

FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

MSc. Ing. Julio A. Fernández Sánchez,

*Profesor Asistente, FUM “Aida Pelayo”, Área de Gestión Empresarial CANEC S. A
Ayllón e / Coronel Verdugo y Calzada, Cárdenas, Matanzas.*

Resumen

El problema del diseño de un proceso de Implementación de los sistemas de control interno apenas ha sido abordado por las Casas Consultoras encargadas de la asesoría a las empresas, entidades y organizaciones nacionales en los temas de gestión empresarial según el estándar cubano vigente, es decir, se han limitado a ofertar la teoría sin profundizar en la acción práctica.

Dada la gran importancia que reviste la administración de los riesgos para el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno implementados y la ausencia de herramientas prácticas que propendan no solo a brindar mecanismos ágiles, dinámicos y bien estructurados, sino también que aseguren la marcha exitosa del proceso de culturización de la administración (gestión) de los riesgos, se considera necesario el diseño de un modelo para la gestión de los mismos, partiendo desde el proceso de identificación, evaluación, análisis y tratamiento hasta su administración consecuente.

El objetivo del presente trabajo es explicar los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta de diseño de un modelo para la administración de Riesgo.

La metodología que se sigue en este estudio busca primero destacar la importancia de la gestión de riesgos como una nueva herramienta de dirección para la toma de decisiones en empresas, entidades y organizaciones, priorizando los que mayor nivel de comprometimiento tengan para el cumplimiento de los objetivos de la institución, focalizando las acciones de dirección y posibilitando una mejor gestión de las mismas.

La investigación se basa en los métodos teóricos tales como; enfoque en sistema, donde se da una visión sistémica de la organización objeto de estudio, el lógico – abstracto con su procedimiento análisis y síntesis, inducción – deducción, histórico – Lógico, el sistémico estructural, los cuales permiten extraer de las fuentes bibliográficas, Internet, etc., los referentes teóricos para conformar las conceptualizaciones básicas sobre el tema, precisar que resoluciones, principios, aspectos técnicos son imprescindibles para la elaboración de la propuesta y posibilitan además la conformación del procedimiento que se propone. Además fueron utilizados métodos empíricos de investigación entre los que se pueden citar para la recolección y análisis de la información necesaria; la encuesta, la técnica de análisis de documentos, tanto en soporte digital como en papel, utilizándose como base la observación y el análisis de datos. Mediante entrevistas no estandarizadas, observaciones realizadas en la supervisión del sistema de control interno implementado en diferente empresas y unidades presupuestadas.

Palabras Claves: *Sistema, Administración, Objetivo, Operaciones, Control, Riesgos.*

Introducción

A medida que el ritmo de desarrollo de la contabilidad aumentó, también lo hizo de manera significativa la necesidad de controlar todas las transacciones económicas con vistas a prevenir e informar a los dueños la situación de sus entidades. Estas razones han derivado a lo largo de la historia interés e inquietud para investigadores de todos los campos del saber y muy en particular de las ciencias económicas.

Vemos con preocupación cómo algunas de estas acciones de control aun siendo de orden elemental desde que aparecieron en el mundo las relaciones monetarias mercantiles, sencillamente se dejan de hacer o se obvian o no se les da la importancia,

CD de Monografías 2011

(c) 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

que revisten, y se convierten en hábito, o mal hábito, que pueden acarrear fatales consecuencias como la impunidad, el fraude o el incorrecto registro contable y control administrativo.

Por mucho tiempo el alcance del sistema de control interno estuvo limitado a las áreas económicas, se hablaba de control interno y se tenía la cultura de que era inherente a las actividades de contabilidad y finanzas, el resto de las operaciones y de hecho sus trabajadores no se sentían involucrados.

En las nuevas condiciones en que opera la economía mundial en un entorno globalizado y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la administración en cualquier nivel y tipo de entidad económica que se trate, conllevando a la necesidad de un sistema de control operativo que facilite mantener controles eficaces para salvaguardar los intereses del negocio.

No obstante los sistemas de control interno implementados en nuestro país y en especial para las Empresas estatales siguen marcando brechas a los objetivos planteados por la organización desde su creación, haciéndose necesario perfeccionar el diseño existente debido a que la entidad está expuesta constantemente a errores internos y acciones que de manera accidental o no la exponen a pérdidas..

La sistemática evaluación del Sistema de Control Interno en todas las áreas de la organización, permite medir el grado de eficiencia y eficacia con que se ejecutan las diferentes actividades y proporciona la tranquilidad del correcto funcionamiento de éste o la oportunidad de realizar en él cambios o correcciones que lo fortalezcan..

Entre otras razones, a causa de la necesidad cada vez creciente de planificar y organizar, dirigir y controlar las actuaciones de los diferentes individuos de la organización, para adecuarse y ser flexibles a los nuevos entornos que cada vez son mas inciertos e inseguros se encuentran, la competencia creciente, la internacionalización y globalización de mercados, Jaeger y Baliga, (1965); y la incertidumbre del futuro, Kaplan (1991); Por todo lo expuesto se hace necesario tener a la mano el máximo de información en cantidad y calidad, Neimark y Tinker (1986); de la situación de la organización y de la eficiencia y de la eficacia de sus operaciones, Kaplan (1991). Hace falta entonces que las organizaciones desarrollen instrumentos y técnicas de control, flexibles y actualizadas adaptadas a las nuevas circunstancias, (Kaplan (1984) y Amat (1991).

Esta necesidad impacta tanto al sector empresarial como al sector presupuestado. Todo lo anteriormente citado fundamenta la importancia que tiene el control Interno para las organizaciones y en específico para las empresas estatales cubanas que unido con el devenir de los cambios en la estructura y tipología de las empresas, ha sido necesario la adecuación del control interno, no como concepto sino en cuanto a su estructuración y operación se refiere. Si tomamos como referencias a países tanto del área anglosajona, europea, como Centroamericana y del Caribe que han asumido criterios importantes tales como la nueva dinámica del ambiente de control de las empresas.

Esta investigación se centra en el mundo avanzado en la temática de control interno y su funcionamiento a partir de la gestión de los riesgos, principalmente sus experiencias exitosas, y estando también presentes las nacionales atendiendo a las particularidades cubanas o a la autoctonía, considerando aquella que enseñó Martí cuando también trataba de ciencia y universidades: “Injértese en nuestras repúblicas el mundo; pero el tronco ha de ser el de nuestras repúblicas”, se abordan además, temáticas poco tratadas en nuestra bibliografía, las cuales en la actualidad resultan de gran importancia, pues todas en conjunto tienen por objetivo una calidad superior de la gestión. Se parte del

criterio marxista-leninista que el trabajo no sólo es fuente de ingresos y factor de la producción, sino también la acción en la cual los individuos deben realizarse a plenitud. Vivimos momentos muy complejos en que el ritmo de recuperación, consolidación y desarrollo de la economía en Cuba es parte de un proceso integral de perfeccionamiento de todas nuestras instituciones, de toda la sociedad, de su sistema empresarial, a fin de mantener y desarrollar las conquistas alcanzadas.

En cumplimiento de la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, el objetivo central del perfeccionamiento empresarial de la empresa estatal es incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, promoviendo la condiciones necesarias para elevar la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Esto trae consigo la capacidad de adaptar, en cada momento, las prácticas, los métodos y las técnicas que mejor satisfagan los requerimientos y que tengan en cuenta las circunstancias y exigencias concretas del entorno, así como la idiosincrasia de la empresa. En la mencionada Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista se consigna: "...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..." y más adelante se precisa "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."

A partir de este momento crucial de nuestra historia (1997 V Congreso del Partido Comunista de Cuba) queda plasmada la urgente necesidad de incorporar a las buenas prácticas empresariales el control interno como un imperativo de supervivencia de las empresas, entidades y organizaciones para los tiempos futuros.

Está muy claro entonces que de acuerdo a la teoría le toca controlar a la administración, al dueño, al representante legal, y a quién se le confieren poderes para decidir dentro de las empresas, pero como se dice, una cosa en la teoría y otra es la práctica, es difícil ser congruente entre lo que se piensa, entre lo que se planea y lo que se lleva a la operación, a la vida real de las empresas. Esto es lo que en opinión del autor falla y como consecuencia viene la cascada de entidades cerradas, de negocios fallidos, de pérdidas materiales y financieras, el fraude, la corrupción administrativa y, por consiguiente, se frena el desarrollo económico del país y muy en particular de las empresas estatales incumpliendo la contribución social y unidades presupuestadas donde se hace un uso ineficiente del presupuesto del Estado.

Es impresionante como hoy día, catorce años después de haber quedado fijado el objetivo central del perfeccionamiento empresarial en la referida Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba y todos los esfuerzos realizados en los últimos años en materia de capacitación y superación profesional. existan aun directivos, especialistas, técnicos y profesionales de los diferentes campos de la gestión empresarial que continúen justificando toda la problemática existente en sus empresas, entidades y organizaciones con la crisis financiera internacional que nos afecta de forma directa e indirecta o con el criminal bloqueo norteamericano contra Cuba que induce día tras día la economía de la isla pérdidas cuantiosas, esgrimiendo que las consecuencias de estos dos factores externos sobre nuestra economía impiden la aplicación de la planificación estratégica, la gestión de procesos, el control interno entre otras.

En los últimos veinte años se ha comprendido por experiencia propia y experiencia en el mundo que la tecnología (física) y los recursos financieros necesarios no bastan para hacer que la empresa sea cada vez más competitiva y exigente. Hoy y mañana en

nuestra sociedad habrá que insistir sobre la organización de las personas y las relaciones entre ellas para que así influyan también en el control de los hechos económicos, los cuales muchas veces se ven ajenos a la idoneidad del personal, ajenos al individuo, como sujeto de dirección.

No es objetivo del presente trabajo analizar y proponer alternativas a las propuestas constituidas en ley, pues la problemática planteada es real existe como mismo ha existido de forma paralela la ley. Tampoco se pretende hacer un análisis crítico desde el punto de vista técnico a cada elemento recogido en criterios de autores, concepto, definición o principio ni un análisis histórico comparativo de los procesos anteriores, históricamente condicionados. El objetivo central es precisamente reflexionar sobre evidencias, confirmaciones, distinciones y experiencias de años dedicados a la administración de empresas estatales socialistas, la investigación y asesoramiento a las empresas, analizar algunos de los desafíos más importantes que es necesario enfrentar y vencer en la actualidad y cómo preparar nuevos desarrollos para que la empresa pueda con su capacidad real responder con eficiencia y eficacia. Cómo preparar un camino propio, sobre bases sólidas y con toda la capacidad de aprendizaje desplegada, como condición natural de su sostenibilidad, desarrollo y supervivencia.

En pocas palabras, preparar el camino para que el propio desarrollo, la practica de la gestión del conocimiento, la propia integración de los diversos niveles del conocimiento, transiten por el; ¿qué hacer? ¿cómo hacerlo? y ¿el porque se hace?, involucrando a todos los trabajadores, técnicos y especialistas para crear organizaciones que marquen pautas y logren resultados a través de las personas, para que el trabajador, como supervisor y regulador del “proceso de producción” de Marx sin la burocratización de los procesos de dirección se imponga como una necesidad imperiosa, tal y como el intuyo todas las posibilidades al denominar “transmisión de habilidades de conocimientos de un trabajador a otro”.

En consecuencia el trabajo se ha dividido en tres partes. En la primera parte se centra en presentar la situación problemática e identificarla. La segunda parte pretende fijar un marco teórico- práctico de referencia para toda la investigación, partiendo de un estudio realizado por el área CANEC S, A Cárdenas, donde se han identificado y analizado en 45 empresas ubicadas en el territorio de Cárdenas y Varadero un grupo de problemas que atentan contra la buena marcha del sistema de control interno implementado en las entidades objeto de estudio. La tercera parte pretende fijar un marco teórico de referencia para toda la investigación, definiendo los conceptos de control Interno y de administración de riesgos, a nivel de unificar las distintas definiciones que los académicos han aportado a lo largo de su evolución., estableciendo la propuesta del problema científico cuya solución contribuirá a mejorar el estado del funcionamiento de los sistemas de control interno implementados.

En lo adelante se tratara de responder la siguiente interrogante:

¿Como lograr definir los fundamentos teóricos - prácticos que sustentan la propuesta de un diseño de un modelo para la administración de riesgos en las empresas, entidades y organizaciones objeto de estudio?

Entorno del Problema Identificado.

Informe de los resultados de la investigación llevada a cabo en 45 empresas y unidades presupuestadas de los territorios Cárdenas y Varadero durante el periodo enero 2011 hasta junio 2011 y los resultados de la búsqueda bibliográfica realizada sobre control interno y Administración de Riesgos

Exposición del objetivo a analizar:

Elaborar los fundamentos teóricos referenciales que sustenten la propuesta y aplicación de un modelo para la administración de riesgos empresariales ajustado a las particularidades y características propias de la economía cubana.

Definición de tareas:

1. Construir un marco teórico referencial que incluya la evolución, principales definiciones y el estado actual de la práctica en Cuba de:

a) Control Interno.

b) Administración de Riesgos.

2. Evaluar los resultados del estudio realizado en 45 empresas y unidades presupuestadas del territorio Cárdenas - Varadero sobre el estado actual del funcionamiento de los sistemas de control interno y el valor de la administración de riesgos. Enjuiciar críticamente el comportamiento del sistema de control interno en empresas y unidades presupuestadas atendiendo a sus particularidades específicas que fueron objeto de estudios.

a. Actualización del estudio del comportamiento de las tasas de fraudes de mayor incidencia en el total de los fraudes descubiertos en el periodo 2005 – 2008, ampliándolo a los años 2009 – 2010.

b. Evaluación del estado actual de la práctica en Planeación estratégica, gestión de procesos y administración de riesgos.

Objetivos que se persiguen:

Partiendo de la valoración del estado del arte respecto a la evolución y tendencias actuales del control interno y la administración de los riesgos empresariales en el escenario internacional y nacional, así como de la evolución de los lineamientos generales que a nivel de país se tienen para atemperarse a la dinámica internacional y de la explicación de las particularidades del Control interno en las empresas y unidades presupuestadas objeto de estudios en el territorio Cárdenas - Varadero, en el periodo comprendido entre los años 2005 – 2010:

Fundamentar la necesidad y objetividad de elaborar y aplicar un modelo que contribuya de forma dinámica y sistemática hacer funcionar los sistemas de control interno implementados en el sector empresarial y presupuestado en el territorio que abarca Cárdenas — Varadero en las empresas objeto de estudios.”

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron diferentes métodos de investigación entre los que se destacan:

a) Métodos Teóricos

El método de análisis y síntesis: permitió evaluar una serie de criterios importantes sobre las tendencias actuales en materia de control interno y administración de riesgos y posteriormente definir y sintetizar aquellos aspectos medulares de relevancia para la investigación.

El método de lógica deductiva: sirvió como base para conducir, de forma coherente los principales postulados propuestos en el proceso de la investigación para conformar un hilo conductor que posteriormente permitiera realizar las correspondientes conclusiones del trabajo.

El método enfoque en sistema:

El método estudio de caso: Se tomó como referente al Municipio de Cárdenas de la provincia de Matanzas específicamente, para la realización de un diagnóstico de las debilidades importantes referidas al sistema de control interno y la administración de riesgos en 45 empresas que representa el 45 % de las entidades existentes en el territorio.

b) Métodos empíricos.

Enfrentarán a diversos problemas. Lo importante es conocer las reglas y simplemente Análisis de documentos tanto en soporte digital como en papel, utilizándose como base la observación y el análisis de datos, entrevistas a especialistas, directivos y expertos en el tema debidamente seleccionados.

Desarrollo

1.1. Marco teórico-referencial sobre la evolución y tendencias actuales del control interno en el escenario internacional.

1.1.1. Antecedentes

El control se ha ejercido desde que se ejerce la función de dirección. Muchos autores opinan que los procedimientos de control interno existen desde que el primer hombre entregó a otra persona la administración de sus bienes y, de hecho, desde que existió algún excedente para utilizarlo en algo extra.

Sin embargo queda claro que algunas medidas de control interno implementadas en algún momento por los hombres de negocios antiguos han sido descritas en la historia de la humanidad. Siendo cierta la afirmación de Collins y Valin al manifestar que la noción de control interno es tan antigua como la contabilidad. Existe información de que en 1280 el Papa Nicolás II hacía levantar por su notario, un duplicado de todas las recaudaciones y de los pagos, con el fin de verificar la exactitud y el rigor del trabajo de sus propios administradores.

Los romanos cumplían en aquellas épocas tan antiguas uno de los requisitos inherentes a todo sistema de control interno, como el de la división de responsabilidades. Mientras que la autorización de los gastos y de los impuestos era de responsabilidad del senado romano, los fondos eran custodiados por los administradores de la asamblea legislativa.

Robinson Crusoe tuvo que ejercer el control cuando se convirtió en dirigente al aparecer viernes en su isla. Se supone que durante sus largos viajes comerciales, Marco Polo y otros mercaderes de la época controlaban sus existencias y las operaciones que hacían sus empleados y lo que sucede es que cada dirigente, cada época, cada tipo de actividad ha requerido y utilizado métodos y criterios diferentes para ejercer la dirección y, por tanto, el control de las operaciones y recursos de sus negocios o actividades.

El profesor y matemático italiano Luca Paccioli expresó en su famoso libro que “Un mercader debe ser un buen tenedor de libros y mantener su negocio en forma ordenada, porque donde no hay orden hay confusión. Las operaciones de un negocio pueden mantenerse en orden si todas las transacciones fueran registradas en una forma consistente y sistemática a base de Cargos (aplicado a) y Abonos (originado de). A menos que los mercaderes no sigan este método no estarán tranquilos y generalmente se aplicarlas”. Paccioli L. (1494), referido en el manual del sistema automatizado de contabilidad Pacioli.

En época de los Médicis, en el siglo XV, estos introdujeron un control sobre las cantidades de materias primas puestas en fase de fabricación, en sus fábricas de tejidos, cotejando las cantidades suministradas a cada puesto de trabajo con las unidades fabricadas por el mismo. Como se aprecia el control no tenía más objetivo que limitar el riesgo de errores y fraudes, manteniéndose este enfoque hasta finales del siglo XIX.

Como puede apreciarse fácilmente estos conceptos implicaban necesariamente adecuados sistemas, actividades y procedimientos.

El profesor, Joseph T. Wells, considera que el primer procedimiento formal de control interno fue establecido por los faraones en el antiguo Egipto. Se dice que debido a la cantidad de filtraciones o robos que realizaban los ayudantes que manejaban el trigo,

oro y diferentes riquezas procedentes de las contribuciones de los súbditos del faraón, este dispuso que dos escribas, contables o escribanos registraran de forma independiente cada uno, todas las transacciones y eventos que se realizaban con las riquezas del faraón. Si al final del proceso las cuentas de ambos escribas coincidían todo iba bien, pero si existían diferencias importantes, ambos eran condenados a muerte. Esto constituía un estímulo negativo suficiente para que los escribas evitaran a toda costa los robos del resto del personal, lo que aparentemente creó uno de los primeros objetivos del control interno: “control de los recursos de la entidad” y también uno de los primeros métodos de control: “control del trabajo de una persona por el trabajo de otra”.

La definición formal de Control Interno, fue publicada originalmente en 1949 y repetida en subsecuentes publicaciones, es sucinta y sirve como punto de partida para explicar la función del control interno y su uso en la teoría y práctica del funcionamiento de las empresas.

Las funciones del control interno, tal y como se manifiestan desde inicios de la década del noventa, eran prácticamente desconocidas hace unos cien años.

El crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones de diferentes puntos geográficos, han propiciado una evolución en la concepción del Control Interno.

Dado que prácticamente cualquier tipo de decisión tomada por la dirección se basa en información contable y de gestión (cuantitativa y cualitativa), el control interno tiene entre otros cometidos el proporcionar seguridad razonable de que los informes contables y de gestión son confiables.

Si cualquier tipo de decisión tomada por la dirección se convierte en política de la empresa, como dice Almela, para hacerla efectiva hay que tramitarla a toda la empresa y debe ser respetada de forma consistente, entonces los controles internos ayudan a salvaguardar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

En la literatura profesional desde hace muchos años se viene reconociendo la importancia del control interno para la administración. Kells, Boynton y Ziegler refieren que una publicación del año 1947 del *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) titulada *Internal Control* citó los siguientes factores como coadyuvantes en el reconocimiento cada vez mayor de la importancia del control interno:

-El alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la administración deberá confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones..

-La verificación y revisión inherentes a un buen sistema de control interno proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades.

-Para los auditores resulta impracticable realizar auditoría en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de los honorarios si no tiene apoyo de un buen sistema de control interno del cliente.

Posterior a la publicación citada, la importancia del control interno ha seguido creciendo para la gerencia empresarial.

El ritmo del cambio y su enconamiento determinados por el entorno de esta primera década del siglo XXI es impresionante. Nunca antes se hizo tan comprensible como ahora, incluso para destacados empresarios pragmáticos a ultranza, aquella imagen de Heráclito, (c. 540-c. 475 a.C.), en la cual era imposible que un hombre se sumergiera dos veces en el mismo río. Parafraseando al oscuro Heráclito: no hay una empresa en la

que se pueda aplicar dos veces el mismo procedimiento. Pero ese procedimiento o tecnología hay que conocerlo, considerarlo y actualizarlo, entre otras razones, a causa de la necesidad cada vez creciente de planificar y organizar, dirigir y controlar las actuaciones de los diferentes individuos de la organización, para adecuarse y ser flexibles a los nuevos entornos que cada vez son mas inciertos e inseguros una de las principales causas de esta incertidumbre son los constantes cambios del entorno, la competencia creciente, la internacionalización y globalización de mercados, Jaeger y Baliga, (1965); y la incertidumbre del futuro, Kaplan (1991); Por todo lo expuesto se hace necesario tener a la mano el máximo de información en cantidad y calidad, Neimark y Tinker (1986); de la situación de la organización y de la eficiencia y de la eficacia de sus operaciones, Kaplan (1991). Hace falta entonces que las organizaciones desarrollen instrumentos y técnicas de control, flexibles y actualizadas adaptadas a las nuevas circunstancias, (Kaplan (1984) y Amat (1991).

Esta necesidad impacta tanto al sector empresarial como al sector presupuestado. Esta investigación se centra en el mundo avanzado en la temática de control interno, principalmente sus experiencias exitosas, y estando también presentes las nacionales atendiendo a las peculiaridades cubanas o a la autoctonía. La realidad cubana de hoy, en que necesariamente coexisten en nuestro país diversas formas de propiedad es factor clave para el triunfo del socialismo que la empresa estatal ejerza su papel dominante mediante la revelación de todas sus potencialidades.

A nivel organizacional, se destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto del personal en la organización comprendan cabalmente la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

A nivel funcional implementar un sistema de control sencillo y dinámico que integre el resto de los métodos de gestión aplicados, desarrollando herramientas ajustadas a las particularidades de la empresa que permita armonizar la legislación vigente, los manuales de procedimientos de los procesos y los procedimientos de control derivados del plan de prevención.

Un Sistema de Control Interno, independientemente de cual sea su concepción, siempre se ejecuta en el escenario de la incertidumbre. El riesgo es algo que existe en la vida real y los eventos, operaciones y transacciones de las empresas, organizaciones y de las personas mismas. Es precisamente por ello que los sistemas de control interno se ven interrumpidos, alterados, distorsionados o eliminados por efectos naturales, deficiencias o errores humanos, la maldad, la casualidad, o sencillamente la ignorancia de quienes participan. Generalmente se ha asumido que el Control Interno en forma más o menos sofisticada o específica, existe desde que el ser humano asumió la dirección de alguna entidad; siendo entonces el control interno la manifestación más concreta de la función de control ejercida por la dirección, es lógico que hayan existido, existan y sigan existiendo tantos criterios o concepciones acerca de la definición, contenido y objetivo del control interno, como criterios o concepciones han existido, existen y existirán acerca de cómo ejercer la función de dirección.

1.1.2. Evolución de control interno

A nivel internacional las entidades reguladoras de las actividades gerenciales, de control y de supervisión o las de carácter económico financiero y aún las Universidades o centros de investigación han emitido y seguirán emitiendo opiniones, criterios, recomendaciones, acerca del concepto, características y contenido del control interno.

Uno de los primeros aspectos que influyeron en el desarrollo del control interno se produjo en EE.UU. en 1913 con la aprobación del primer impuesto federal sobre los

ingresos, lo que produjo la necesidad de expansión de los servicios de contabilidad y auditoría y el desarrollo de técnicas de control que garantizaran el adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales y una de las primeras referencias conocidas acerca de la relación entre el control interno y la auditoría se produjo en 1929 cuando el Boletín de la Reserva Federal de EE.UU., AICPA (1950) publicó un documento titulado Verificación de Estados Financieros, que constituía una versión revisada del artículo publicado por la misma entidad en 1917, donde se expresaba que “en algunos casos el auditor podría encontrar necesario verificar una porción sustancial de todas las transacciones registradas, pero en otros casos, donde el sistema de comprobación y control interno (internal check and control) sean confiables, pueden ser suficientes las pruebas”.

En el año 1949 El Comité de Procedimientos de Auditoría del entonces denominado Instituto Americano de Contadores de EE.UU. (hoy *American Institute of Certified Public Accountants*, AICPA) publicó un informe titulado Control Interno: Elementos de un Sistema Coordinado y su Importancia para la Administración y el Contador Público, donde se definen los principales conceptos y contenido de un Sistema de Control Interno.

En 1992 el Comité COSO emitió en septiembre de 1992 el informe publicado en inglés titulado: *Internal Control-Integrated Framework* (Control Interno - Estructura Integrada), donde se plasman los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la *Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting* creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (*Committee of Sponsoring ORGANIZATIONS*). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

American Accounting Association (AAA)

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

Financial Executive Institute (FEI)

Institute of Internal Auditors (IIA)

Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a *Coopers & Lybrand*.

Este informe materializa un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados

La visión generalmente aceptada sobre el Control Interno, antes de la publicación del Informe COSO, enfatizaba su acción a partir de los controles contables y tácticos; la supervisión; la revisión; la comprobación y la verificación, con el fundamental propósito de comprobar la ejecución de las operaciones contables.

Este enfoque condujo a identificar al contador, como centro y único protagonista en la implementación, ejercicio y custodia del Control Interno, con lo que se distorsionó la óptica respecto a la responsabilidad individual del resto de los integrantes de la entidad, “culpando” únicamente al contador, ante cualquier violación que condujese a una pérdida o fraude, con independencia de su origen proteger los recursos

Cinco años más tarde en España la misma firma consultora *Coopers & Lybrand* emite y publica en 1997 una versión en español del informe COSO 1992, que a pesar de que en su prólogo se declara que ese informe es la traducción del informe en inglés, constituye una distorsión de su contenido, ya que los conceptos básicos incluidos en el informe COSO ya habían sido publicados y analizados por diferentes instituciones desde hacía

muchos años. El informe COSO 1992 definió el control interno como un proceso efectuado por el consejo de directores de una entidad, la administración y otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de la entidad, dejando claro que el sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones fundamentales de los negocios, siendo más efectivo cuando los controles están contruidos dentro de la infraestructura de la entidad formando parte de su esencia misma. Este informe confirma que a nivel internacional, no deben ni pueden establecerse concepciones o criterios únicos del control interno ya que un Sistema de Control Interno no puede ser adquirido de otra entidad e implantarlo en una entidad cualquiera, necesariamente tiene que estar diseñado a la medida de las condiciones, requerimientos, actividades, posibilidades y escenario de cada entidad, lo que normalmente debe representar una tarea técnica, compleja y de gran duración debido a la necesidad de diseñar e implantar en todas las unidades organizativas y actividades de la entidad, todos los componentes del sistema. Años más tarde en 1988 el mismo AICPA reemplazó el concepto de control interno considerado anteriormente por el concepto más amplio de “estructura de control”.

1.1.3. Definición de Control interno.

A lo largo de la historia de las organizaciones, los académicos han ido reforzando la necesidad creciente de control interno, aportando cada uno de ellos nuevos elementos que se consideran condicionantes del mismo.

La mayoría de los autores; Tannenbaum (1967), Collins (1982), Flamholz (1983), Amat (1992), Fischer (1995), coinciden en que el control es un proceso. Este proceso es utilizado por los directivos subjetivamente para influir en las actuaciones del resto de los individuos de la organización para poner en práctica las estrategias de esta actuación con el fin de alcanzar los objetivos propuestos; Anthony (1990), Collins (1982), de norma eficiente y eficaz; Anthony y Dearden (1976), Maddox (1999), o incluso superarlos, Blanco (1985). “El proceso precisa de unas normas y supervisa el comportamiento de los trabajadores, mide la cantidad de salidas, pero no siempre su calidad; evaluando y corrigiendo las actuaciones de los miembros de la organización” Ouchi (1977), por lo tanto, va ligado a un proceso de planificación y aun proceso de supervisión” Anthony (1990), que permite obtener un feedback de la situación de los objetivos de la organización; Henderson y Lee (1992), Coates, Rickwood y Stacey (1993) y así tomar las decisiones oportunas; Kaplan (1991), Berry, Broadbent y Orley (1995), siendo, “la habilidad para actuar la esencia del control” Coates, Rickwood y Stacey (1993).

El control se preocupa de mantener la estructura organizativa existente, los atributos físicos (propiedades, equipos, etc.), y las relaciones humanas para que la organización sea viable y sobreviva en el tiempo. Para que el proceso de control tenga éxito “tiene que tener en cuenta las características del entorno” Collins (1982), y el sistema de control se tiene que adaptar por sí solo a este entorno” Emmanuel, Otley y Merchand, (1991), lo que implica una regulación de la organización por sí misma del sistema que se desarrollará preocupándose por los problemas estratégicos (posición general de la organización hacia su entorno.), y por los problemas operacionales (la aplicación eficaz de planes diseñados para resolver los problemas globales. Todo lo expuesto implica dos dimensiones en el proceso, una dimensión social; y por otro, una dimensión organizacional. La primera se refiere a la evolución de la organización dentro de las condiciones sociales de la sociedad a la que pertenece, mientras que la segunda se refiere a la expansión de la organización teniendo en cuenta factores productivos y de mercado, Neimark y Tinker, (1986).

La preocupación por el control crece cuando existen incompatibilidades en los objetivos individuales entre los miembros de la organización cuando hay que hacer grandes esfuerzos para reorientarlos hacia la consecución del objetivo global de la organización, Flamholst (1983), y también cuando se precisa mantener estables la estructura de las relaciones internas y establecer mecanismos, formales o informales que utilicen dicha organización para regular las actividades de sus miembros; Inzrilli y Rozan, (1983), Estos autores introducen los aspectos socioculturales de la organización y diferencian dos tipos de control en función de la participación del individuo; así encontramos el control externo y el control interno. El control externo es menos sensible a los factores socioculturales que el control interno. El control interno está basado en el voluntarismo, y en la identificación del hombre con la organización y con sus miembros.

Amat (1992), diferencia dos perspectivas dentro de control; en primer lugar, una perspectiva limitada del concepto de control dentro del ámbito de la organización en la que se puede entender este control como el análisis a posteriori (reactivo) y, en términos monetarios, como en el de la eficacia de la gestión de todos y cada uno de los responsables de la organización con relación a los resultados que se esperan lograr, o a los objetivos preestablecidos. En esta perspectiva el control se hace de forma racional y aislada de su contexto (personas, cultura, entorno), y se asegura a partir de la comparación de los resultados planificados y los obtenidos. Por eso lo más habitual ha sido utilizar sistemas de control contables.

En segundo lugar, se alcanza una perspectiva mucho más amplia del control, que no solo considera los aspectos financieros, sino que también y de una forma muy especial tiene en cuenta el contexto en el que se realizan las actividades: y muy en particular los aspectos ligados al comportamiento individual, a la cultura organizacional y al control. En esta segunda perspectiva el control no solo se realiza por la dirección sino también se hace por cada una de las personas que integran la organización. No solo es realizado a posteriori sino de forma permanente, no limitándose solo a los aspectos técnicos de su diseño sino que se tiene que adecuar tanto a la cultura organizacional como a las personas que forman parte de la empresa, no centrándose solo en los resultados sino que se debe hacer de forma flexible considerando al propio proceso de control como un mecanismo de motivación.

Dermer y Lucas (1986) incluyen una perspectiva política, diciendo que implementar un sistema de control implica, fundamentalmente la habilidad para establecer expectativas para desarrollar un plan para su realización e implementación, con la intención de mantenerlos hasta que se produzcan cambios que exijan su modificación y actualización. A modo de resumen la definición de control está estrechamente ligada a los conceptos de dominio, de objetivos y de estrategia, mediante la combinación eficiente y eficaz de los recursos, materiales, humanos y financieros de que dispone la organización, del análisis de la situación actual, de motivación haciendo coincidir los objetivos individuales de cada miembro de la organización con los objetivos globales de esta, de evaluación para valorar las actuaciones realizadas, con un sistema de feedback que informe de la situación actual, de toma de decisiones de ejecución y valoración de dichas decisiones.

Dicho con la mayor simpleza posible, el control no es más que un mecanismo para conocer si las cosas marchan como debieran hacerlo y permitir, en caso contrario, tomar algunas medidas para conseguirlo. Si concebimos la gerencia como un proceso compuesto por elementos que se combinan y se necesitan recíprocamente, es indiscutible que el control es uno de ellos.

El control es inevitable e inherente a los procesos gerenciales, pero también a la mayor parte de las actividades humanas e incluso a las personales. El problema está en cómo se

diseña y como se ejecuta para no hacer de el una calamidad, conociendo que la frontera entre control y burocracia es tan delgada que pareciera que son una misma cosa. El origen de este problema está en la frecuencia con que los controles se diseñan para impedir el cambio, para fortalecer artificialmente el papel de determinadas personas o niveles, para llenar el espacio vacío de trabajo de determinados funcionarios o para que la gente se sienta vigilada.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”.

Analizando todas estas definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

Primero: Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

Segundo: Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

Tercero. El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

Cuarto: A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión se puede definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

1.1.4. Tendencias actuales del control interno.

En las últimas décadas los Sistemas de Control Interno han ido adquiriendo una mayor relevancia en las organizaciones (Clamen. EH. 1971: 7). Entre muchas razones encontramos la necesidad imperiosa de planificar y gestionar las actuaciones de los diferentes individuos de la organización para adecuarse y ser flexibles a los nuevos entornos que cada vez se hacen más y más inciertos (Merchat 1982: 43). Se hace necesario entonces que las organizaciones para vivir desarrollen sistemas de control interno adaptados a las nuevas circunstancias (Amet 1991: 33).

El sistema de control interno se preocupa de mantener la Estructura Organizativa existente, los atributos físicos (activos fijos, equipamientos, etc.) y las relaciones humanas para que la organización sea viable y sobreviva, implicando una regulación de la organización por si misma del sistema que ha implementado, preocupándose por los problemas estratégicos (posición general de la organización hacia su entorno) y por los problemas operacionales (la aplicación eficaz de planes elaborados para alcanzar los objetivos globales) (Kaplan 1991: 205). La mayoría de los autores coinciden en que el control interno es un proceso, el cual es utilizado por los directivos subjetivamente para influir en las actuaciones del resto de los integrantes de la organización (Tannenbaum 1967: 229; Collins 1982: 107; Ficher 1995: 25), para poner en práctica las estrategias de esta actuación con el fin de conseguir los objetivos establecidos de forma eficiente y

eficaz (Anthony 1990: 19), e incluso de superarlos, considerando que el Control es un rasgo inevitable y común a todas las organizaciones.

La función de control básica es imprescindible en la gestión empresarial, es sin lugar a dudas el sistema que más contribuye a mejorar las actuaciones de cualquier organización y el simple hecho de medir estas actuaciones implica que se traduzca la estrategia de la organización en resultados tangibles y por lo tanto que la organización en su conjunto conozca y domine su trayectoria (Lingle y Shemann 1996: 54).

Para Anthony (1990: 19) se justifica la implantación del sistema de control interno porque es de los únicos procesos que permite que la dirección de la empresa se asegure de que los recursos obtenidos se emplean de forma eficaz en lograr los objetivos planificados, mientras que por otra parte Simmons (1995: 38) defiende la implementación de los sistemas de control Interno como instrumento básico para la gestión de cambio en las organizaciones.

EEUU definición del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), en su informe de septiembre de 1992:

“El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:”

Efectividad y Eficiencia de las operaciones.

Confiabilidad de la información financiera.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Francia *Ordre des experts*

Es el resultado de la selección y puesta en vigor de métodos, medios humanos y materiales adaptados a la empresa y adecuados para prevenir o al menos revelar, sin demora los errores y fraudes.

Gran Bretaña. Instituto de Contadores Públicos certificados de Inglaterra y Escocia

Comprende el conjunto de sistemas de control financiero y otros, implantados por la dirección con el objetivo de dirigir las actividades de una entidad de manera ordenada, de proteger sus bienes y de asegurar, hasta donde sea posible, la veracidad y confiabilidad de la información registrada

(EEUU- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados”)

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos adoptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus informes contables, aumentar la eficiencia operativa y asegurar la aplicación de las instrucciones y políticas de dirección.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

Es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. Abarca las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa, sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre sus activos y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento

Buenos Aires. Willian L Chapman

Programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

Segunda Convección Nacional de Auditores internos de B. Aires.

Conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano

CD de Monografías 2011

(c) 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr razonable protección de su patrimonio, cumplimiento de políticas prescritas por la organización, información confiable y eficiente y eficiencia operativa:
ANECE

Es el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas en una entidad para proteger sus medios tanto materiales como financieros, comprobar la precisión y seguridad de sus registros contables, promover la eficiencia operacional y fomentar el cumplimiento de la política administrativa, normas y procedimientos establecidos

Cuba, Resolución 297.2003 del M F P.

“Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo directivo, la administración y otro personal de una entidad, designado para proporcionar seguridad razonable referente al logro de objetivos en las siguientes categorías:”

Efectividad y eficacia de las operaciones

Confiabilidad en los reportes financieros

Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables

Protección de los recursos de todo tipo asignados a la organización

Resolución 60 / 11 de la Contraloría General de la Republica de Cuba

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; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

Objetivos:

Eficiencia y eficacia de las operaciones

Ordenamiento y regulación técnico productiva y jurídica

Confiabilidad y oportunidad de la información

Protección y conservación del patrimonio

1.2. Administración de Riesgos

La necesidad de entender los riesgos y las oportunidades es ineludible cuando se trata de alcanzar el progreso de cualquier empresa. Proporcionarle dirección estratégica a un negocio, significa entender qué genera la creación de valor y qué la destruye. Por lo tanto, el crecimiento de cualquier negocio exige la evaluación del riesgo y la aceptación del riesgo implícito. La adopción de estrategias de expansión, como las adquisiciones de empresas, las inversiones en nuevos mercados internacionales, las grandes reestructuraciones organizacionales, el outsourcing de los procesos clave, los grandes proyectos de inversión y el desarrollo de nuevos productos, se han convertido en elementos que aumentan la exposición al riesgo de un negocio.

El riesgo es ineludible en la actividad empresarial. De acuerdo con Peter Drucker, la actividad económica por definición compromete los recursos presentes a un futuro incierto. Por lo que la única cosa que es segura en el futuro, es la incertidumbre y sus riesgos. Por lo tanto el tomar riesgos es la esencia de la actividad económica. Él considera que la historia nos enseña que los negocios con mayores rendimientos económicos únicamente lo logran por medio de una mayor incertidumbre. En otras palabras, a través de correr riesgos más grandes, Drucker, P.F. (1977)

Como expresa la Dra. Griselda Ávila, (2006) “años atrás el riesgo no era objeto de estudio ni de análisis por parte de los empresarios, ya que la escasa industrialización, los instrumentos de gestión inexistentes y la protección jurídica de que eran objeto las

empresas, lo hacían poco relevante. Por lo tanto, los riesgos eran transferidos a las compañías aseguradoras o simplemente eran ignorados”. Pero como producto del desarrollo tecnológico y en general de todo el entorno de la operación industrial y comercial y además por la magnitud de los desastres o descalabros financieros ocurridos, los aseguradores u otros medios externos no han podido hacerle frente a las condiciones y requerimientos del mercado, transfiriéndose al ámbito de la actividad gerencial la detección, evaluación y control de los riesgos a que están sometidos sus objetivos y recursos económico financieros.

Al ser publicado el informe denominado *Internal Control. Integrated Framework* (IC-IF), conocido también como COSO I. Adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, y se extiende rápidamente por América Latina. El propósito de este informe era facilitar a las empresas evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

A pesar de la eficacia demostrada en la aplicación de esta metodología, la vía económica se adaptó a las nuevas regulaciones y buscó nuevas vías de escape para burlar los controles establecidos. Por esta razón, a fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, la comisión COSO, perfeccionó la metodología existente, publicando el *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Se destaca que este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar estas prácticas o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Adicionalmente, dado que COSO *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* se encuentra completamente alineado con el *Internal Control Integrated Framework*, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno bajo las disposiciones de la Ley *Sarbanes-Oxley*². (SOX), *Italo Lombardi*, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias de Argentina, 2006.

El Informe Coso 2004, reconoce que: “Todas las entidades, sin haber caso de tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir; afortunadamente compiten dentro de su industria; mantienen su fortaleza financiera y la imagen pública positiva y mantienen la calidad total de sus productos, servicios y gente. La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

La incertidumbre es generada por factores externos a la entidad como la globalización, tecnología, reestructuraciones, cambios en los mercados, competencia y regulaciones, y por factores internos como las elecciones estratégicas de la organización. La incertidumbre emana de la inhabilidad para determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y a sus impactos correspondientes.

El valor es creado, preservado o erosionado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día. Es maximizado cuando la administración fija estrategias y objetivos para poner un balance

óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad..

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO define la gestión integral de riesgos como un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización, Coso (2004).

Instituto Americano de Auditores Internos

“La administración de riesgos es el proceso mediante el cual la dirección de una Institución financiera, identifica, cuantifica y controla los riesgos a los cuales la exponen sus actividades”

En el resumen del libro escrito por James W. De Loach, socio de Arthur Andersen, publicado por *Financial Times Prentice Hall* bajo el título *Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity* (2003), y que incluye conclusiones obtenidas a partir de entrevistas a fondo con más de cien ejecutivos de alto nivel de más de sesenta empresas a algunas de las cuales se hacen referencia, se define la administración de Riesgos como:

“La administración de riesgos empresariales es un proceso, ejecutado por el consejo directivo, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en el establecimiento de estrategias en toda la empresa, designado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerlos dentro de su propensión al riesgo, proporcionar seguridad razonable referente al logro de objetivos.”

Segun Thomas Schmidheiny, CEO, Holderbank. (Entrevista, *Strategies for linking risk and opportunity*)

“La Gestión de Riesgos es un enfoque verdaderamente holístico e integrado, que mira hacia adelante y se orienta a los procesos al tiempo que alinea la estrategia, los procesos, las personas, la tecnología y el conocimiento.”

Según Arthur Andersen. Gestión Integral de Riesgos Empresarios.

“El modelo de Gestión Integral de Riesgos para toda la Empresa incluye objetivos compartidos y amplia coordinación o "control estratégico". Facilita la gestión de riesgos en un mundo caracterizado por la incertidumbre y conduce a la optimización de las oportunidades, los riesgos, el crecimiento y el capital. Además logra el control de los grandes avances en tecnología y difusión de la información disponible en la actualidad para construir y mejorar las capacidades en materia de gestión de riesgos de la empresa.”

En el Resumen del libro Estrategias para vincular el riesgo con la oportunidad de James W. De Loach, se expone que:

“La Gestión Integral de los Riesgos es un enfoque estructurado y disciplinado: alinea la estrategia, los procesos, las personas, la tecnología y el conocimiento con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta al crear valor. "Para toda la empresa" significa justamente eso: la erradicación de las barreras funcionales, departamentales o culturales de modo de adoptar un enfoque integrado, anticipado y orientado hacia los procesos para administrar los riesgos y oportunidades clave del negocio no sólo los financieros, con el objetivo de maximizar el valor de los accionistas para la empresa en su conjunto. Este nuevo paradigma de gestión de riesgos constituye un cambio.”

Según Mike McLamb, CFO, Marine Max. (Entrevista, *Strategies for linking risk and opportunity*)

“Para que la gestión de riesgos sea efectiva, debe estar alineada de manera invisible con las capacidades, procesos y estrategias de negocios de la empresa. Debe además delinear las tareas específicas y relaciones de jerarquía así como también designar responsables claros del riesgo. Por último, debe especificar acciones permisibles y deseables, mientras que al mismo tiempo proporcionan a los responsables del riesgo un espacio amplio para llevar a cabo la gestión día tras día. En esencia, debe institucionalizar sus metas, objetivos y estructuras de supervisión, facilitadas por el sistema de control interno implementado.”

Según Thomas Schmidheiny, CEO, Holderbank. (Entrevista, *Strategies for linking risk and opportunity*)

“El modelo de Gestión de Riesgos para toda la Empresa incluye objetivos compartidos y amplia coordinación o "control estratégico". Facilita la gestión de riesgos en un mundo caracterizado por la incertidumbre y conduce a la optimización de las oportunidades, los riesgos, el crecimiento y el capital. Además logra el control de los grandes avances en tecnología y difusión de la información disponible en la actualidad para construir y mejorar las capacidades en materia de gestión de riesgos de la empresa.”

La Administración de Riesgos puede ser aplicada a todo tipo de organizaciones cualquiera sea su tamaño; públicas o privadas; con o sin fin de lucro; comerciales, industriales, de servicios.

Cada organización debe desarrollar su propio enfoque sistemático (desarrollo de herramientas), acorde a sus riesgos y realidades.

La administración de riesgo es la cultura, procesos y estructuras que están dirigidos hacia la administración eficaz de oportunidades potenciales y efectos adversos, o sea, la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las tareas de, establecer el contexto, identificar, analizar, estimar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar el riesgo.

La administración de riesgos es un proceso formal para desarrollar, establecer y alentar la administración sistemática de riesgos en una organización, para ello se necesitan desarrollar planes y medidas que abarquen todo el sistema y procesos, con el objetivo de alcanzar un resultado eficaz y sustentable.

Por tal razón la eficiencia de la gestión depende en gran medida si se logre un sistema de gestión que cubre todo el “organismo” de la empresa y si se alcancen soluciones integrales en el enfrentamiento con los riesgos. Para poner en práctica una gestión eficiente es necesario por una parte concentrarla en la alta gerencia de la empresa, y por otra – concienciar toda la nómina en la exposición a riesgos y a las medidas necesarias para operar eficientemente en situación de riesgos”. Cruz Bravo, M. M. (2005).

La gestión de riesgos tiene dos dimensiones – estructural y procesal. Desde el punto de vista estructural se despliega en dos niveles – el estratégico y el operacional. La gestión empieza con la determinación de los objetivos estratégicos de la empresa en su relación con la política hacia los riesgos. No pueden ser iguales las metas y las orientaciones de la gestión en una la empresa que establece como su objetivo la continuidad del desarrollo y en otra que ha decidido de expandirse en nuevos sectores de producción o siguen en los mismos pero con la ambición de crecer aceleradamente.

En este contexto aparece el concepto de “*risk appetite*” [apetito al riesgo] de la empresa, que describe su nivel de tolerancia o aversión al riesgo, es decir el grado de incertidumbre aceptable para la empresa. Los objetivos y las estrategias para su realización se concretan en el nivel operativo donde se identifican y evalúan los riesgos específicos, así como se elaboran e implementan los proyectos, los procedimientos y las actividades para enfrentarlos.

CD de Monografías 2011

(c) 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

Además es un proceso estructurado y dinámico que engloba en sí diferentes fases correlacionados con el fin de minimizar los riesgos actuales o potenciales y de extraer sus posibles beneficios.

Entre los expertos en la materia no hay unanimidad en la segmentación del proceso de la gestión de riesgos.

Los autores del importante estudio “Gestión empresarial de riesgo: un marco integral”, publicado al final del 2004, dividen el proceso de gestión de riesgos en ocho fases:

1. Analizar el entorno interno.
2. Definir los objetivos.
3. Identificar los eventos.
4. Evaluar los riesgos.
5. Responder a los riesgos.
6. Controlar las actividades.
7. Reunir información e intercambiar comunicación.
8. Monitoreo.

Según los resultados del “Séptimo Sondeo Global CEO”, *Pricewaterhousecoopers* (2003), se señalan cinco etapas:

1. Identificación y evaluación del riesgo.
2. Modelos acordados de respuesta.
3. Actividades de control del riesgo.
4. Actividades de vigilancia del riesgo.
5. Procesos de cumplimiento de las regulaciones.

El autor alemán Jorg Greitenmeyer, Koprinarov Batroy. (2005).
presenta el proceso en cinco fases:

1. Identificación.
2. Análisis.
3. Comunicación.
4. Control.
5. Documentación (fase que acompaña todo el proceso).

Lo notable es que en los tres mencionados estudios no se define el criterio de repartir de uno u otro modo el proceso de la gestión de riesgos. Me parece que tal criterio podría ser el carácter de las actividades implicadas en uno u otro de los momentos del proceso. Desde tal punto de vista hay una fase predominantemente cognoscitiva que podría denominarse fase de estudio, otra de carácter práctico, la fase de la implementación y la tercera, fase de control y comunicación.

Ira. Fase: Se realiza: la identificación, el análisis y la evaluación de los riesgos.

Implica tres tipos de actividades que tienen mucha similitud entre si.

La identificación de los riesgos presupone, primero, escanear el entorno interno y externo para verificar si hay señales de cambio en sus estructuras o en los procesos y tendencias que podrían exponer la empresa a riesgos; y segundo, establecer las amenazas y/o las oportunidades y determinar las probabilidades de su impacto sobre el funcionamiento y los objetivos de la empresa.

El análisis es el proceso cognoscitivo en el cual se elabora el perfil de cada uno de los riesgos, después se examinan sus correlaciones y la frecuencia de su aparición.

La evaluación esta orientada en medir el nivel de los probables daños y el costo de las medidas para evitarlos/disminuirlos; examinar las capacidades y los recursos de que dispone la empresa para afrontar los riesgos identificados, sistematizados y evaluados; y diseñar el programa de la implementación de los instrumentos y las medidas para afrontar las amenazas, así como preparar plan de contingencia.

Para poder especificar las prioridades en la respuesta a los riesgos y tipificar las amenazas como altas, medias o bajas, es de gran importancia evaluar los riesgos en su conjunto, con su jerarquía y sus correlaciones.

2da. Fase: Se implementa el plan de la respuesta a los riesgos. Abarca la implantación de los instrumentos de responder a los riesgos. Son operaciones dedicadas a ejercer influencias con el objetivo de alcanzar parámetros, que se alinean con las metas específicas de la empresa y convertir de este modo los riesgos en riesgos “aceptable”. Los expertos en gestión de riesgos señalan cuatro principales operaciones: la transferencia, la reducción, la aceptación y la diversificación de los riesgos.

La transferencia representa el conjunto de los procedimientos cuyo objetivo es de eliminar el riesgo transfiriéndolo de un lugar a otro o de un grupo a otro, ya sea vendiendo el activo dudoso o asegurando la actividad con potencial de riesgo. La reducción está orientada hacia la limitación de las posibilidades y de las graves consecuencias o de ambas de un riesgo. En este caso se toman medidas de disminuir el tiempo de la exposición a riesgos.

La aceptación del riesgo de una parte de ello es una decisión informada de aceptar la responsabilidad por las consecuencias probables de eventos, procesos o/y decisiones que tienen el riesgo como su consecuencia. En este caso la empresa tiene que cubrir las pérdidas con activos adicionales.

La evitación es la actividad gerencial en la cual se trata de reducir el riesgo a través de rediseño del plan de la empresa. La organización económica declina de realizar proyectos de innovación, que contienen lo mínimo de probabilidades de riesgos. Así se reducen las amenazas de perder pero también las oportunidades de ganar.

3ra. Fase: Está formada por las actividades de monitoreo, control y comunicación que no son ni solamente cognoscitivos, ni preponderantemente prácticos, concediéndoles un papel principal en el marco de la empresa que está expuesta a riesgos:

El monitoreo es parte obligatoria de las condiciones para un buen funcionamiento de la gestión de riesgos. Pero para realizarse es menester diseñar e implantar un sistema de mecanismos de medición y de seguimiento de las actividades expuestas a riesgos.

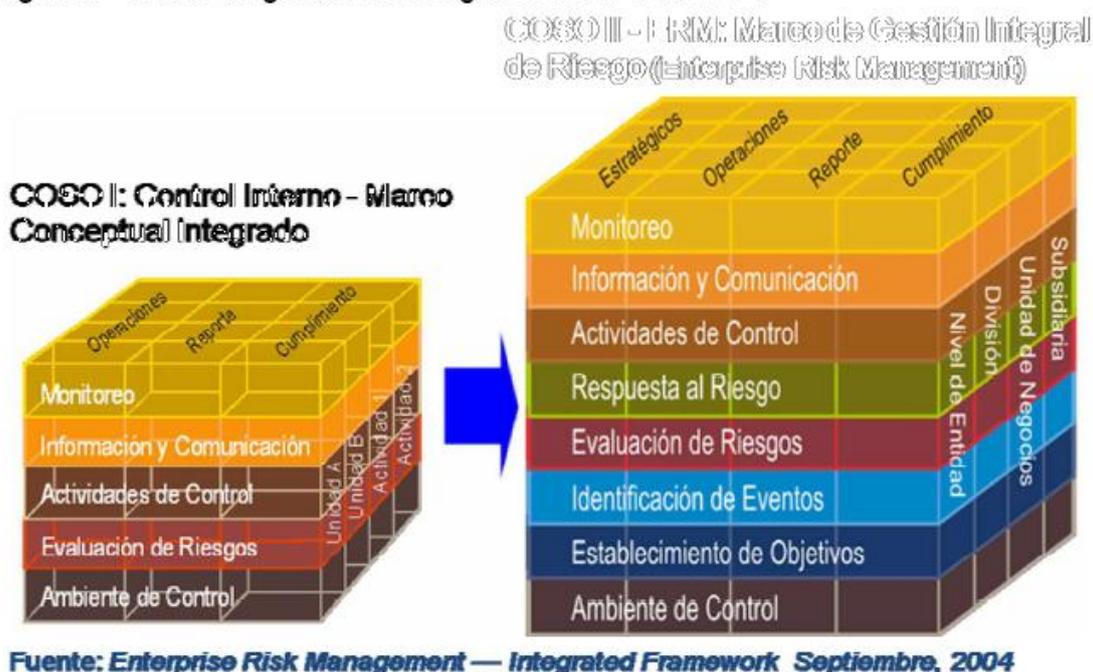
El sistema de control tiene como su tarea la sistematización de los datos del monitoreo, especialmente los resultados de la observación de los factores de riesgo, y si ellos salen de las normas previstas, se debe tomar medidas de corrección.

Martínez Francisco (2005),”La comunicación sirve como un instrumento indispensable para difundir la información sobre las amenazas y los factores de riesgo a todas las personas de la empresa expuestas a riesgos. Así se facilita la prevención de los riesgos y la toma de medidas correspondientes, se mejora la coordinación a todos los niveles de la gestión y se consolida la concienciación del personal de la empresa”.

Una vez definida la evolución de del Control Interno y la administración de riesgos hasta nuestros días el autor considera oportuna establecer una comparación entre el *Internal Control-Integrated Framework* y el *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.

Relación entre COSO I y COSO II

Figura 1- Cubos de gestión de riesgo. COSO I Y COSO II



Teniendo en cuenta los criterios de Padilla, Z.J emitidos en el Boletín 2 de la Universidad de Costa Rica 2002, donde afirma: “Estos cinco componentes deben operar a través de todos los aspectos de la organización, ya que forman un sistema integrado, por consiguiente, las fortalezas en un área pueden compensar las debilidades

Componentes Coso I

Componentes Coso II

en otra, proporcionando un nivel apropiado de control para los riesgos a que se enfrente la organización.”, se procede a realizar la evaluación de los informe COSO I y COSO II.

Cuadro 1.- Estado comparativo entre COSO I y COSO II

Fuente Elaboración propia

Ambiente de Control	Ambiente de Control Establecimiento de objetivos
Evaluación de Riesgos	Identificación de eventos Evaluación de Riesgos Respuesta al Riesgo
Actividad de Control	Actividad de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación
Monitoreo	Monitoreo

Resultados de la evaluación:

COSO I

1. Como podemos observar, estos componentes están relacionados, lo que hace que al existir un cambio en cualquiera de ellos, se deriven transformaciones en el resto de los componentes en cualquier dirección, teniendo entonces un carácter multidireccional, Es precisamente la no linealidad la que da al control interno carácter de sistema, convirtiéndolo en un proceso que cierra ciclo de control , brindando la oportunidad de desarrollar herramientas propias de gestión atencidas a las particularidades de cada organización, facilitando ampliamente el logro de la eficiencia del funcionamiento del sistema control interno haciéndolo mas dinámico y practico, quedando entonces su efectividad en la habilidad que tenga el directivo para crear en su entidad una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, y así el sistema de control interno realmente forme parte del proceso de gestión de la empresa.

2. Los beneficios que para una entidad tiene la implementación del concepto de control interno a través de sus componentes son muchos y con variados matices; un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuento a alcance, el enfoque y los objetivos del control interno y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo al quedar establecidos los Manuales de Organización y el diseño de cada puesto de trabajo; poseer indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto de trabajo; poder diseñar actividades de control según las características de la entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riegos; contribuir al autocontrol ; fortalecer la autoridad y liderazgo de los directivos.

COSO II.

Sin embargo,, a partir de la segunda versión del Informe COSO II se introducen tres nuevos componentes relacionados con la actividad de riesgos.

3. Es evidente que esta versión es una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el *Enterprise Risk Managemet* (ERM) o Gestión de Riesgo Corporativo por lo que ahora su nuevo paradigma es igual a COSO I + COSO II y todos sus componentes están estrechamente relacionados con la actividad de riesgo.

Cuadro 2.- Visión anterior y visión actual del control interno

Fuente Elaboración propia

Visión anterior del Control Interno	Visión actual del Control Interno
Controles contables	Establecimiento de Sistemas de Control Interno
Controles tácticos	Controles estratégicos (gerenciales)
Supervisión	Controles operativos
Revisión	(autocontrol componente alto de tecnología)
Comprobación	
Verificación	

Como resultado del análisis del marco de gestión integral del Riesgo planteada por el COSO II y su comparación con el Coso I, se puede concluir que el sistema de gestión de riesgos planteado por el COSO II, opera sobre el sistema de control interno implementado por el COSO I, estableciéndose entre ambos una relación directa que inserta las normas de todos y cada uno de los componentes del control interno a las operaciones de la entidad convirtiendo así al proceso de administración de riesgos en un proceso iterativo y sistemático que debe propender al logro del autocontrol por parte de los jefes directos, supervisión aplicada por el Comité de Prevención y Control, monitoreo realizado por la auditoría interna subordinada al director o contratada con entidades externas, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos de trabajadores y de dirección.

1.3. Situación actual del control interno y la administración de riesgos en Cuba,

1.3.1. Antecedentes.

Cuba con su sistema de relaciones sociales marcado por profundos cambios en lo interno, impuestos por una base económica en proceso de reordenamiento que se esta estructurando a partir del sistema que existió a fines de la década de los años ochenta cuando las relaciones con el campo socialista y la extinta Unión de Republicas Socialista Soviética eran estables y sostenidas.

Este proceso se desarrolla mediante un grupo de acciones concretas que se orientan de modo consciente, dirigidas a su perfeccionamiento constante y que se entrelazan con las tensiones que caracterizan la Construcción del Socialismo en Cuba:

1. La sucia Guerra Económica impuesta por los estados Unidos de Norteamérica desde los propios inicios del triunfo revolucionario.

2. El objetivo proceso de globalización con una orientación neoliberal, que a pesar de la toma de conciencia de los pueblos del mundo es imposible ignorar aun.

Esta claro para todos los cubanos que la salida socialista de esta crisis es la única opción verdadera y que esta condicionada a los resultados económicos productivos que logremos alcanzar, es decir nos enfrentamos a una guerra que solo se gana con producción material de bienes y servicios, así como el fortalecimiento del pensamiento revolucionario que nos permita continuar avanzando con paso unido y constructivo.

Vivimos un proceso inédito de Construcción socialista a partir del subdesarrollo, lo que implica el compromiso de ese hombre nuevo, como planteo el Comandante Ernesto Che Guevara, formado en estos heroicos años de revolución.

La introducción de estos cambios en los elementos técnicos de los procesos productivos, exige una nueva relación, cualitativamente superior entre los diferentes modelos de producción, la propia organización del trabajo y las exigencias de habilidades, conocimientos y desarrollo cultural de los trabajadores, aspectos estos que

indiscutiblemente conducirán a nuestra sociedad por los caminos de la humanización del trabajo, dando una nueva dimensión intelectual y de las relaciones sociales.

El propio desarrollo y la practica de la gestión del conocimiento, la propia integración de los diversos niveles del conocimiento, pasando por el; ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo? y ¿El porque se hace?, no puede ser manipulado por una minoría de técnicos y especialistas.

Lamentablemente aun no se reconoce en nuestras entidades económicas la prioridad de los recursos humanos como función directiva principal, el tratamiento se limita a puras formalidades.

Como respuesta a los cambios, se han desarrollado en el mundo métodos que permiten tener una visión global y estratégica de las organizaciones y de su entorno, como punto de partida para el éxito en la gestión. Estos esfuerzos han dado como resultado diversos enfoques de control interno que actualmente configuran una concepción más novedosa e integral del papel que el control debe cumplir como parte de los sistemas administrativos.

Lo anterior, que es una tendencia mundial de la cual no se escapa nuestro país, al combinarse con nuestra cultura social, económica, jurídica, ética y moral, propicia que se esté evolucionando hacia una mayor exigencia en materia de control interno hacia los directivos, quienes deben caracterizarse, en su gestión, por un alto contenido de integridad personal y profesional y por la capacidad de comprender la importancia de diseñar, aplicar y mantener controles internos razonables que les permitan garantizar una gestión transparente y oportuna, respecto de la protección del patrimonio estatal y el cumplimiento de los objetivos y cometidos institucionales

Cuando estas técnicas se desarrollaban en el mundo, los cubanos nos encontrábamos enfrascados en las grandes transformaciones sociales derivadas del triunfo revolucionario el primero de enero de 1959, mas tarde la propia estructura del sistema económico adoptada, no propicio la necesidad de su aplicación.

Como complemento, no puede dejarse de lado el hecho de que el control es efectuado por personas, por lo que la institución debe esforzarse por obtener un recurso humano que cuente con características idóneas para el cumplimiento de sus labores, incluyendo la aceptación de la responsabilidad que le compete por la práctica y la ejecución de los controles aplicables a su área específica de trabajo y por procurar que aquellos funcionen de modo eficaz y se vayan perfeccionando.

1.3.2. Control interno

La Nueva Concepción del Control Interno, contenida en el enfoque COSO e implementado en Cuba por la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, a diferencia de aquella, incorpora un nuevo enfoque, diametralmente diferente, que se va imponiendo mediante la acción de las organizaciones y la auditoria, como un referente metodológico para evaluar el Control Interno

.La Resolución del MFP, aunque no lo declara, adoptó criterios, conceptos y definiciones semejantes a los considerados en la versión al español del informe titulado Internal Control – Integrated Framework (Control Interno - Estructura Integrada), estableciéndolos como aceptados y de aplicación obligatoria en Cuba, sin que en la propia Resolución o en u Anexo se haya identificado la fuente o procedencia de los conceptos adoptados en la misma.

Esta Resolución, estableció en sus Resuelvo Primero y Segundo, poner en vigor las definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y las normas que se adjuntan a la resolución, aplicando lo establecido, en forma gradual, en todas las entidades del país y en el transcurso de un año para las empresas en perfeccionamiento

y de dos años para las restantes, indicando que...“a tales efectos cada entidad elaborará un cronograma en un plazo de treinta días”.

Por otra parte el 6 de Febrero del año 2003 se emite la Resolución No 13 del Ministerio de Auditoría y Control que establece por su parte los Planes de Prevención que surge según ella misma plantea como una necesidad para cohesionar, organizar, planificar y controlar las acciones, contra las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.

En noviembre del 2006 se emite la Resolución 13 / 06 que actualiza la Resolución 13 / 03 en un intento de mejora incorporando elementos del informe COSO 2004.

La misma

plantea en su cuerpo:

“El Sistema de Control Interno como instrumento de prevención, analiza los aspectos que permiten utilizarlo como instrumento para prevenir indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.”

El Plan de Prevención, en esta sesión se hace énfasis en la metodología diseñada por el MAC, para la determinación de los puntos vulnerables y la confección y chequeo de los Planes de Prevención en una organización.

“Por cada irregularidad detectada se deben identificar las normas y los objetivos de control que en cada componente se incumplieron propiciando la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción posteriormente se debe analizar si las causas y condiciones que propiciaron la irregularidad están comprendidas en el Plan de Prevención, esto permite conocer si los directivos de la entidad tenían o no la percepción de que el riesgo les podía ocurrir y fue enunciado en el Plan de Prevención (estaba identificado evaluado). Queda entonces, analizar los motivos por los que el efecto negativo del riesgo se produjo, en otras palabras, qué momento del control del riesgo falló.”

Vincula el plan de prevención al Sistema de Control Interno en su Componente evaluación de Riesgo fijado en la Resolución 297 / 03 pero define un método único para la evaluación de los Riesgos.

Como resultado de la evaluación de las diferentes definiciones expuestas anteriormente recogidas en las resoluciones analizadas se confirma que la resolución 13 / 06 es un objetivo de los cuatro objetivos identificados en la Resolución 297 / 03, “Protección de los recursos de todo tipo puesto a disposición de la entidad”.

Por una parte, al considerar el rigor, sistematicidad y la exigencia con que el extinto Ministerio de Auditoría y Control auditaba el cumplimiento de la resolución 13 / 06, mientras que por la otra parte el Ministerio de Economía y Planificación se dedicó a controlar los expedientes de Control Interno resultante de la implementación según la Resolución 297 / 03, provocó que en el país se concentraran los esfuerzos de Control Interno sobre el objetivo planteado solamente, dejando así de consolidar un sistema de control integrado a las operaciones de la entidad.

Con el de cursar del tiempo y por la Ley No. 107, aprobada el 1 de agosto de 2009 por la Asamblea Nacional del Poder Popular, se crea la Contraloría General de la República, la que tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en el artículo 31 inciso l), normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo. Desapareciendo de esta manera el MAC, cuyas funciones son asumidas entre otras por la Contraloría.

Esta nueva institución, dada la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, aconseja dejar sin efectos legales las resoluciones No. 297 y No. 13, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos

CD de Monografías 2011

(c) 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

del desarrollo económico-administrativo del país, para lo cual emite la Resolución No.60/11

Esta nueva Resolución (Res.60/11), considera, en lo esencial, el marco teórico-conceptual de COSO *Enterprise Risk Management (ERM)- Integrated Framework*.

Consta de 4 capítulos, y dos anexos. Dada el excesivo número de resoluciones, instrucciones y normas que rigen el marco regulatorio legal de la actividad económica cubana, esta presenta un elemento muy interesante y novedoso, y es que dedica el cuarto capítulo a la vinculación de la misma con los sistemas de gestión, lo que apunta a la integralidad en la gestión de la actividad económica, eliminando así el carácter unilateral de otras legislaciones precedentes, y facilitando la implementación de lo normado, dentro del marco regulatorio y de gestión ya consolidado por cada entidad según sea el caso.

Mantiene los cinco componentes del control interno del informe COSO, aunque con una denominación un tanto variada:

Ambiente de control

Gestión y prevención de riesgos

Actividades de control

Información y comunicación

Supervisión y monitoreo

Pero, en ningún momento se hace referencia al punto de partida del análisis para la implementación de lo normado, que según el ERM, y en la opinión de algunos autores, Dr.C. Rodríguez Milián G. de J. (2011), debe ser la selección y agrupación de los objetivos a los cuales se les va a medir los riesgos que presentan en su cumplimiento, y que se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: estratégico, específicos, de información y de cumplimiento.

Relación entre Resolución 297 / 03 y Resolución 60 / 11

Componentes Resolución 297 / 03	Componentes Resolución 60 / 11
Ambiente de Control	Ambiente de Control
Evaluación de Riesgos	Evaluación y Gestión de Riesgos
Actividad de Control	Actividad de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación
Monitoreo	Monitoreo

Cuadro 3.- Estado comparativo entre Resolución 297 / 03 y Resolución 60 / 11

Fuente. Elaboración propia

Por una parte como bien refiere el Profesor Titular, CP. Báez Ojeda J.V.; “La Resolución 297 / 03 del MFP, aunque no lo declara, adoptó criterios, conceptos y definiciones semejantes a los considerados en la versión al español del informe titulado *Internal Control – Integrated Framework* (Control Interno - Estructura Integrada), elaborado por la firma consultora privada norteamericana, *Coopers & Lybrand* y no por alguna de las entidades patrocinadoras o rectoras de la actividad y cuya versión en español fue denominada los nuevos conceptos del control interno, conocido comúnmente como Informe COSO 1992, mientras que por la otra parte la nueva resolución 60/11 establece dejar sin efecto los sistemas de control interno implementados según las disposiciones de la resolución 297 / 03 y comenzar un nuevo proceso de implementación, dando un nuevo enfoque al estándar cubano de control interno establecido por la resolución 297 / 03 que sustituye el marco de control interno, negando así cualquier alineación posible entre ambas resoluciones.

CD de Monografías 2011

(c) 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

Esta realidad impide que las supuestas mejoras en la gestión de riesgo introducidas por la nueva legislación de control interno permitan mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno bajo las disposiciones de la derogada resolución 297 / 03 en aquellas empresas del territorio Cárdenas – Varadero que implementaron.

1.3.3. Administración de Riesgos.

El éxito de toda organización depende, cada vez más, que sus procesos empresariales estén alineados con la estrategia, misión y objetivos, Thompson Arthur y Strickland A. J. (2007). Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso incluyendo los riesgos relacionados. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye precisamente, la gestión integral de las empresas, a partir de la estrategia, los procesos, controles y riesgos relacionados. De ahí que el enfoque sistémico sea hoy una herramienta poderosa, por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados.

El decreto 281 del Comité ejecutivo del Consejo de ministro precisa: “ En el contexto cubano, podemos afirmar que el desarrollo empresarial ha estado promoviendo todo lo relacionado con gestión estratégica, procesos y riesgos, a partir de la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, Sistema de Gestión de Calidad (familia ISO 9000) y las nuevas definiciones de Control Interno.

Sin embargo, la práctica muestra casos de empresas que hacen gala de utilizar estos métodos de Gestión (Estratégicos, Procesos y Riesgos) y de poseer un eficiente y eficaz control interno y unos estados financieros confiables, pero solo en apariencia, porque se ven imbuidas en problemas de fraudes, corrupción, malversación, etc., detectados en las diferentes acciones de control y fiscalización realizadas por los organismos contraladores.

La necesidad de entender los riesgos y las oportunidades entonces es ineludible cuando se trata de alcanzar el progreso de cualquier empresa.

Proporcionarle dirección estratégica a un negocio, significa entender qué genera la creación de valor y qué la destruye. Por lo tanto, el crecimiento de cualquier negocio exige la evaluación del riesgo y la aceptación del riesgo implícito. La adopción de estrategias de expansión, como las adquisiciones de empresas, las inversiones en nuevos mercados internacionales, las grandes reestructuraciones organizacionales, el outsourcing de los procesos clave, los grandes proyectos de inversión y el desarrollo de nuevos productos, se han convertido en elementos que aumentan la exposición al riesgo de un negocio.

El riesgo es ineludible en la actividad empresarial. De acuerdo con Peter Drucker, la actividad económica por definición compromete los recursos presentes a un futuro incierto. Por lo que la única cosa que es segura en el futuro, es la incertidumbre y sus riesgos. Por lo tanto el tomar riesgos es la esencia de la actividad económica. Él considera que la historia nos enseña que los negocios con mayores rendimientos económicos únicamente lo logran por medio de una mayor incertidumbre. En otras palabras, a través de correr riesgos más grandes, Drucker, P.F. (1977)

Como expresa la Dra. Griselda Ávila, (2006) “años atrás el riesgo no era objeto de estudio ni de análisis por parte de los empresarios, ya que la escasa industrialización, los instrumentos de gestión inexistentes y la protección jurídica de que eran objeto las empresas, lo hacían poco relevante. Por lo tanto, los riesgos eran transferidos a las compañías aseguradoras o simplemente eran ignorados”. Pero como producto del desarrollo tecnológico y en general de todo el entorno de la operación industrial y comercial y además por la magnitud de los desastres o descalabros financieros ocurridos, los aseguradores u otros medios externos no han podido hacerle frente a las

condiciones y requerimientos del mercado, transfiriéndose al ámbito de la actividad gerencial la detección, evaluación y control de los riesgos a que están sometidos sus objetivos y recursos económico financieros.

La práctica de la administración de riesgos cubana, se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico técnicas, que norman aspectos parciales de la actividad, como son la Defensa Civil, pero el rasgo peculiar de la Administración de Riesgos Cubana, ha consistido en que los trabajos han tenido un enfoque eminentemente operacional y muy pocos han abordado el aspecto económico financiero, como expresión resumida del impacto de los riesgos, sobre la posición general del objeto analizado, de manera que en Cuba la necesidad de la implantación y desarrollo de la administración de Riesgos es una necesidad imperiosa para que funcionen los sistemas de control interno:

- Cada amanecer las catástrofes naturales son mayores y más impredecibles.

Por lo que debemos tener siempre presente los posibles cambios climáticos.

Recordemos que muy cerca tenemos las afectaciones que produjeron los tres huracanes que azotaron la isla de punta a cabo en una misma temporada.

- El mercado es más competitivo en calidad y exigencia, al insertarse el país en la economía de mercado, todas las reglas derivadas de esa situación hay que conocerlas para ser más eficientes.
- Aumenta el monto de los daños potenciales a terceros y al medio ambiente. La población crece, también crece la infraestructura, el impacto ambiental es cada vez más fuerte.
- Aumenta la complejidad de los procesos productivos y tecnológicos. Las posibilidades de que ocurra un siniestro que es la materialización del riesgo es proporcional al aumento de la complejidad tecnológica.
- Aumentan los valores de los activos expuestos a riesgos. Las nuevas inversiones y la reposición de otras aumentan el valor de los activos.

La Resolución 297 / 03 reconoció en su anexo: “que el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.”

La Resolución 60/11 reconoce en la sección tercera, artículo 8 que: “El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

Si se evalúan los análisis efectuados por el Ministerio de Finanzas y Precios con otros Ministerios, Empresas y Entidades y mas recientemente la Contraloría General de Republica se pudiera constatar sin embargo, después de ocho años de implementado el estándar cubano de control interno se han reportado resultados deficientes en las auditorias y comprobaciones realizadas en un número apreciable de entidades, lo que puede inducir a pensar que la situación de la Contabilidad y el Control Interno en el país no ha mejorado a pesar del esfuerzo realizado, apreciación que es necesario ajustar a las características de esos resultados y del enfoque de control.

Sobre la base de estos antecedentes se han identificado donde se mantienen aún debilidades e insuficiencias y, en consecuencia, se trabaja en un grupo de medidas encaminadas a situar a esta actividad en un plano superior.

CD de Monografías 2011

(c) 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

Ello obliga a profundizar en las causas aun no tratadas o aquellas tratadas de forma insuficiente y al rediseño del enfoque estratégico que posibilite revertir la situación actual y lograr una adecuada administración en todos y cada uno de los sistemas de las organizaciones y a su vez, que los administradores de estos sistemas jueguen el papel de regulación y ordenamiento de que les corresponde por funciones.

Si se considera que la exposición al Riesgo en lo adelante es cada vez mayor, mucho mas compleja, diversa y dinámica, aquellas Empresas y Entidades que sigan considerando la administración de riesgos solo una cuestión de cumplimiento de los principios contables y legales, están aumentando bastante su exposición y eso provocará que reporten estados financieros afectados seriamente por los riesgos, como ya se vislumbra.

En estos momentos que la Política Empresarial del país es el Perfeccionamiento Empresarial y las empresas están enfrascadas en grandes cambios, no podemos olvidar que las fuentes de Riesgos se gestan también a lo interno de las Empresas mientras están luchando en un entorno completamente diferente para lograr su reorientación y crecimiento.

La naturaleza evolutiva del riesgo y las expectativas sobre su administración le están generando grandes presiones a las prácticas administrativas tradicionales, siendo evidente que nuestros directivos no están preparados ni cuentan con las herramientas necesaria para lograrlo en los plazos que exige el momento.

2. Resultados de la valoración de la eficiencia y eficacia del control interno en las 45 empresas y unidades presupuestadas que fueron objeto de estudio.

Los resultados obtenidos en 45 empresas y unidades presupuestadas estudiadas donde se implemento el Sistema de Control interno según la resolución 297 / 03 entre el 2004 - 2008 con la asesoría del área CANEC S. A. Cárdenas, actualizado durante los años 2009 y 2010 atendiendo a la aplicación de la metodología propuesta por el autor en la tesis de maestría “Mejora del proceso de asesoría para la implementación de los sistema de control interno en el área CANEC S. A. Cárdenas” (2009)

2.1. A continuación se muestran las tasas de participación de los tipos de fraude de mayor incidencia en el total de fraudes identificados en 45 de las empresas objeto de estudio. Podemos apreciar la tendencia creciente de todos y cada uno de ellos.

Se definieron las tasas correspondientes a las vías por las que fue posible descubrir estos fraudes, (la proporción de cada una de ellas en el descubrimiento), divididas en dos direcciones principales: Vías confidenciales vías oficiales.

No	METODOS DE FRAUDE	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1.	Estados Financieros Fraudulentos.	3,2 %	5.0 %	8.0 %	11.3 %	15 %	16.4%
2.	Corrupción Administrativa	18.0 %	21.0 %	25.4 %	31.5 %	40 %	42 %
3.	Apropiación de Activos Físicos	47.2 %	44.0 %	38.2 %	32.6 %	20 %	14.6%
4.	Apropiación de Efectivo	19.6 %	16.6 %	14.4 %	10.1 %	8.3%	5.4 %
5.	Decisiones incorrectas	12.0 %	13.4 %	14.0 %	14.5 %	16.7%	21.6%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 1.- Comportamiento de las tasas de fraudes mas significativos en el total de fraudes descubiertos Fuente. Elaboración propia

No	VÍAS DE DESCUBRIMIENTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vías confidenciales							
1.	Quejas de Trabajadores.	15.0 %	14.0 %	13.7%	14.0 %	15.0%	15.2%
2.	Quejas de Clientes	2.0 %	2.8 %	4.0 %	3.2 %	3.8 %	3.2 %
3.	Quejas de Proveedores	4.0 %	3.2 %	3.8 %	4.0 %	3.0 %	2.4 %
4.	Anónimos	7.0 %	8.3 %	8.2 %	9.0 %	8.2 %	8.0%
Total		28.0 %	28.3 %	29.7%	30.2 %	30.0%	27.8 %

Tabla 2.- Comportamiento de los fraudes detectados por vías confidenciales de detección. Fuente. Elaboración propia

No	VÍAS DE DESCUBRIMIENTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vías Oficiales							
1.	Auditoria Interna.	1.0 %	1.3 %	1.5 %	2.0 %	2.4 %	2.3 %
2.	Autocontrol	1.0 %	1.2 %	1.4 %	1.3 %	1.5 %	2.8 %
3.	Supervisión y Monitoreo	0.0 %	0.2 %	0.8 %	2.1 %	3.0 %	4.1%
4.	Casuales	10.0 %	8.3 %	7.2 %	8.2 %	9.0 %	8.3 %
5.	Auditoria Externa	58.0 %	56.6 %	52.1 %	49.7 %	52.0 %	53%
6.	Informes de la Policía	2.0 %	1.0 %	2.0 %	1.8 %	2.1%	1.7%
Total		72.0 %	71.7 %	70.3 %	69.8 %	70 %	72.2

Tabla 3- Comportamiento de los fraudes detectados por vías oficiales de detección Fuente. Elaboración propia

Comportamiento de las estructuras de las tasas de fraudes más representativos en el total de los fraudes descubiertos en el año 2005 y 2010

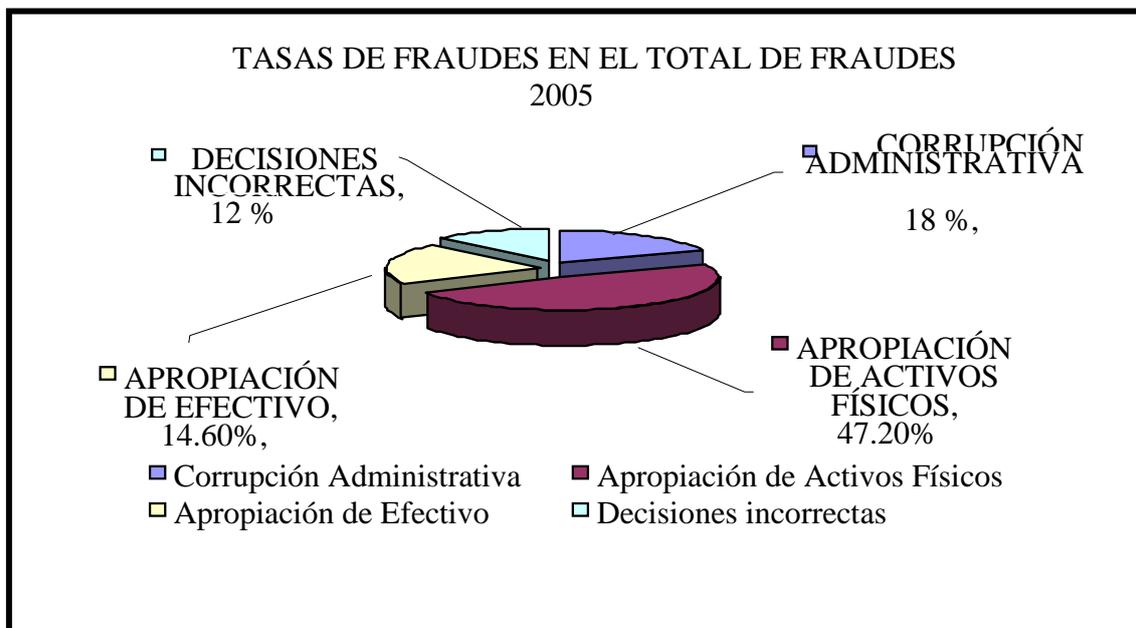


Grafico 1.- Estructura de las tasas de fraude de mas incidencia en el total de fraudes en el año 2005. Fuente. Elaboración propia

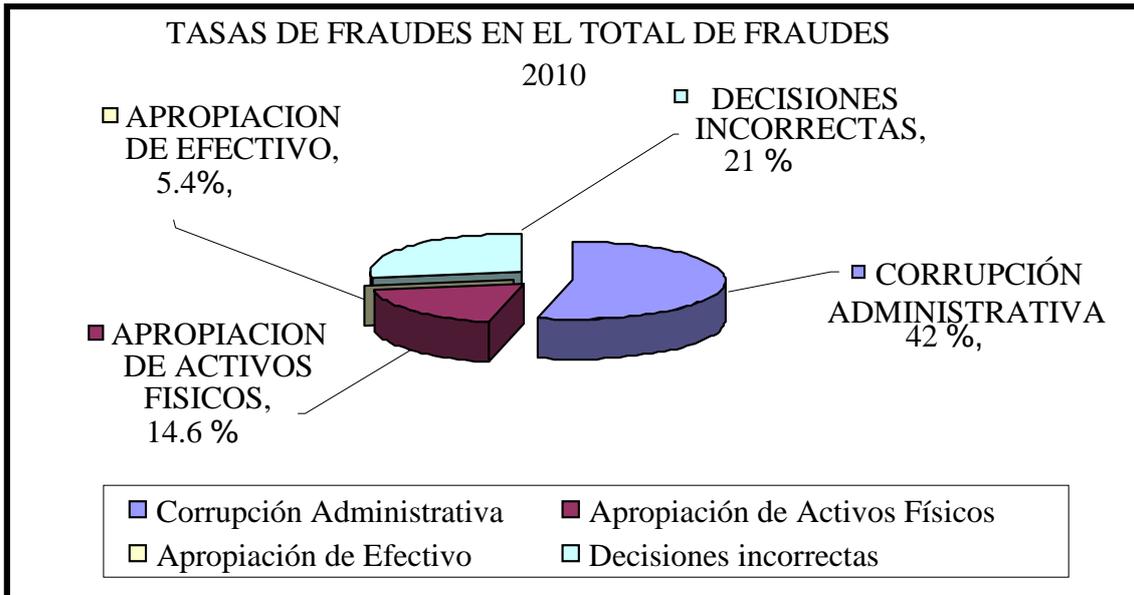


Grafico 2.- Estructura de las tasas de fraude de mas incidencia en el total de fraudes del año 2010.

Fuente. Elaboración propia

Se aprecia la variación de la estructura de las tasas de fraude de más incidencia en el total de fraudes entre el 2005 y el 2010.

Tipo de fraude	Comportamiento	Δ	Principales vías de acción
Estados Financieros Fraudulentos	Aumenta	13.2%	Auditoria externa
Corrupción Administrativa	Aumenta	24.0%	Auditoria externa Quejas de trabajadores Anónimos.
Apropiación de Activos Físicos	Disminuye	-32.6%	Control Interno
Apropiación de Efectivo	Disminuye	-14.2%	Control Interno
Decisiones incorrectas	Aumenta	9.6 %	Auditoria externa Quejas de trabajadores Anónimos.

Cuadro 3.- Evaluación del comportamiento de la estructura de las tasas de fraude de más incidencia en el total de fraudes entre el 2005 y el 2010

Se aprecia en el Cuadro 1 que existe un incremento sostenido de los fraudes de los estados financieros, la corrupción administrativa y decisiones incorrectas, mientras que disminuyen los fraudes de apropiación de activos físicos y de efectivo.

Esta situación se explica en el incremento en la cantidad y calidad de las acciones de control tanto internas como externas a las empresas y unidades presupuestadas.

Vías confidenciales	Comportamiento	Δ	Principales tipos de fraudes
Quejas de trabajadores	Aumenta	0.2 %	Apropiación de Efectivo
Quejas de Clientes	Aumenta	1.2 %	Corrupción administrativa
Quejas de Proveedores	Disminuye	- 1.6 %	Decisiones incorrectas
Anónimos	Aumenta	1 %	Decisiones incorrectas
Vías Oficiales	Comportamiento	Δ	Principales tipos de fraudes
Auditoría interna	Aumenta	1.3%	Estados financieros fraudulentos
Autocontrol	Aumenta	1.8%	Apropiación de Efectivo
Supervisión	Aumenta	4.5%	Decisiones incorrectas
Casuales	Disminuye	-1.7%	Decisiones incorrectas
Auditoría externa	Disminuye	-5.0%	Corrupción administrativa
Informes de la Policía.	Constante	-0.3%	

Cuadro 4.- Comportamiento de las vías de descubrimiento por los principales tipos de fraudes. Fuente Elaboración propia

Vías oficiales	Comportamiento tendencias
Auditoría interna.	Crece
Autocontrol	Crece
Supervisión	Crece
Casuales.	Decrece
Auditoría externa.	Constante
Informes de la Policía	Constante
Vías confidenciales	
Quejas de trabajadores	Constante
Quejas de Clientes	Crece
Quejas de Proveedores	Decrece
Anónimos	Constante

Cuadro 5.- Comportamiento de las Tendencias de las vías de descubrimiento por los principales tipos de fraudes durante el periodo 2005 - 2010
Fuente Elaboración propia

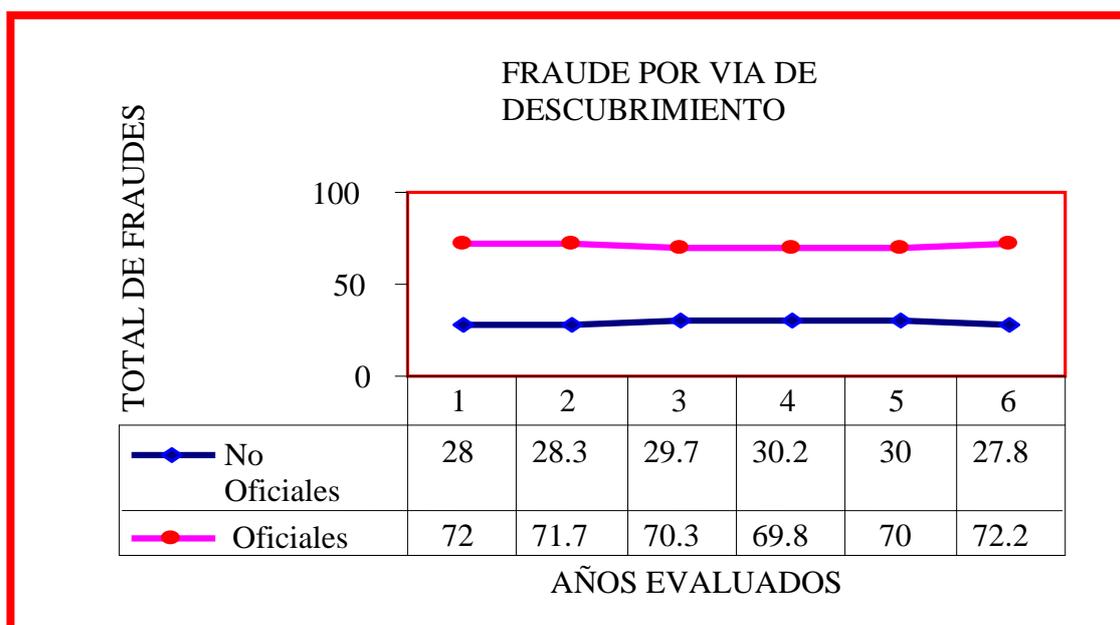


Grafico 3. Fraudes por vía de detección.

Fuente. Elaboración propia

Los resultados apuntan a un despegue en el funcionamiento de control interno aunque los descubrimientos de fraudes por la vía de las auditorías internas se mantiene alta.

La eficacia del control interno es baja y la misma se elevara en la medida que los fraudes detectados disminuyan por cada tipo y los detectados por la vía de la auditoría interna , el autocontrol y la supervisión aumenten ante una disminución de los fraudes detectados por a vía de auditorías externas e informes de la policía y de las vías confidenciales.

A continuación de muestra el grafico 2 donde se evalúa la eficiencia del control interno en base a la media de las acciones de control planificadas por año y el comportamiento real de su ejecución en las 45 empresas y unidades presupuestadas estudiadas en el territorio Cárdenas - Varadero

Como se aprecia el resultado de corresponde con las evaluaciones de las tablas 1,2 y 3

Hay un incremento de la eficiencia del Control interno con una tendencia de crecimiento.

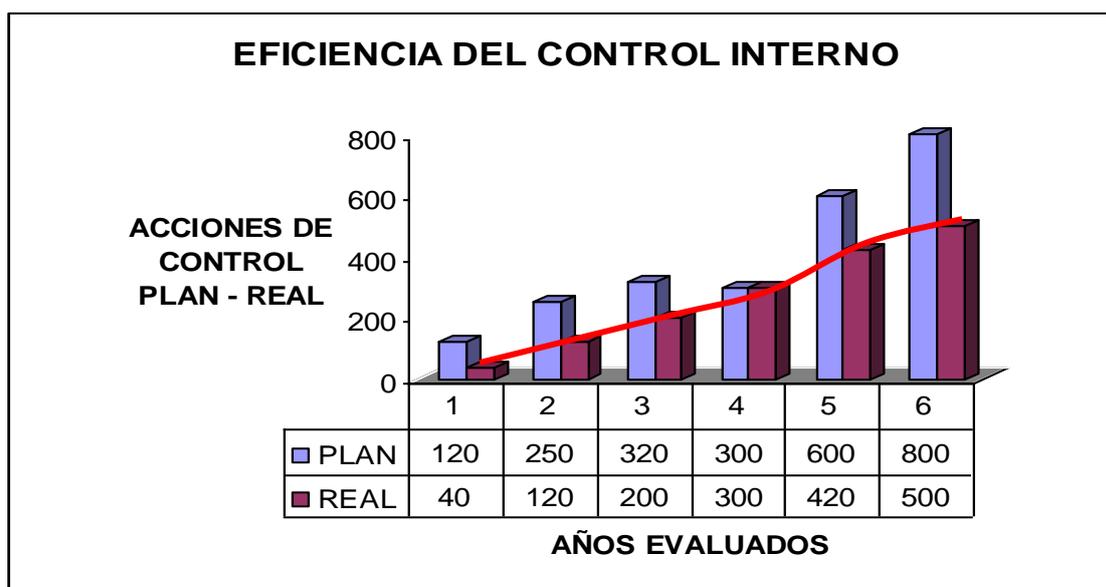


Grafico 4.- Resultados de la medición de la eficiencia del control interno en las 45 empresas y unidades presupuestadas estudiadas.

2.2. Resultados de la valoración de la gestión del riesgo en las 45 empresas y unidades presupuestadas objeto de estudio

El estudio realizado para determinar qué valor tiene la gestión del riesgo, la planificación estratégica y la gestión por procesos según las organizaciones abordó varios aspectos diferentes pero dos preguntas en particular eran interesantes.

La primera pregunta se corresponde con::

“¿Qué importancia tiene la gestión del riesgo para el éxito de su Empresa?”

con las opciones siguientes como respuestas posibles: no importante, importante, muy importante, bastante importante,.

La segunda pregunta fue:

“¿Qué eficacia tiene la gestión del riesgo en su Empresa?”, con respuestas que varían entre Ineficaz, eficaz, muy eficaz, bastante eficaz. Claro que los datos sin procesar fueron interesantes en sí, siendo la correlación entre las respuestas a estas dos preguntas verdaderamente impactantes.

Entonces las respuestas a cada pregunta fueron simplificadas en dos opciones (positiva o negativa), quedando cuatro combinaciones posibles:

- a) La gestión del riesgo es importante y eficaz.
- b) La gestión del riesgo es importante pero no eficaz.
- c) La gestión del riesgo no es importante ni eficaz.
- d) La gestión del riesgo no es importante pero es eficaz en algún sentido.

Es evidente que la cuarta combinación no es factible en realidad ya que sería raro que la gestión del riesgo fuera eficaz si la organización no la consideraba importante. De hecho, si se considera como no importante, puede que no se practica en absoluto. Pero las otras tres combinaciones representan niveles diferentes de desarrollo en la gestión del riesgo, y se puede esperar que las organizaciones en cada uno de estos tres grupos actúan de una manera muy distinta.

Donde la gestión del riesgo se ve como importante y también cumple con lo prometido en cuanto a beneficios (Combinación 1), esas organizaciones podrían hacerse defensores de la gestión del riesgo, demostrando cómo puede funcionar y persuadiendo a los demás para que sigan su ejemplo.

Estas organizaciones con pleno desarrollo de la gestión del riesgo pueden ser dispuestas a proveer estudios de caso y descripciones de mejor práctica, permitiendo a los demás aprender de su buena experiencia.

Si una organización cree que la gestión del riesgo es importante pero no encuentra que es eficaz en la práctica (Combinación 2), pues debería pensar en lanzar una iniciativa de mejoramiento para evaluar y desarrollar su capacidad de gestionar riesgos. Abordando los Factores Críticos de Éxito (FCE) para la gestión eficaz del riesgo llevará a una capacidad mejorada y un desarrollo más pleno, permitiendo a la organización llevarse los beneficios esperados. Los Factores Claves de Éxito incluyen una conciencia general del riesgo, procesos eficaces, personal con experiencia y habilidades y aplicación constante, entre otros.

No es sorprendente que la gestión del riesgo sea ineficaz en organizaciones que creen que no es importante (Combinación 3), ya que no es posible gestionar el riesgo de manera eficaz sin algún nivel de compromiso y participación activa. Estas organizaciones con poco desarrollo de la gestión del riesgo deben persuadirse y educarse sobre sus beneficios para el negocio – una tarea que hacen mejor los empleados convencidos que pueden demostrar cómo la gestión proactiva del riesgo se puede aplicar para hacer frente a los desafíos específicos de la organización.

Es una buena idea para cada organización evaluar su postura con respecto a gestionar riesgos en el contexto de las dos dimensiones de importancia y eficacia y de tomar medidas adecuadas para alcanzar un pleno desarrollo de la gestión del riesgo. Gestionar riesgos ofrece beneficios auténticos muy importantes para las organizaciones, sus proyectos y sus participantes, pero éstos nunca se alcanzarán sin reconocer la importancia de gestionar riesgos en cada nivel de la empresa o sin una eficacia operativa en desempeñar la gestión del riesgo en la práctica.

No	Preguntas	EVALUACION			
		No es Importante	Importante	Muy Importante	Bastante Importante
1	“¿Qué importancia tiene la gestión del riesgo para el éxito de su Empresa?”,	80 %	9.2 %	2.8 %	
2	“¿Qué importancia tiene la Planeacion Estrategica para el éxito de su Empresa?”,	89.2 %	2.8 %		
3	“¿Qué importancia tiene la Gestion por Procesos para el éxito de su Empresa?”,	100 %			
No	Preguntas	Ineficaz	Eficaz	Muy Eficaz	Bastante Eficaz
1	“¿Qué eficacia tiene la gestión del riesgo en su Empresa?”,	68 %	32.6 %		
2	“¿Qué eficacia tiene la Planeacion Estrategica en su Empresa?”,	89.2 %	2.8 %		
3	“¿Qué eficacia tiene la Gestion por Procesos en su Empresa?”,	100%			

CE de Matanzas, agosto 2011

(c) 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

Tabla 3.- valores que tiene la gestión del riesgo, la planificación estratégica y la gestión por procesos según las organizaciones. Fuente: Elaboración propia

Como resultado se observa que:

a. Gestión del Riesgo

El 68 % de las 45 organizaciones estudiadas encajan en la combinación 3 (no es importante ni eficaz), el 2.8 % lo hacen en la combinación 4 (no es importante pero es eficaz en algún sentido), mientras que el 12 % se ubican en la combinación 1 (es importante y eficaz).

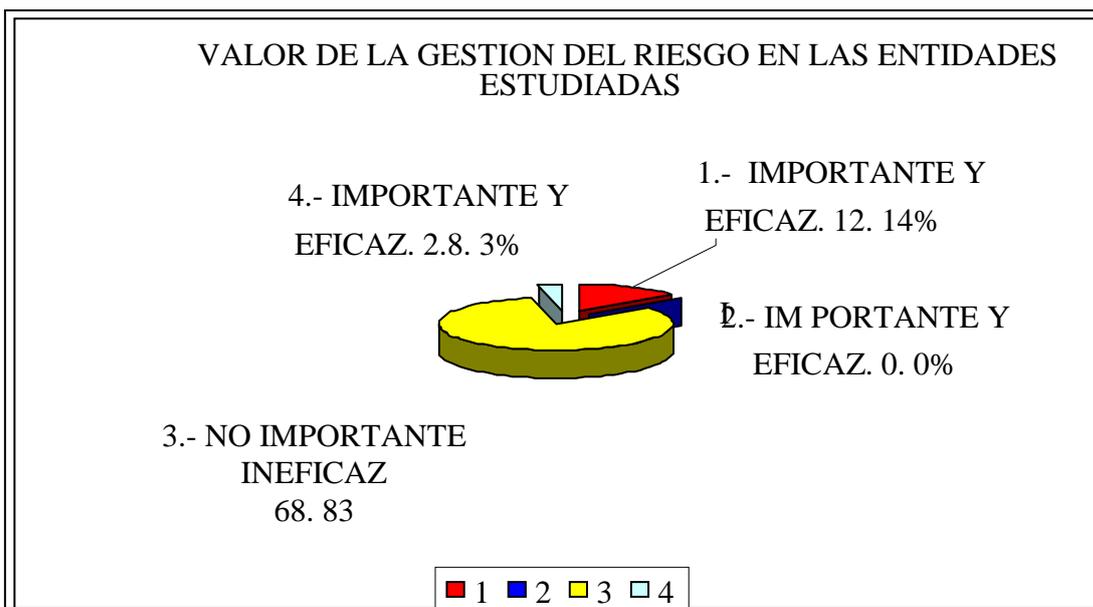


Gráfico 3.- Valor de la gestión del riesgo en las entidades estudiadas.

Fuente: Elaboración propia.

b. Planeación estratégica

El 89.2 % de las 45 organizaciones estudiadas encajan en la combinación 3 (no es importante ni eficaz), el 2.8 % lo hacen en la combinación 4 (no es importante pero es eficaz en algún sentido), mientras ninguna se ubica en la combinación 1 (es importante y eficaz).

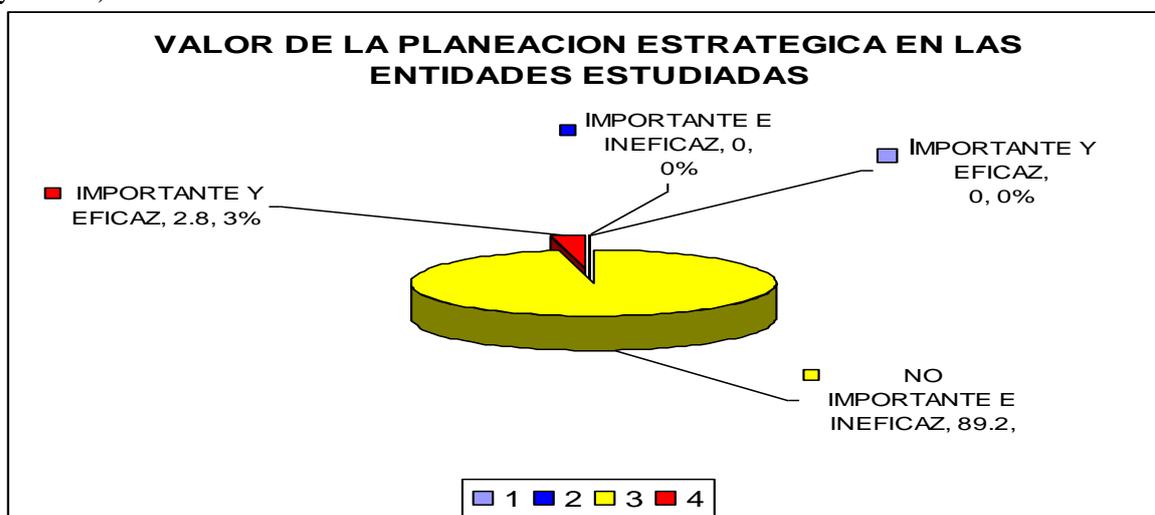


Gráfico 4.- Valor de la Planeación estratégica en las entidades estudiadas.

Fuente. Elaboración propia

c. Gestión de proceso

El 100 % de las 45 organizaciones estudiadas encajan en la combinación 3 (no es importante ni eficaz)., ninguna lo hace en la combinación 4 (no es importante pero es eficaz en algún sentido ni en la combinación 2 (es importante y no eficaz) y ninguna lo hace en la combinación 1(importante y eficaz).



Gráfico 4.- Valor de la Gestión por procesos en las entidades estudiadas.

Fuente. Elaboración propia

Resultados de la evaluación

1. No obstante los sistemas de control interno implementados en nuestro país y en especial para las empresas y unidades presupuestadas ya sean por la Resolución 297/03 o las implementaciones que ahora se desarrollan por la Resolución 60 /11 siguen marcando brechas a los objetivos planteados por la organización desde su creación, haciéndose necesario perfeccionar el diseño existente debido a que la entidad está expuesta constantemente a errores internos y acciones que de manera accidental o no la exponen constantemente a pérdidas materiales, financieras y humanas.

2. Como puede ser apreciado en ningún momento se hace referencia al punto de partida del análisis para la implementación de lo normado, que según el ERM, y en nuestra opinión, debe ser la determinación y agrupación de los objetivos sobre los cuales impactarían los riesgos que impiden la consecución en el cumplimiento de los mismos. Básicamente, tenemos que partir de los objetivos de la empresa. La empresa tiene sus objetivos estratégicos, y hay que alinear este monitoreo de acuerdo con esa estrategia. Tiene sus objetivos operacionales; Tiene objetivos de información, lo que incluye todo lo que sea credibilidad para todo tipo de entes que necesitan información ya sea de estados financieros, partes de producción y ventas de servicios y/o productos, información interna y/o externa. Y tiene objetivos de cumplimiento de leyes y regulaciones recogidas en los manuales de procedimientos de los procesos.

3. Si partimos de considerar que el sistema de administración de los riesgos no surge espontáneamente a través de toda la empresa. Debe estar diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad: si a ello agregamos que la experiencia en administrar riesgos en nuestro país es muy limitada a algunas actividades muy específicas que según lo define la Resolución 60/11 en su capítulo II de los componentes y normas de carácter general, en la sección segunda gestión y prevención de riesgos en el artículo 11 al final ; “Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los

modelos de administración previstos”, podemos afirmar que las causas y condiciones que hasta hoy no han contribuido al funcionamiento eficiente y eficaz de los sistemas de control interno implementados en las empresas y unidades presupuestadas continúan presente y no es precisamente la actualización del estándar cubano de control interno con la recién emitida Resolución 60 / 11 quien las resuelva.

4. La acción implícita en la Resolución 60/11 al derogar a la Resolución 297/03, cuando en la práctica esta se edifica sobre los mismos componentes, hace que se pierda de vista que la gestión del riesgo corre sobre el sistema de control interno implementado haciéndolo funcionar, dicho en otras palabras se pierde de vista que el control interno y la administración de los riesgos son dos sistemas que se complementan para cumplir un objetivo.

Podría pensarse que es una resolución más a cumplir, y de ahí surgen varias interrogantes:

¿cómo implementarla?

¿ se puede integrar con los sistemas de gestión establecidos y funcionando?

¿ estará acorde con la realidad económica nuestra?

¿se han considerado los métodos y técnicas mas avanzadas a nivel mundial sobre este tema?

Intentando dar respuesta a estas interrogantes no se puede perder de vista que los modelos de gestión son la expresión sintética de los principios, modo de regulación y mecanismos que distinguen la actuación y desarrollo de la organización como sistema o el de un sistema mayor. La gestión integrada sería la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor (también llamadas horizontales) o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes.

A tales efectos el Viceministro de Economía Pérez Betancourt señalaba:

Todos integrados en la misión de la empresa, la empresa no es un problema de capital humano, ni de la contabilidad, ni de producción, ni control interno, ni comunicación, es ante de todo un asunto de todos.

Consideraciones finales.

De esta forma al valorar los lineamientos económicos definidos en la política económica del Gobierno y el Estado cubano, analizados y desarrollados en el VI Congreso del PCC en Abril del 2011, puede observarse que expresan como política general en lo económico que se deben redoblar los esfuerzos en: planificación socialista, trabajadores por cuenta propia y otras formas que pudieran contribuir a elevar la eficiencia del trabajo social, cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos, separación de las funciones estatales y empresariales, incremento de facultades a las empresas lo cual estará asociado a la elevación de la responsabilidad sobre el control de los recursos materiales y financieros que manejan, mercados de aprovisionamiento que vendan a precios mayoristas y sin subsidio, calidad del proceso de negociación, elaboración, firma y control del cumplimiento de los contratos, rescatar el papel del trabajo como la vía fundamental para contribuir al desarrollo de la sociedad y a la satisfacción de las necesidades personales y familiares. De esta forma puede expresarse que ese momento no se alcanzara mientras que las empresas, entidades y organizaciones no interioricen y lo lleven a vías de hecho que la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales, humanos y financieros son la condición imprescindible de su existencia, pues todas las empresas, entidades y organizaciones sean grandes o pequeñas independientemente la actividad que desempeñen están expuestas al riesgo y que esta exposición al riesgo existe desde sus propios comienzos considerando que ahora el riesgo es más complejo, diverso y dinámico, lo que confirma que la

CD de Monografías 2011

(c) 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

sostenibilidad de una empresa, su desarrollo y su propia supervivencia están dados por la capacidad de decidir de sus directivos, el alcance y fortalezas alcanzadas en los diferentes campos de la gestión donde, sino se obtienen resultados superiores a los necesarios no sobrevive.

De una parte entonces la revisión de la literatura que permitió la construcción de una referencia teórica nos permite concluir que:

1. Para mantenerse y desarrollarse la empresa establece objetivos, los cuales no siempre son conciliables entre ellos en todo momento, lo que constantemente obliga a una elección inevitable, convirtiéndose entonces en un problema de política general o de estrategias para la dirección, lo que da un mayor protagonismo a los directivos más allá de la intuición, obligando a una mayor preparación de los mismos para enfrentar a:

a. La apreciación del entorno en cada situación.

b. La evaluación de las diferentes alternativas de decisión

c. La estimación de los riesgos a que se somete

d. El tratamiento de los riesgos identificados para su manejo o administración eficiente y eficaz.

2. El control interno y la supervisión ha rebasado los límites de ser un componente de la función de dirección, convirtiéndose en las últimas décadas en el factor representativo de los distintos estilos gerenciales o de dirección que determinan una u otra manera de hacer las cosas.

3. Se comprobó que el control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones de las empresas, entidades y organizaciones, haciéndose imprescindible la introducción y desarrollo de nuevas técnicas y herramientas que aporten elementos generalizadores para la implementación de los Sistemas de Control Interno en cada empresa, entidad y organización.

4. El control interno no es algo que existe o que se produce o genera en forma natural y espontánea en el desarrollo de las actividades de una entidad o que se puede adquirir o copiar de otra entidad o establecer por normativa general.

5. La naturaleza evolutiva del riesgo y las expectativas sobre su administración le están generando grandes presiones a las prácticas administrativas, tradicionalmente la administración del riesgo ha sido segmentada y manejada aparte en actividades específicas, es decir aisladamente.

6. El pasar por alto, el alcance de eventos imprevistos que en la actualidad se extienden a múltiples áreas de la empresa y a sus interrelaciones entre riesgos bajo las categorías de operacionales, financieras y tecnológicas esta generando cada vez con más frecuencia resultados bastante adversos a las empresas, entidades y organizaciones.

7. La esencia de la actividad empresarial es administrar los escasos recursos para cubrir las grandes necesidades de hoy y cumplir sus objetivos primordiales para su sostenibilidad, desarrollo y supervivencia mañana, actividades, las cuales se desarrollan en un ambiente de incertidumbre y riesgos que compromete las acciones y recursos del presente a un futuro incierto. El riesgo es parte en la actividad empresarial.

8. La administración de riesgos fue diseñada para mejorar el desempeño de las empresas, entidades y organizaciones, imprimiendo un gran avance en el pensamiento empresarial.

9. Para que la administración de riesgos sea efectiva, debe estar alineada de manera invisible con las capacidades, procesos y estrategias de negocios de la empresa, debe además delinear las tareas específicas y relaciones de jerarquía, así como también designar responsables claros del riesgo, por último, debe especificar acciones permisibles y deseables, mientras que al mismo tiempo proporcionan a los responsables del riesgo un espacio amplio para llevar a cabo la gestión día tras día, en esencia, debe

institucionalizar sus metas, objetivos y estructuras de supervisión, facilitadas por el sistema de control interno implementado.

10. El objetivo fundamental de la administración de riesgos, es el de minimizar los efectos adversos de los riesgos, con un costo mínimo mediante la identificación, evaluación y control de los mismos.

11. La práctica de la administración de riesgos en Cuba, se ha caracterizado por la existencia de numerosas instituciones administrativas y científico técnicas, que norman aspectos parciales de la actividad, pero el rasgo peculiar de la administración de riesgos cubana, ha consistido en que los trabajos han tenido un enfoque eminentemente operacional y muy pocos han abordado el aspecto económico financiero, como expresión resumida del impacto de los riesgos, sobre la exposición general del objeto analizado y no existe experiencia alguna en el tratamiento integral de lo mismos.

De la otra parte el estado de la práctica de la administración de Riesgos en 45 empresas y unidades presupuestadas estudiadas en el territorio de Cárdenas – Varadero evidencia que no hay dominio y conocimiento por parte de los colectivos de dirección de la importancia de la dirección estratégica, la gestión de procesos, el control interno y la administración de riesgos, aspectos estos que a pesar de los esfuerzos que viene realizando el país para incorporar a la cultura de las entidades estos elementos claves para el logro de la sostenibilidad, desarrollo y supervivencia de las mismas, los avances alcanzados no son significativos.

En el desarrollo del diagnóstico desarrollado se pudo comprobar que:

1. No están a la mano de las empresas, entidades y organizaciones estudiadas herramientas prácticas y metodológicas que faciliten en primer lugar crear un idioma común sobre el tema, punto de partida para que pueda ser entendido y en segundo lugar para hacerlo funcionar, después de ocho años de haber sido establecido el estándar cubano de control interno. No está definido ¿cómo hacerlo?

2. No existe claridad en las entidades por el personal de dirección, el personal técnico profesional y los trabajadores sobre la administración de riesgos y su relación directa con el control interno, los métodos de gestión implementados en cada lugar y con la legislación vigente. No está claro ¿por qué hay que hacerlo?

3. No está definido en las empresas, entidades y organizaciones ni existe en la actualidad como definir ¿cuánto control es mucho control?, provocando que el personal implicado en las actividades del control interno lo considera una carga burocrática que no resuelve ningún problema en las entidades. No está claro ¿cómo medirlo?

4. No se reconoce el papel decisivo que juega la planeación estratégica para el futuro de la organización ni se aplica, utilizando solo algunos elementos aislados en la planificación.

5. No se reconoce la importancia de la gestión de proceso limitándose en dos de las 45 entidades estudiadas a gestionar los procesos certificados por el sistema de gestión de la calidad.

6. No está armonizada la legislación vigente con los manuales de procedimientos de las operaciones y los procedimientos de control. Dicho en otras palabras, en tres de las 45 entidades evaluadas existen manuales de procedimientos los mismos no abarcan todas las actividades ni están actualizados y las guías de comprobación de las acciones preventivas inscritas en el plan de prevención resultante del proceso de implementación del sistema de control interno no están elaboradas, lo que evidencia que las guías de la Contraloría General de República emitida para las comprobaciones nacionales que se desarrollan anualmente no están adecuadas a las características y particularidades de cada entidad.

7. El proceso e actualización del plan de prevención no es hoy en estas entidades un proceso iterativo y sistemático, lo que evidencia contundentemente que los riesgos no se administran

8. No es comprendido por el personal técnico – profesional y los directivos de las diferentes entidades ¿como hacerlo? y ¿para que hacerlo?, dos aspectos que limitan de forma tajante la incorporación de estas técnicas a la cultura organizacional de las entidades evaluadas.

9. No se analizan causas y se trabaja sobre los efectos que se identifican no existiendo la necesidad del trabajo en grupo.

Finalmente, conociendo que el control interno se integra a las operaciones de la entidad, identificada la importancia que reviste la administración de los riesgos para el adecuado funcionamiento de los Sistemas de Control Interno implementados y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, reconocida la prioridad y reconocimiento en las políticas empresariales del país al desarrollo del control interno, considerando el deficiente tratamiento del tema en la práctica actual en empresas, entidades y organizaciones objeto de estudio en el territorio Cárdenas – Varadero y la no incorporación a la cultura organizacional de la administración de riesgos, el autor considera que es viable y oportuno trabajar en la elaboración y aplicación de un modelo para la administración de riesgos como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno que propicie el desarrollo de la cultura, la gestión de procesos, planeación estratégica y estructuras flexibles que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos o sencillamente a mitigar el riesgo disminuyendo su frecuencia de ocurrencia o detectándolo a tiempo y actuar en correspondencia para disminuir su impacto negativo o aprovechar la oportunidad según sea el caso.

“ La administración de los riesgos representa un cambio en la forma de pensar, en la forma de hacer las cosas y en la forma de evaluar los resultados ”

Bibliografía.

1. Abram, Jorge. 2007 Manejo de riesgos. Actualidad económica. 20 d abril.
2. Adela, D. S. (2009). Controversies over fair value accounting: The case of SMEs. *Journal of Modern Accounting & Auditing* , 38-46.
3. Administración de Riesgos Corporativos y Planes de Continuidad de Negocios, Jorge Escalera Alcázar, Presidente de Risk and Insurance Management Society, Inc., Octubre 2005
4. *American Institute of Certified Public Accountants, AICPA 1950, Codification of Statements on Auditing Procedure*
5. American Institute of Certified Public Accountants, AICPA 1972: Responsibilities and Functions of the Independent Auditor, SAS n° 1, AU Section 110, November, AICPA, New York.
6. American Institute of Certified Public Accountants, AICPA 1996: Audits of investment companies, with conforming changes as of May 1 AICPA Audit and Accounting guide, AICPA, New York. *Accountants*
7. *Amet J. M. 1991 Los Sistemas de Gestión en las Empresas. (Madrid ICAC).*
8. Andrew Nelson (1942), Comprobación Interna o Control Interno
9. ANEC. 2006. Recomendaciones del VI Congreso de la ANEC. Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, La Habana.
10. *Anthony R. N. 1990. El Control de Gestión. Marco, Bilbao. Ediciones Deusto S. A.*
11. Armada Trabas, Elvira. 2005. El Control interno en Cuba. XCLAI. Octubre.
12. *Arthur Andersen. 2003. Gestión Integral de Riesgos Empresarios. Resumen del libro Estrategias para vincular el riesgo con la oportunidad de James W. De Loach. Publicado por Financial Times Prentice Hall bajo el título Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity*
13. *Babani Z. L. 2005. La nueva Concepción del Control Interno y la Gobernabilidad Corporativa. Consultado en lzavaro@cimex.com.cu Octubre 2007*
14. Barnes R, M. 1971 Motion and time study. Editorial Revolucionaria. La Habana.
15. Barrow, C. (1996). Administración de pequeñas y medianas empresas (1ra. Edición ed.). Cd. de México, México: Prentice Hall.
16. Burgos, David, Rodríguez, Manuel y Wesbeny. 1976. Control Interno, de la Revista del Instituto de auditores internos. No. 37, Buenos Aires. Junio.
17. *Beltrán Jaramillo, Jesús M. 1992. Indicadores de Gestión. España.*
18. Bentley, T. 1993. Capacitación empresarial. Editorial McGraw Hill.
- 139 Beldar Muñoz, Victor. 2005. Prevención de los riesgos, Implementación de un sistema de control de los riesgos de operación en la empresa. Colombia, www.gestiopolis.com. Consultado septiembre 2008.
20. Bonafont. . 2010, (s.f.). *Producido por Pauta Creativa*. Recuperado el 15 de Abril de 2010, de www.retobonafont.com.mx
21. Blanco F. 1985. El Control de Gestión como Guía de la Gestión Empresarial. Madrid. Instituto de la mediana y Pequeña Empresa.
22. Campoverde Vélez MSF Econ. F. 2005. Administración de los Riesgos Empresariales. [en línea]. Universidad Espíritu Santo – Guayaquil. Ecuador. (<http://www.zonaeconomica.com/fcampoverde@superban.gov.ec>). Consultado el 23 de Junio del 2008.
23. *Carmona G. M. 2005. Evaluación del Riesgo de Control.*
24. Carmona, Mayra. 2003. El papel de la auditoría en los procesos de mejora continúa de la gestión. Revista Auditoría y Control. Número 8. La Habana. Cuba..p.

25. Dr. Carnota Lauzán, 2006. Orlando. Sistemas Organizativos. Presentación. Revista Bimestral Cubana No. 25, julio
26. Casas Saavedra, Sr. Gabriel. IV Reunión de auditores internos de Banca Central. Centro de estudios monetarios latinoamericanos – Cemla. Cartagena de Indias, Colombia 6 al 10 de julio de 1998.
27. Casa Consultora DISAIC, Consultor de Contabilidad, 2008.
28. Cavero V. A. 2000. Auditoria Interna VS Riesgos tan el control interno. Habana.
29. CECOFIS. 1998. Curso básico Administración de riesgos. SEADIS Educación a distancia. <http://www.ccofis.cub/articulo2htm> consultado octubre 2008
30. Centro de Capacitación de Occidente de la Contraloría General de la República de
31. Cuba. 2009. Curso Evaluación de Control Interno y Riesgos de Auditoría.
32. Centro de Superación Profesional de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. (CESPANEC) 2006. Curso de Control Interno.
33. Centro de Superación Profesional de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (CESPANEC). Dr. Carnota L, O, Trabajo en Equipo. Enfoque Participativo e Iniciación a la Gerencia Contemporánea.
34. Centro de Superación Profesional de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. (CESPANEC) 2006. Curso de Control Interno
35. Chacón Paredes, W. 2001. El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones, Universidades Carabobo, Valencia, Venezuela, Chaconw@bfvz.com consultado Septiembre 2008.
36. Colectivo de Autores. 2004. Herramientas para el contador. CECOFIS, Montevideo, Uruguay, ISBN, 959-7185-01.6.
37. Collins F. 1982. *Management Accounting System and Organizational Control*.
38. Comité Minan 1979. Financial Executives Research Foundation.
39. Congreso Latinoamericano de Auditoria Interna. Palacio de las Convenciones, octubre 2005.
40. Contraloría General de la República de Colombia. 2006. Guía de Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral. AUDITE. Versión 3.0.
41. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro. 2007. Decreto No.281 de “Sobre la continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial”. La Habana.
42. Comité de INTOSAI para las normas de control interno. La Guía para las normas de control interno del sector público. 2004. Franki VANSTAPEL, Budapest
43. Consultoría Económica CANEC, S.A. 2003. Curso de Control Interno para Cuadros.
44. Consultoría BISE, S.A. 2005. Informe de Diagnostico de Control interno
45. Contraloría General de la República. Reglamento de Ley 107 del 2009. Pág. 166, Sección Tercera. De los tipos de auditorías. La Habana
45. Contraloría General de la República. “Normas del Control Interno”. Res 60 del 3 de marzo del 2011.
47. Coopers & Lybrand.) 1992. Los nuevos conceptos de control interno. Informe Control. (8th. Edition) Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New York, USA.
48. Collins (1982) “Managerial accounting systems and organizational control a eole perspective “Accounting Organizations and society Vol 7 , num. 2: 107 - 121
49. Coopers, Lybrand.. Los nuevos conceptos de control interno. New York:1997. T. 1. Madrid. Ediciones Días de Santos.
50. COSO 2004. ERM Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Gestión del Riesgo Corporativo – Estructura Integrada), *Pricewaterhouse Coopers LLP*.
52. Clament E. H. 1971. *Management Accounting and behavioral Science*

53. Decreto N° 281/07. 2007. Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial.
54. Delgado García, Alfa Iris.2006. Procedimiento para la elaboración de la estrategia de Control Interno a partir de la Matriz DAFO. Octubre.
55. Dorta Velásquez, José Andrés.2004.La evaluación de los riesgos como componente básico del sistema de Control Interno. España,
56. Del Toro Ríos, D. J., Umanski, I., Santos Cid, C. M., Armada Trabas, D. E.,
57. Gastardi Picó, O., Fonteboa Vizcaino, A., y otros. 2008. Herramientas para el Contador (Segunda Edición ed.). (A. R. Galiano, Ed.) La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
58. Díaz Quincosa Yoanis, Metodología para Gestionar Riesgos Empresariales, Una herramienta indispensable para la empresa moderna, Mayo 2006, Cuba, www.monografias.com.
- 59.Druquer, Peter. ``the Effective Executive. New York, 1967.
60. Druker, Peter. La gerencia de empresas.-- Barcelona: Ed sudamericana,1979-506 p.
61. *Drucker, Peter,(1996) :. Administración y Futuro / Peter F. Drucker —Bueno Aire: Ed. sudamericana, 1996. —250 Pág.*
62. Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma, S.A.,Colombia.
63. ECOE. 1999 . “Control Interno. Estructura Conceptual Integrada. Ediciones Serie de Textos Universitarios. Santa Fe de Bogotá.
64. Edgar H. Schein: Process consultation: Its role in organizational development Reading, Mass,. Addison-Wesley, 1969.
65. Espiñeira, Sheldon yAsociados, 2005.. Administración de riesgos en Instituciones Financieras, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers
66. Espiñeira, Sheldon yAsociados, 2005. Retos en la administración integral de riesgos en Instituciones Financieras, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers
67. Estándar Argentino IRAM 17550. (2006)
68. *Esteva Fischer, Eduardo, (1994). Guía Básica de Administración de Riesgos, series documentos de trabajo, Comisión Nacional de seguros y Fianzas. México, Diciembre*
69. Fernández Millán, W. 1993. Auditoría Empresarial. Madrid: Instituto
70. Fernández Sánchez Julio A. Metodología para la implementación del sistema de control interno. Tesis de Maestría Administración de Empresas. 2009.
- 71 . *Fisher J. 1995. Contingency based reserved or management Control System* Forum de Auditoría celebrado en el Aula Magna de la Universidad de la Habana del 13 al 18 de julio del año 1964, Temas de auditoría y especialmente del control interno
72. Gestión Integral de Riesgos: Fundamentos y Tendencias 2008, Tomo I, PwC/ UCAB
73. González Méndez, L; Valle Calleyro, E. (2006). Maestría en Procesos Gerenciales. Gestión de procesos. Universidad de La Habana, p. 5 y 6.
74. González Sánchez Ignacio. (2008). Auditoria administrativa. Diagnostique, evalúe y optimice la eficiencia de sus procesos. Sistemas de información contable y administrativa computarizados. Universidad de Sotavento, A. C. y Universidad Istmo Americana. D.F. México.
75. Gonzalvo. 2008. Normaría Boletín del Comité de normas del Instituto de Auditores internos de Argentina No. 27 Octubre. ¿Quién puede afirmar que cumple con las Normas?
76. *Instituto Americano de Contadores de EE.UU (1949), “Control interno: elementos de un sistema coordinado y su importancia para la administración y el contador público*

CD de Monografías 2011

(c) 2011, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

77. "Instituto de Auditores Internos" IIA. (2005)
78. Jaeger.A.M y Baliga, (1985); Contri systems and srearegic adaptation leson from the japanese experience". *Strategik Management Journal*. Vol 6 116-134
79. Jorge Escalera Alcázar (2005). Presidente de Risk and Insurance Management Society, Inc.,
80. Joseph T. Wells Profesor de la Universidad de Austin, Texas, - Edición online del *Journal of Accountancy* june 2004
81. Kaplan R. S. 1984 *The revolution of Management accountings, Review*. Vol LIX, No 3, julio : 390 - 418
82. Kaplan R. S. 1991. New System for measurement and Control. *Engineering Economist*, vol. 36, No 3, otoño 202 – 218.
83. Katz, R.L. 1995. Skill of efective, administrador. New York. Editorial Harper and Row,
84. Kells H.R. The inadequacy of performance indicator for higher education: the need for a more comprehensive and deelopment construct" *Higher Educations Management*, V 2, nim 3: 258 - 270
85. Koontz. H. 1990. Elementos de Administración. Editorial McGraw Hill, México.
86. Kotler, P: Dirección de Marketing: Análisis, Planificación y Control, Edición del Ministerio de Educación Superior, Tomos 1 y 2, La Habana, 1992.
87. Lage Dávila, Agustín (2004) "La Economía del Conocimiento y el Socialismo". *Rev. Cuba Socialista*. No.29.
88. Levi, D. Maurice 1997. Finanzas Internacionales. 3ra Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
89. Ley Sarbanes □ Oxley (SOX), Italo Lombardi, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias de Argentina, 2006
90. López, García, Juan 2004, Procedimiento Metodológico de la Evaluación del Desempeño y el Perfeccionamiento de Control Interno y la Gestión, 2004.
91. Madrigal J. B. 2004. Introducción a la gestión de Riesgos Empresariales Habana.
92. McKinsey Quarterly 2003. Conviviendo con el riesgo, number 4
93. Merchant 1982. The Control Function of Management, *Sloan management Review*, estiu: 43 - 56
95. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297 / 2003. Definiciones del Control Interno. Contenido de sus componentes y sus normas.
96. *Ministerio de Auditoria y Control. Resolución 13 / 2003*
97. Ministerio de Auditoria y Control. Resolución 13 / 2006. Indicaciones para la elaboración, actualización y control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción..
98. Montgomery Robert H. (1912) "Auditing theory and practice"
99. Neimark y Tinker (1986); "The social construction of Management control sistem" *Accounting Organizations and society*, vol 11, num. 4/5> 369 -395.
100. Nogueira Rivera, D. 2002. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba.
101. NOGUEIRA RIVERA, D. et al. 2002. El Control de Gestión: sus dimensiones y diagnóstico permanente. *Revista Ingeniería Industrial, ISPJAE*. Cuba.
102. Nogueira Rivera, Alberto Medina León, Carlos Nogueira Rivera. 2003. *Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial*. La Habana
103. Lingle J. H. y Shermanm W. A. 1996. *Medición Estratégica*.
104. Organizations of the Treadway Commission.2004. *Gestión del Riesgo*

CD de Monografías 2011

(c) 2011, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

- Corporativos-Marco Integrado. Técnicas de aplicación. (COSO ERM).
105. Pacioli L. (1494), "Suma de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita".
105. Padilla, Z.J. 2002. La responsabilidad del control. [en línea]. [Consulta: 5 abril 2011]. Contraloría. Boletín 2. Artículo 6. Universidad de Costa Rica. Disponible en: <<http://ocu.ucr.ac/boletin2-2002-articulo6.htm>>
107. PCC.;Resolución Económica V Congreso del PCC, La Habana, Editorial Política 1997.
108. Peñalver Antonio. 1995. *Planificación Estratégica de la Formación. Ediciones Hispanoamericanas*,
109. Pümpin, C; García Echevarría S. [et al.]. 2009. Estrategia Empresarial. Díaz de Santos, S.A.: España
110. Rosés, F. 2000. El mapa de riesgos permite ver las amenazas que tiene la empresa. <http://www.diariomedico.com/gestion/ges.220300.com>. (Consultado diciembre 2008).
111. Rodríguez, R., 1999. "Situación actual y perspectivas de la Administración de Riesgos en Cuba" en el 1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos, Mayo
112. Rozen C. F. 2005. *Gestión Integral del Riesgo. Ponencia al X CLAI. Octubre, Palacio de las Convenciones La Habana. Cuba*
113. Sampieri, R. H. 2003. Metodología de la investigación. La Habana, Félix Varela,
114. Sanchez Martinez Jorge, Lic. *Administración de Riesgos II, Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas A.C. (IMESFAC), México D.F. s / f.*
115. Sánchez Martínez Jorge, Lic. *s / f. Administración de Riesgos II, Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas A.C. (IMESFAC), México D.F.*
116. Schmidheiny, Thomas CEO, Holderbank.(2002)
117. Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos, (1998). "El Rol del Gerente de Riesgos en una organización", Mayo
118. Senge, Peter: La Quinta Disciplina. Editorial Granica. Barcelona, España. 1992.
119. Simmons 1995. *Los Sistemas de Control como instrumentos para la renovación estratégica. Deusto Business Review; No 68, sept – Octubre 22 - 40*
120. The American Institute of Certified Public Accountants. 2008. AICPA | IFRS. Obtenido de <http://www.ifrs.com/>
121. Tnnenbaum A. 1967. Control en la Organización
122. Torres, Edwin E. 2009. Coso. Mis experiencias aplicando el marco conceptual COSO sobre el control interno en entidades gubernamentales.
123. Vilá Blanco, Dolores (2003) "Las Reformas y su lugar en la Transición al Socialismo". En su: Teoría Sociopolítica. Editorial "Félix Varela" Cuba.