

# Visión actual al sistema de control interno en las entidades cubanas

Artículo  
arbitrado

## *Current view of the internal control system in Cuban entities*

ANTONIO FONTEBOA VIZCAÍNO

Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros, Cuba, [fonteboa@cecofis.cu](mailto:fonteboa@cecofis.cu)

### RESUMEN

Los resultados obtenidos, obedecen a un proceso de investigación con los educandos de cursos, diplomados, maestrías y especialidades que se llevan a cabo en el centro, lo que conformó todo un diagnóstico, para poder agrupar de la manera más adecuada las deficiencias comunes que hoy en día tiene la implementación del control interno en las entidades cubanas; lo que fue producto a la aplicación de determinadas técnicas con cuadros, funcionarios y trabajadores general. De igual manera, ponemos de manifiesto la necesidad que existe que las entidades cumplan no solamente con la legalidad que a tono con el sistema se establecen, sino, la importancia que requiere en los cuadros, funcionarios y trabajadores el conocimiento del mismo y su actualización.

**Palabras Claves:** sistema, control interno, entidades, riesgos, deficiencias

Código JEL: M42 Auditoría

### ABSTRACT

*The results obtained are due to a process of research with the students of courses, diplomas, masters and specialties that are carried out in the center, which formed a diagnosis, in order to group in the most adequate way the common deficiencies that today in day it has the implementation of the internal control in the Cuban entities; what was the product to the application of certain techniques with cadres, officials and general workers. Likewise, we highlight the need for entities to comply not only with the legality that is in line with the system, but also with the importance required by cadres, officials and workers of their knowledge and its updating.*

**Keywords:** system, internal control, entities, risks, deficiencies

### Como citar el artículo (APA)

Fonteboa Vizcaino, A. (2018). Visión actual al sistema de control interno en las entidades cubanas. *REVISTA CUBANA DE FINANZAS Y PRECIOS*, 2(4), 34-41. Consultado de [http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05\\_V2N42018\\_AFV](http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05_V2N42018_AFV)

## INTRODUCCIÓN

**E**l control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; por tanto, requiere del actuar de todos, en su conformación y actualización, lo que demuestra el accionar permanente ante el mismo y su debida aplicación, supervisión y revisión constante.

Su nueva concepción, en correspondencia con la Ley 107/2009 y su reglamento, actualizado en junio de 2017, demuestran la importancia que asume en la funcionalidad de su actuar para los órganos, organismos, instituciones y entidades, lo que en lo adelante definiremos como entidades.

El control interno ha sido para las entidades una de las mayores preocupaciones, fundamentalmente porque tributa al enlace como contrapartida respecto al resto de los sistemas, no obstante; se aprecia que aún existen muchas deficiencias en su diseño e implementación producto a falta de preparación y dirección de su actuar en las diferentes áreas de las mismas, por

parte de cuadros, funcionarios y trabajadores en general.

El control interno ha de ser una herramienta eficaz para el perfeccionamiento y funcionalidad de las entidades, siempre que el mismo sea asumido de manera constante y responsable, a los efectos de poder detectar con antelación las posibles fisuras o riesgos que puedan ocasionarse, en consecuencia, debe ser parte inseparable de los mecanismos de dirección que se apliquen.

El Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS), al tener la misión fundamental de capacitar a la fuerza de trabajo del Ministerio de Finanzas y Precios y su sistema, igualmente hace extensión a las entidades de la Habana y el resto del país, tanto en cursos presenciales como a distancia, por tanto, en sus acciones docentes realiza procesos investigativos, donde obtiene determinadas informaciones como el comportamiento del Sistema de Control Interno en las entidades de sus educandos, lo que conllevó a éste trabajo.

## MÉTODOS Y ALTERNATIVAS.

Es conocido en nuestro actuar profesional el Método de la Observación, y como procedimiento, como medio lo utilizamos en diferentes instantes para apreciar en la administración de las entidades su actuar, lo que proporciona un diagnóstico de los riesgos o problemas que se ocasionan y así poderlos atacar, y trabajar de manera preventiva, ante todo.

De esa forma, tanto en el propio transcurso de la investigación, como después de ésta poder llegar a propensiones y desarrollos de determinado quehacer en las entidades, de donde son los participantes a los cursos, y así lograr una

adecuada jerarquización de cómo debían actuar para prevenir y/o minimizar los riesgos fundamentales con que cuentan.

De igual manera, existe el Método de Análisis Sintético el cual nos permitió identificar cada una de los momentos de la realidad actual, fundamentalmente con la aplicación del diagrama Causa-Efecto "Espina de Pescado", lo que igualmente tributó directamente al trabajo de investigación, dando además la posibilidad de buscar y entender cuáles deben ser las mejores soluciones posibles.

En tal sentido, y con la utilización de sólo éstos dos métodos obtuvimos un determinado nivel de información, que nos permitió conocer las deficiencias fundamentales a criterios de ese grupo de educandos con un alto nivel de conocimientos profesionales y laborales, ya que en su mayoría son especialistas, contadores, ingenieros, informáticos, financistas, auditores, entre ellos cuadros y reservas.

## RESULTADOS OBTENIDOS

Hay que decir, que con independencia a que en su mayoría se logró la fundamentación de las deficiencias actuales en la aplicación del control interno, se alcanzó con los participantes a cursos y no con otros que por determinadas situaciones no asisten a cursos de capacitación, lo que igualmente es uno de los grandes riesgos por la no actualización de nuestros profesionales en temas contables y financieros en las entidades, no obstante, se adquirió un adecuado nivel de criterios fundamentados.

En correspondencia, y por la importancia que requiere el trabajo lo llevamos a cada uno de los componentes que conforman el sistema, incluyendo nuestro juicio del cómo resolverlos; del cómo lograr que se diseñe e implemente de la manera más adecuada.

### Ambiente de Control.

No podemos dejar de afianzar que este componente en sí es el sistema, porque marca las pautas, el modelo, el ejemplo para diseñar el mismo. Si lográramos que todos en las entidades los interiorizaran como está escrito, como se fundamenta, disminuirían considerablemente los riesgos y con ello las acciones de control por las entidades y por el propio Sistema de Auditoría en su conjunto.

Se tienen en consideración, además, que los resultados obtenidos demuestran por qué, a pesar de la existencia de una extensa y minuciosa legislación al respecto, aún se mantienen de manifiesto situaciones como las que se exponen, los que nos indica que el actuar en lo delante debe ser de manera urgente, para estar a tono con la implementación del nuevo modelo de gestión económica que asume el país.

Sentar las pautas, es crear y conocer las bases que fundamenta el actual de la entidad, es interiorizar las características, la producción o el servicio que se presta, en fin, el dominio del objeto social y/o encargo estatal, misión y visión de la entidad.

Deficiencias que coexisten:

1. Se desconoce por cuadros y reservas y trabajadores del objeto social o encargo estatal, misión y visión de sus propias entidades, lo que conlleva a reiteradas indisciplinas e ilegalidades en el actuar de los mismos.
2. No están definidas las funciones y atribuciones en todas las entidades, lo que soporta el no cumplimiento de la razón de ser de los cargos y puestos de trabajo.
3. Las estructuras organizativas no están acorde a sus atribuciones y funciones, lo que conlleva a que frenen el actuar de empresas, UEB y hasta las propias OSDE, limitando el actuar de éstos, pese a que están definidos por la Resolución no. 138/2017 del Ministerio de Finanzas y Precios.
4. Se cambia de estructuras tanto en empresas como unidades presupuestadas, sin antes haber conformado todo un análisis cuantitativo y cualitativo de las fisuras de las actuales, y muchas veces al final de la decisión

se asumen las mismas que ya existieron en años anteriores, lo que conlleva a pérdidas de tiempo y dinero en ello.

5. Los planes de trabajo mensuales e individuales fundamentalmente, no se utilizan como una herramienta de trabajo, incluso violando lo que establece la instrucción no.1 de 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.
6. No existencia de Manuales de Procedimientos, Reglamento Orgánico, Código de Conductas y/o Reglamento Disciplinario, o su desactualización; lo que conspira con lo establecido por la Resolución no. 60/2011 de la Contraloría General de la República, así como de los convenios colectivo de trabajo y el código de ética, delimitando éste último a su firma por los cuadros y no por el cumplimiento ético de éstos con el colectivo laboral en su conjunto.
7. La no adecuada captación, selección, inducción y capacitación de trabajadores y cuadros; lo que conspira con el cumplimiento de la descripción de su trabajo, lo que determina incumplimientos, medidas inadecuadas, decisiones unilaterales, etc. Además, inculcar a los nuevos ingresos, adiestrados en lo fundamental el no asumir el principio de pertinencia a la entidad.
8. No determinación de la idoneidad acorde a los requerimientos de profesionalidad y conocimientos de la actividad, violando lo que establece el Código del Trabajo, lo que conspira con la permanencia de los trabajadores en los puestos de trabajo.

### **Gestión y prevención de riesgos.**

Se trata de las bases de identificación de los riesgos fundamentales que existen en la entidad, a los efectos de poder trabajar por la prevención de los mismos y no por los hechos que se ocasionan únicamente. "Los riesgos son

incertidumbres que se pueden prevenir, los problemas son hechos que solamente cabe resolverlos".

Es la necesidad de nutrirse siempre de las experiencias derivadas de hechos ocasionados y, ante todo, de la prevención del futuro, de ahí la necesidad del conocimiento de los factores externos e internos a los cuáles está abocada permanentemente la entidad.

Deficiencias que coexisten:

1. Falta de conocimiento por parte de cuadros y trabajadores de los factores internos y externos que toleran la existencia de riesgos que pudieran ser identificados; tanto en lo económico-financiero, estructurales, organizativos, tecnológicos, etc.
2. Definición por parte de cuadros, funcionarios de toma de decisiones sin tener en cuenta los riesgos identificados, antes de la conformación y actualización de los planes de producción, presupuesto, servicios, etc. que no solamente conspira con su cumplimiento, sino, que genera otros riesgos que tiene que asumir la entidad para lo cual carece de recursos de todo tipo para ello.
3. La no identificación de los riesgos en todas las áreas de la entidad, su análisis y falta de la determinación de los objetivos de control necesarios para éstas, lo que conlleva a que se determinen las medidas o acciones de control solamente teniendo en cuenta los hechos y no las causas y condiciones que conllevaron a ello.
4. No existencia de mecanismos de detección de cambios de todo tipo en la entidad; lo que soporta a que se determinen posteriormente sólo medidas de control, obviando las necesarias de organización y político-ideológicas, en la formación e inducción del trabajo.
5. No aplicación del Plan de prevención de riesgos como una herramienta de dirección,

siendo un documento formal en gran parte de las entidades, así como la mal conformación y desactualización del mismo. Determinándose medidas administrativas y no de supervisión y control de las actividades, como contraparte del control interno en ellas.

### **Actividades de Control.**

Siempre tener en cuenta que existen, porque coexisten con los riesgos; por tanto, requieren de nuevas políticas y procedimientos para minimizarlos; de ahí la necesidad del accionar partiendo de los riesgos identificados en todas las áreas de la entidad.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones, actividades de todo tipo en la entidad, de ahí la necesidad de la coordinación entre las áreas, de la existencia de indicadores que midan el actuar, del registro oportuno, del control de la tecnología.

Deficiencias que coexisten:

1. No conformación o falta de actualización de los manuales de todo tipo, que defina los procedimientos de actuación, lo que permite que existan violaciones inminentes de las legislaciones vigentes.
2. La no determinación de acciones de control, atemperadas a los riesgos identificados, lo que no permitiría minimizar los mismos.
3. Falta de coordinación entre las áreas de la entidad, lo que permite incumplimientos y decisiones inadecuadas en el trabajo.
4. No se registra de forma oportuna todas las operaciones de la entidad, lo que conlleva a la falta de análisis de los estados financieros y sus imprescindibles notas para la adecuada toma de decisiones.
5. Existencia de individuos imprescindibles en la entidad, por no llevarse a cabo la rotación del personal en tareas claves, lo que permitiría

cubrir cualquier eventualidad que se ocasione por la fuerza de trabajo.

6. La no existencia de sistematizadores y organizadores del trabajo y los salarios en entidades claves, lo que no permite la conformación y actualización adecuada de los manuales de todo tipo.
7. Inadecuado control de la tecnología de la información y la comunicación, lo que conlleva a tergiversación de datos, fuga de informaciones, carencia de conocimientos necesarios para el desempeño, etc.
8. Inexistencia de indicadores de rendimiento y desempeño en las producciones y los servicios, lo que tributa a la falta de análisis necesarios para toma de decisiones.

### **Información y Comunicación.**

La existencia de mecanismos informativos que logren con claridad y de forma oportuna una adecuada comunicación interna y externa por parte de las entidades, tanto con el colectivo como con las entidades que se relacionan.

La información y la comunicación, son el enlace de los demás componentes, la información debe ser: correcta, oportuna, real y completa; además la existencia del vínculo entre información interna y externa.

Por otro lado, la comunicación debe estar siempre a tono con la base fundamental de la funcionalidad de la entidad, rebasando de la manera más adecuada todas las barreras que puedan existir, tanto técnicas, semánticas, como humanas.

Deficiencias que coexisten:

1. La no fluidez en los canales de comunicación, fundamentalmente entre las áreas; lo que conlleva a la falta de orientaciones y medidas oportunas entre éstas, incluyendo la delimitación de la autoridad y responsabilidad de cargos y puestos de trabajo.

2. Inexistencia de planes de seguridad informática o desactualización de los mismos; lo que conspira con la seguridad del equipamiento y de la información de la entidad.
3. La no rendición de cuenta de los cuadros al colectivo laboral, ocasionando desunión y desconocimiento del colectivo del cumplimiento de la autoridad y responsabilidad de éstos, respecto al cumplimiento del objeto social y/o encargo estatal de la entidad.
4. Excesiva información y de reuniones en las diferentes áreas y la propia entidad, lo que muchas veces conspira con la concentración de los cuadros y trabajadores en el cumplimiento de las descripciones de sus puestos de trabajo e incluso su interés laboral.

### **Supervisión y Monitoreo.**

Es el componente de actuación y seguimiento, que garantiza la evaluación constante del sistema, así como el funcionamiento adecuado del Comité de Prevención y Control, como órgano auxiliar de control ante el Consejo de Dirección.

Está dirigido a la detección de errores e irregularidades, que no fueron detectadas con las actividades de control, permitiendo realizar las adecuadas correcciones y modificaciones necesarias.

En consecuencia, hay que distinguirlas mediante dos modalidades de supervisión: las actividades continuas, que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y de las evaluaciones puntuales, que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

Deficiencias que coexisten:

1. La no adecuación de la guía de autocontrol y la falta de su aplicación constante en las áreas y la entidad, lo que conlleva a que no se autocontrolen las funciones y atribuciones de cuadros, funcionarios y trabajadores de las entidades periódicamente.
2. No se registra y controlan en los expedientes de las acciones de control, las actas y planes de medidas por los controles que se llevan a cabo por entes externos e internos en la entidad, lo que ocasionan falta de seguimientos de las medidas a aplicar para su solución.
3. Desactualización de los planes de prevención y control, acorde a los riesgos identificados por las áreas y la propia entidad, lo que conlleva a que éste no funja como una herramienta eficaz de trabajo de la dirección, para el conocimiento y detección de posibles riesgos en la entidad.
4. No se monitorea constantemente el trabajo de las áreas, tanto por cuadros, funcionarios como trabajadores, lo que ocasiona desvío de recursos, indisciplinas e irregularidades.

En el análisis de éstas deficiencias, se tuvieron en cuentas las fundamentales disposiciones que tributan al diseño, implementación y revisión constante de manera interna y externa del sistema; quedando demostrado en nuestra opinión, que la solución de las mismas, está dada en el cumplimiento de los principios básicos del mismo, a pesar de la necesidad de capacitación, inducción y decisiones administrativas emergentes, por tanto; la legalidad ante todo es la esencia de las soluciones que deben emprender las entidades, aparejado a su acción inmediata, ya que cada uno de estos aspectos que se violan están debidamente establecidos en las bibliografías que se relacionan.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

No obstante, consideramos debe alcanzarse lo siguiente:

1. Los Consejos de Dirección o Comité de Prevención y Control de las entidades, deben analizar al menos dos veces en el año las violaciones que existen del sistema, tomando decisiones encaminadas a su solución, como seguimiento de los planes de medidas conformados al efecto.
2. Deben ser objeto de análisis y actualización los indicadores de rendimiento y desempeño periódicamente, a los efectos que tribute tanto a la conformación de las Notas de los Estados Financieros, como para las tomas de decisiones de los cuadros de la entidad.
3. Debe existir un seguimiento y monitoreo constante de las actividades, operaciones, procesos, etc. en la entidad de forma efectiva, in situ, o sea, mediante recorridos, revisión de producciones, servicios, ventas, compras, etc. por parte de los cuadros y funcionarios, de lo que deben dejar evidencias en las áreas e informarlo al Comité de Prevención y Control.
4. Actualizar al menos dos veces al año los planes de prevención y control, atemperado a los cambios e identificación de los riesgos que hacen las áreas. Lo que no quiere decir que se actualice en todo momento que sea necesario.
5. Debe capacitarse al personal y lograr una adecuada inducción por parte de aquellos que tengan mayor conocimiento y experiencias sobre el tema, incluyendo las instituciones docentes que se dedican a ello.
6. Rendir cuenta los cuadros y funcionarios al colectivo laboral, del cumplimiento de su gestión en el marco de la autoridad y responsabilidad que asumen en la entidad.
7. Establecer un adecuado movimiento de divulgación de los elementos fundamentales que componen al sistema y en las reuniones de afiliados o sindicales, poner de manifiesto algunos aspectos incumplidos por las áreas, así como los resultados de la aplicación de la guía de autocontrol, al menos dos veces al año.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional del Poder Popular (2017). Ley 107 “De la Contraloría General de la República” Cuba. 2009.
- Consejo de Estado (2009). Reglamento de la Ley 107. Cuba.
- Consejo de Estados y de Ministros (2011): Instrucción no.1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros “Para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular” Cuba.
- Contraloría General de la República (2011): Resolución 60 “Normas del Sistema de Control Interno”. Cuba.
- Contraloría General de la República, Resolución 32 “Establece los aspectos a tener en cuenta para la identificación y cuantificación de los daños y perjuicios económicos causados al patrimonio público, los que se anexan a la presente como parte integrante de esta Resolución” Cuba. 2016.

Contraloría General de la República (2012): Resolución 340 “Normas cubanas de Auditoría y las disposiciones generales para la auditoría interna y las sociedades civiles de servicio y otras organizaciones que practican la auditoría independiente...” Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios (2015): Resolución 128 “Indicaciones para el diseño e implementación del Sistema de Control Interno”. Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios (2017): Resolución 138 “Procedimiento para el sistema de relaciones financieras entre las empresas estatales, las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento (100 %) cubano y las organizaciones superiores de dirección empresarial, con el Estado” Cuba.

Ministerio de Finanzas y Precios (2018): Resolución 268 “Procedimiento de Control Interno No. 4 “Elementos de control interno en los subsistemas contables” (PCI No. 4), el que se integra a la Sección de Procedimientos del Manual de Normas de Control Interno y se adjunta a la presente Resolución como Anexo Único, formando parte integrante de la misma”. Cuba.

## DATOS DEL AUTOR

ANTONIO FONTEBOA VIZCAÍNO

Graduado de Contador, Licenciado en Economía, Diplomado en Auditoría y Administración Pública, Master en Ciencias, en la especialidad de Contabilidad. Se ha desempeñado como cuadro y funcionario en varias entidades estatales del Ministerio de Finanzas y Precios, así como del Poder Popular a nivel de municipio, provincia y nación, así como docente por más de 18 años como profesor principal del CECOFIS, fungiendo además como Metodólogo de Auditoría y Administración Tributaria y en la actualidad como Metodólogo de Economía. Imparte las asignaturas de auditoría y control interno. Tiene varias publicaciones en su giro laboral, tanto en las revistas de la Contraloría General de la República, la ANEC, EKOTEMAS, GEOPOLIS y otras internacionales. Ha participado en varios eventos nacionales e internacionales de colaboración en México, Portugal, Uruguay, Brasil y Venezuela, además en éste año obtuvo el premio provincial Carlos Rafael Rodríguez por la “Obra de la Vida” en Auditoría.

**Fecha de recepción: 10 de septiembre de 2018**

**Fecha de aceptación: 29 de septiembre de 2018**

**Fecha de publicación: 31 de diciembre de 2018**