SCI es preciso integrar a la estructura funcional de la entidad la concepción que se tiene del Control Interno a partir de sus cinco componentes. En este complejo proceso se dan dos regularidades:

- La relación entre los componentes del control interno determinan la estructura funcional de este en correspondencia con el funcionamiento de los diferentes procesos que se desarrollan en la entidad.
- El cumplimiento de las normas de cada uno de los componentes permite determinar las deficiencias que se presentan en la operatividad de los procesos internos de la entidad y el compromiso de la dirección y el resto del personal en el desarrollo de su actividad.

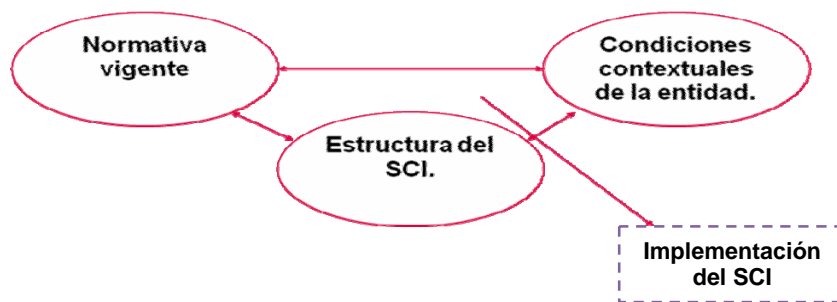
La primera regularidad determina la necesidad de implementar el SCI, y la segunda da respuesta a la necesidad de su evaluación. Su integración determina la posibilidad del perfeccionamiento continuo.



Por esta razón para dar respuesta a la interrogante de cómo implementar un SCI, es preciso dejar claro un grupo de variables que son esenciales a considerar:

1. Las personas, es decir, el capital humano: los directivos, funcionarios, trabajadores.
2. Los procesos, es decir, la estructura de la empresa, su organización, su funcionamiento.
3. El entorno, es decir, las condiciones internas y externas.
4. Las políticas, es decir, la materia legal que regula y dinamiza las operaciones.
5. Los recursos disponibles, es decir, los bienes financieros y materiales, las capacidades instaladas.
6. Los resultados, es decir, los efectos obtenidos.
7. Las estrategias, es decir, las respuestas a los resultados y las nuevas propuestas.
8. La información, es decir, los datos que conjugan la integración de todos los procesos.

Estas variables al integrarse determinan una contradicción esencial que se basa en las regulaciones establecidas, las cuales constituyen una generalidad que debe ser cumplida en las entidades, las cuales se diferencia por sus características y las condiciones contextuales donde se ubican, generándose una relación dialéctica que encuentra solución en el SCI, es decir, a partir de su organización estructural y funcional. De esta manera se interpreta el proceso de implementación.



Al integrarse la implementación a otros procesos propios que determinan continuidad al SCI, establece la dinámica de este, en correspondencia con las regularidades establecidas. Por tanto esta dinámica asume la implementación y evaluación del SCI, como dos procesos que se contradicen sobre el criterio generalizado de que primero se implantan y después se evalúa. Sin embargo no se asume a la evaluación como un proceso que provee de recursos y herramientas a la implementación para poder perfeccionarse continuamente.

Diversos modelos de implementación de procesos empresariales se asumen como la estrategia a seguir para lograr integrar los procesos, las personas, las políticas y el entorno de una institución en un sistema que regule la organización de la misma y se autorregule en aras de alcanzar un grado de desarrollo que se exprese en los resultados esperados y logrados.<sup>4</sup>

En este sentido su objetivo no está únicamente en la integración de todas las partes del sistema, sino además en cómo este es capaz de regularse y perfeccionarse continuamente

El éxito de la implementación del SCI depende en parte de cómo se dividen, organizan y coordinan actividades de la institución, es decir, la estructura de la organización empresarial.<sup>5</sup> Por otra parte depende en gran medida del grado de compromiso desarrollado en las personas que laboran en la institución, las cuales deben asumir los retos de los cambios, generándose en ellos una nueva cultura de control. Las

<sup>4</sup> Stoner, J. (2005). *Fundamentos de Administración*. Tercera parte, capítulo 8, pp: 230. Editorial Carpentier, quinta edición.

<sup>5</sup> Galbraith, J.; R. Kazanjian. (1986). *Strategy implementation: structure, systems and process*. Capítulo 2, segunda edición. San Pablo, Minnesota: West Publishing.

posibilidades del éxito de este proceso es mayor cuando este concuerda con la estructura de la entidad, por ello, en la medida en que la estrategia de implementación del SCI varía, con ella varía también la estructura y la cultura de la propia organización.

Para la concepción del proceso de implementación de un SCI, el diseño de la estrategia y su ejecución, los responsabilizados en estas actividades deben establecer un conjunto de etapas organizativas que se combinen con los objetivos estratégicos que dinamizan dicho proceso ilustrado en el siguiente esquema:



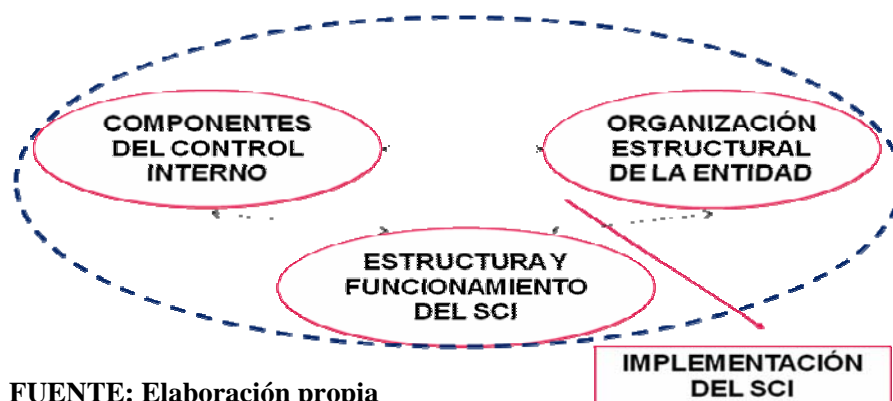
FUENTE: Elaboración propia

Todo esto no escapa a ciertas limitaciones que se han de enfrentar durante el proceso de implementación:

- La diversidad de procesos, actividades, operaciones que ejecuta una entidad en relación con el grado de competencias y valores de los gestores y actores.
- La generalidad de la normativa vigente para la concepción del Control Interno desde un paradigma integral.
- La inexperiencia y falta de asertividad de directivos y personal responsabilizado ante los cambios que origina el desarrollo de la ciencia y la tecnología.
- La complejidad que encierra la integración de todos los componentes y procesos en función del control.



Para comprender con mayor claridad la lógica del modelo de implementación propuesto y su funcionalidad integradora, se parte de la descomposición de la estructura del SCI. La estructura del SCI se sustenta en el carácter sistémico de los componentes del Control Interno y en la naturaleza holística de los procesos que se desarrollan en la entidad.



En correspondencia con esta afirmación, el SCI debe asumirse a partir de tres subsistemas, que se complementan desde la propuesta organizativa que ofrece la RM 297, 2003 del MFP y los modelos formulados a nivel internacional, COSO, COCO, COBIT, MECI, entre otros. Teniendo en cuenta estas manifestaciones, a continuación se relacionan la estructura del SCI:



Para desarrollar el proceso de implementación de un SCI no existen recetas, cada quien ejecuta su propia estrategia. Sin embargo los gestores de este proceso no deben olvidar ciertas condiciones que son elementales

## CONCLUSIONES

El proceso de implementación de un SCI se dinamiza en la relación entre las políticas establecidas y las condiciones de la empresa, expresándose en una estrategia donde la preparación del personal, la organización de la entidad, el reconocimiento de barreras y la determinación de los cambios son esenciales.

La estructura del SCI se basa en los cinco componentes desde una reorganización estratégica, de control y evaluación direccionada hacia los puntos clave o vulnerables que permiten mejorar las condiciones existentes y desarrollar en los directivos y trabajadores una cultura de control permanente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almela, B., (1988). *Control y Auditoría Interna de la Empresa*. Colegio de Economistas de España.
- Báez, J., y Col. (2006). *Curso de técnicas de análisis y diseño de sistemas gerenciales*. Material de apoyo. CESPANEC. La Habana.
- Carmona, M. (2005). *El control interno y su impacto sobre la gestión pública y la prevención contra la corrupción*. IV Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas. Habana, Cuba.
- Collins L., Valin G. (1979). *Audit et contrôle interne. Principes, objectifs e pratiques*. Dalloz, Paris, pp: 7.
- *El control interno*. Modelos CASALS. (2007).  
<http://www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo.sci.htm.#5>.
- Gómez G. (2007). *El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera*.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.
- Gómez, G. (2007). *Introducción a la evaluación del sistema de control interno*.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm>.

- Hevia, E., (1999). *El Informe COCO*. Revista Auditoría Interna No. 55, Instituto de auditores internos de España, pp: 31-34.
- Ladino, E. (2006). *Control interno*. Informe COSO. [www.monografia.com](http://www.monografia.com).
- Marín, M. (2005). *Nuevos conceptos del Control Interno*. Informe COSO. Sistemas administrativos de control Contable. México, pp: 5.
- Nader, M. (2001). *Principios de Administración*. Editorial Trillas.
- Resolución Ministerial No. 297. (2003). *Definiciones del Control Interno*. Manual de Subsistemas del Control Interno al día, sección I, Capítulo I, Documento I. Ministerio de Finanzas y Precios. Cuba.