

*Modelos de Gestión en
Cuba. Complementación con
el Control Interno, Nuevos
enfoques*

Dra. Elvira Armada Trabas

Septiembre 2010

Introducción

La Gestión en las entidades comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas.

Las Entidades cubanas requieren de modelos de gestión que propicien y promuevan resultados eficientes, en su desarrollo en las últimas dos décadas se han trabajado con el Modelo propuesto por el Perfeccionamiento empresarial y lo definido en el nuevo enfoque del Sistema de Control Interno.

Se han desarrollado y aplicado estos dos modelos de gestión en el país por más de 5 años y están en un momento importante para su perfeccionamiento, valorando sus puntos de contacto y partiendo del diagnóstico de aplicación que hasta el momento se ha determinado en el país.

Es objetivo de este trabajo exponer los criterios de contacto y posible complementación de estos dos modelos de gestión que hoy conviven en la entidad cubana, y enunciar los elementos de uno y otro que pueden eliminarse para ayudar a alcanzar la eficiencia en estos modelos de gestión.

Desarrollo.

Perfeccionamiento Empresarial. Características. Experiencia de aplicación

Es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que permite elevar de forma sistemática su nivel de desempeño y prestar servicios competitivos, alcanzando la MÁXIMA EFICIENCIA Y EFICACIA en su gestión.

Sistemas que lo integran

- *Sistema de Organización General.*
- *Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.*
- *Sistema de Atención al Hombre.*
- *Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.*
- *Sistema de Gestión de la Calidad.*
- *Sistema de Gestión del Capital Humano.*
- *Sistema de Gestión Ambiental.*
- *Sistema de Gestión de la Innovación.*
- *Sistema de Planificación.*
- *Sistema de Contratación Económica.*
- *Sistema de Contabilidad.*
- *Sistema de Control Interno.*
- *Sistema de Relaciones Financieras.*
- *Sistema de Costos.*
- *Sistema de Precios.*
- *Sistema Informativo.*
- *Sistema de Mercadotecnia.*

- *Sistema de Comunicación Empresarial.*

QUE ESTABLECE EL REGLAMENTO PARA LA IMPLANTACION Y CONSOLIDACION DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATA?

Es el instrumento de dirección para que las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral y contiene en su contenido principal lo siguiente:

- *Características*
- *Principales normas técnicas y de actuación,*
- *Diferentes procedimientos,*
- *Facultades delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección*
- *Enmarcamientos que se establecen en el desarrollo para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.*

OBJETIVOS DEL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

El Perfeccionamiento Empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno y tiene como

OBJETIVOS:

- *Garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen.*
- *Garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.*

ORGANIZACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL.

Cada Organismo o Consejo de la Administración Provincial deberá concebir en su estrategia, la implantación del Sistema de Dirección y Gestión en su sistema empresarial y confecciona cronogramas anuales aprobado por el jefe del Organismo o del Consejo de Administración Provincial.

Cada empresa, deberá crear grupos de perfeccionamiento, también puede acudir al servicio de asesores externos; siempre la responsabilidad máxima de este proceso es del director general y demás directivos de la empresa.

Pasos en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial

Primer Paso: Preparación del Personal.

Segundo Paso: Diagnóstico Inicial de la empresa.

Tercer Paso: Aprobación del Diagnóstico.

Cuarto Paso: Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial.

Quinto paso: Defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo.

Sexto Paso: Comprobación por el Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación.

Séptimo paso: Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del CECM que autoriza la aplicación del sistema.

Octavo Paso: Implantación en correspondencia con el cronograma elaborado.

Noveno Paso: Mejora continua del sistema.

Décimo Paso: Consolidación del sistema

Explicaremos algunos pasos que por su importancia merecen el detalle.

Segundo Paso: Diagnóstico Inicial de la empresa.

Las OSDE que tengan el aval de la contabilidad y que más del 50% de sus empresas estén autorizadas a implantar el sistema, deberán efectuar el diagnóstico de su organización.

Las empresas que se encuentren implantando el sistema, deberán como norma cada uno o dos años efectuar un nuevo diagnóstico que les permita detectar los nuevos problemas y dificultades surgidas

Octavo Paso: Implantación en correspondencia con el cronograma elaborado.

¿Qué hacer cuándo recibo en la empresa el Acuerdo del CECM?

- Utilizar como herramienta permanente de trabajo el cronograma elaborado.
- Informar a los trabajadores y a las organizaciones políticas de la empresa de dicha aprobación
- Crear los comités de expertos
- Evaluar la idoneidad de los trabajadores
- Poner en vigor, por el director general de la empresa, la plantilla suplementaria en caso que proceda.
- Comenzar la elaboración y puesta en vigor de los diferentes reglamentos o procedimientos

- *El director general de la empresa deberá emitir las resoluciones: plantilla, funciones, facultades, estructura, nombramientos de jefes, contratos laborales, etc.*
- *Efectuar los cambios organizacionales previstos.*
- *Vincular el salario a los resultados.*
- *Controlar, en cada consejo de dirección y en despachos individuales, la marcha del proceso de implantación y las medidas necesarias a tomar para rectificar atrasos o dificultades. Evaluar semanalmente con su grupo de perfeccionamiento la marcha de la implantación y tomar las medidas necesarias para su normal desenvolvimiento.*

NOVENO PASO: MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA

- *Constante proceso de supervisión y ajuste.*
- *Perfeccionamiento constante*
- *Lo que no funcione bien, después de comprobar y analizar sus causas, se cambia o se elimina.*
- *Actuar con flexibilidad y adaptarse a los cambios internos y del entorno.*
- *No se propone el cambio por el cambio, se cambia cuando quede demostrado que se impone una transformación.*
- *Se cambia cuando se demuestre que lo planteado en el expediente no es racional y que la nueva transformación es viable, racional y que no deteriora las metas y objetivos económicos y de otro tipo.*
- *Los cambios se materializan por resolución escrita del director general aprobándolo y se adjuntará al expediente, sin alterar el contenido del originalmente aprobado*
- *Los sistemas de pago aprobados en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial, si no se aplican, deberá someterse a la aprobación del GEPE el nuevo sistema que se quiere aplicar.*
- *Siempre observar lo establecido en el presente reglamento y el principio de la integralidad*

Décimo Paso: Consolidación del sistema

Es cuando la empresa logra aplicar en toda su extensión y con resultados satisfactorios todos los sistemas que integran este Reglamento, con significativos resultados económicos y aporte a la sociedad. Para ello deberá solicitar la certificación de la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial al Grupo Ejecutivo.

SOBRE LA SUSPENSIÓN DEL PERFECCIONAMIENTO

Los jefes de los Organismos o el Consejo de la Administración Provincial evaluarán en correspondencia con la política de cuadros establecida, los responsables y las correcciones a aplicar a cada cual. El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, podrá

orientar la toma de medidas adicionales en correspondencia con las violaciones cometidas.

El consejo de dirección de la empresa, deberá de inmediato efectuar un plan de acción, el que deberá ser evaluado y chequeado en asamblea con los trabajadores periódicamente; el objetivo supremo debe ser, garantizar un compromiso de todos los trabajadores y cuadros para recuperar la condición perdida.

Cuando logra erradicar las deficiencias que causaron la suspensión, el Jefe del Organismo o Consejo de la Administración Provincial solicitará al Grupo Gubernamental la reincorporación de la empresa al sistema; acompañando las evidencia concretas que demuestra la erradicación de la misma

Una vez analizadas las evidencia y de ser positivo las mismas, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros emitirá el correspondiente acuerdo reintegrando la empresa a la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión, lo que comunicará al Organismo o al Consejo de la Administración Provincial según corresponda.

En estos casos es aconsejable efectuar un acto con todos los trabajadores de la empresa con la participación de dirigentes de la instancia superior donde se felicite a todos los trabajadores y se reconozca la labor desempeñada para erradicar las deficiencias.

El Sistema de Control Interno. Nuevos Enfoques.

El mundo económico integrado que existe hoy en día ha creado la necesidad de lograr metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

En él se define el Control Interno como "... un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones;*
- *Fiabilidad de la información financiera, y*
- *Cumplimiento de las leyes y reglamentos.*
- *Control de los Recursos de todo tipo.*

El Sistema de Gestión Control Interno, se concibe como el compromiso de todos sus empleados en hacer bien las cosas desde el principio, en un ambiente organizacional encaminado a la mejora continua, a unos procesos coherentemente concebidos y ejecutados conforme a un esquema documental idóneo y un sistema de medición que facilite el desempeño de la entidad y su capacidad de proporcionar productos y servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes, orientando consecuentemente su actuar hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Componentes y Normativas

La característica de proceso, adjudicada en el concepto de control interno, refiere que sus elementos deben integrarse entre si e implementarse de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección.

Adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta, que nuestras entidades no se supeditan a un único propietario o un pequeño grupo de ellos, y que por tanto se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos competentes.

Los componentes de control interno son:

Ambiente de control:

Los factores de ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y por último la atención y orientación que proporciona el consejo de administración

Por ello el ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concientización de sus empleados respecto al control.

- *Normas que lo conforman: Integridad y valores éticos, Competencia profesional, Atmósfera de confianza mutua, Organigrama, Asignación de autoridad y responsabilidad, Políticas y prácticas en personal y Comité de Control.*

Evaluación de los riesgos

Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar como han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. Hemos de tener presente que cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos y una condición previa a la evolución del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles vinculados entre si e internamente coherentes.

- *Normas que los conforman: Identificación del riesgo, Estimación del riesgo y Detección del cambio*

Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de objetivos.

En estas actividades se incluyen las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de rentabilidad, operativa y salvaguarda de activos

- *Normas que los conforman: Separación de tareas y responsabilidades, Coordinación entre áreas, Documentación, Niveles definidos de autorización, Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, Acceso restringido a los recursos, activos y registros, Rotación del personal en las tareas claves, Control del sistema de información, Control de la tecnología de información, Indicadores de desempeño y Función de Auditoría interna independiente*

Información y comunicación

Esta actividad engloba la construcción de la información contable y tiene por objeto que los empleados comprendan cual es su papel en el sistema de control interno y en que manera las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás.

Por ello han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores y en general debe existir una comunicación eficaz con terceros como clientes, proveedores, órganos de control y accionistas.

- *Normas que lo conforman: Información y responsabilidad, Contenido y flujo de la información, Calidad de la información, Flexibilidad al cambio, El sistema de información, Compromiso de la dirección, Comunicación, valores de la organización y estrategias, Canales de comunicación*

Supervisión o Monitoreo

Se trata de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. El alcance que la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerá de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

- *Normas que lo conforman: Evaluación del Sistema de Control Interno, Eficacia del Sistema de Control Interno, Auditorias del Sistema de Control Interno, Validación de los supuestos asumidos y Tratamiento de las deficiencias detectadas.*

Como se complementan.

NORMAS Y SUBSISTEMAS. AMBIENTE DE CONTROL , 281

- *Integridad y valores éticos*
- *Competencia profesional*
- *Atmósfera de confianza mutua*
- *Organigrama*
- *Asignación de autoridad y responsabilidad*
- *Políticas y prácticas en personal*
- *Comité de Control*
- Métodos y Estilos
- Capital Humano
- Métodos y Estilos
- Organización General
- Métodos y Estilos
- Capital Humano
- Contabilidad.

NORMAS Y SUBSISTEMAS EVALUACIÓN DE RIESGOS, 281

- *Identificación del riesgo*
- *Estimación del riesgo*
- *Determinación de los objetivos de control*
- *Detección del cambio*
- Organización de la producción y los servicios, Calidad, Gestión ambiental
- Planificación
- Organización General, Innovación
- Organización general y planificación ,Calidad

NORMAS Y SUBSISTEMAS ACTIVIDADES DE CONTROL , 281

- *Separación de tareas y responsabilidades*
- *Coordinación entre áreas*
- *Documentación*
- *Niveles definidos de autorización*
- *Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos*
- *Acceso restringido a los recursos, activos y registros*
- *Rotación del personal en las tareas claves*
- *Control del sistema de información*
- *Control de la tecnología de información*
- *Indicadores de desempeño*
- *Función de Auditoría Interna independiente*
- Contabilidad
- Organización de la producción y los servicios
- Sistema informativo
- Organización de la producción y los servicios
- Contabilidad, Costos
- Contabilidad, Costos
- Organización de la producción y los servicios
- Sistema informativo
- Sistema informativo , Contabilidad
- Capital Humano

NORMAS Y SUBSISTEMAS INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN , 281

- *Información y responsabilidad*
- *Contenido y flujo de la información*
- *Calidad de la información*
- *Flexibilidad al cambio*
- *El sistema de información*
- *Compromiso de la dirección*
- *Comunicación, valores organizacionales y estrategias*
- *Canales de comunicación*
- Sistema informativo
- Sistema informativo
- Sistema informativo
- Sistema informativo
- Sistema informativo
- Sistema informativo
- Métodos y Estilos
- Métodos y Estilos, Organización General
- Comunicación Empresarial , Mercadotecnia

NORMAS Y SUBSISTEMAS SUPERVISIÓN Y MONITOREO, 281

- *Evaluación del Sistema de Control Interno*
- *Eficacia del Sistema de Control Interno*
- *Auditorías del Sistema de Control Interno*
- *Validación de los supuestos asumidos*
- *Tratamiento de las deficiencias detectadas*
- Sistema de Calidad
- Sistema de Calidad
- Sistema de Calidad
- Sistema de Calidad
- Sistema de Calidad
- Sistema de Calidad

PERFECCIONAMIENTO. CONTROL INTERNO

- **Ambiente de Control:** Organización General. Métodos y Estilos de Dirección. Capital Humano. Gestión ambiental.
- **Evaluación de Riesgos :** Gestión de la Calidad. Organización de la Producción y los Servicios. Contratación Económica. Mercadotecnia. Relaciones Financieras.
- **Actividades de Control:** Organización de la Producción de Bienes y Servicios. Contabilidad. Costos. Control Interno. Planificación. Relaciones Financieras. Precios.
- **Información Y Comunicación:** Sistema Informativo . Costos. Control Interno. Planificación, Comunicación empresarial.
- **Supervisión y Monitoreo :** Atención al Hombre. Contabilidad. Costos. Control Interno. Planificación.

Conclusiones

Es imprescindible establecer y desarrollar modelos de gestión que apoyen los criterios actuales del modelo económico que pretendemos implementar, pero que no signifiquen duplicidad en los esfuerzos que las entidades tienen que hacer para su implementación.

El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades. El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable. La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un sistema de Dirección y Gestión en las entidades que logren un significativo cambio organizativo en las entidades hacia el interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que las componen.

Con este acercamiento al análisis de lo dispuesto en el Decreto Ley 281 sobre el Perfeccionamiento empresarial y la Resolución 297 sobre los Nuevos conceptos de Control Interno, y la complementación de ambos en muchos aspectos de lo dispuesto en estas regulaciones, se pretende:

- *Vincular la información que se elabora por requerimiento de estas regulaciones.*
- *Hacer más eficiente el uso del personal al vincular estos requerimientos*
- *Evitar duplicidad en acciones de control desarrolladas en las entidades.*