



**Universidad de Matanzas
Facultad Ciencias Empresariales**

***Tesis en opción al título de Master en Administración de
Empresas,
Mención Dirección***

**Título: PERFECCIONAMIENTO DE LA
PREPARACIÓN ECONÓMICA DE LOS
CUADROS Y RESERVAS EN EL TERRITORIO
MATANCERO**

Autora: Lic. Carmen Elsa Alfonso Ocegüera

Tutor: Dr. C. Pilarín Baujín Pérez

Matanzas

2019

Nota de aceptación

Presidente

Miembro del Tribunal

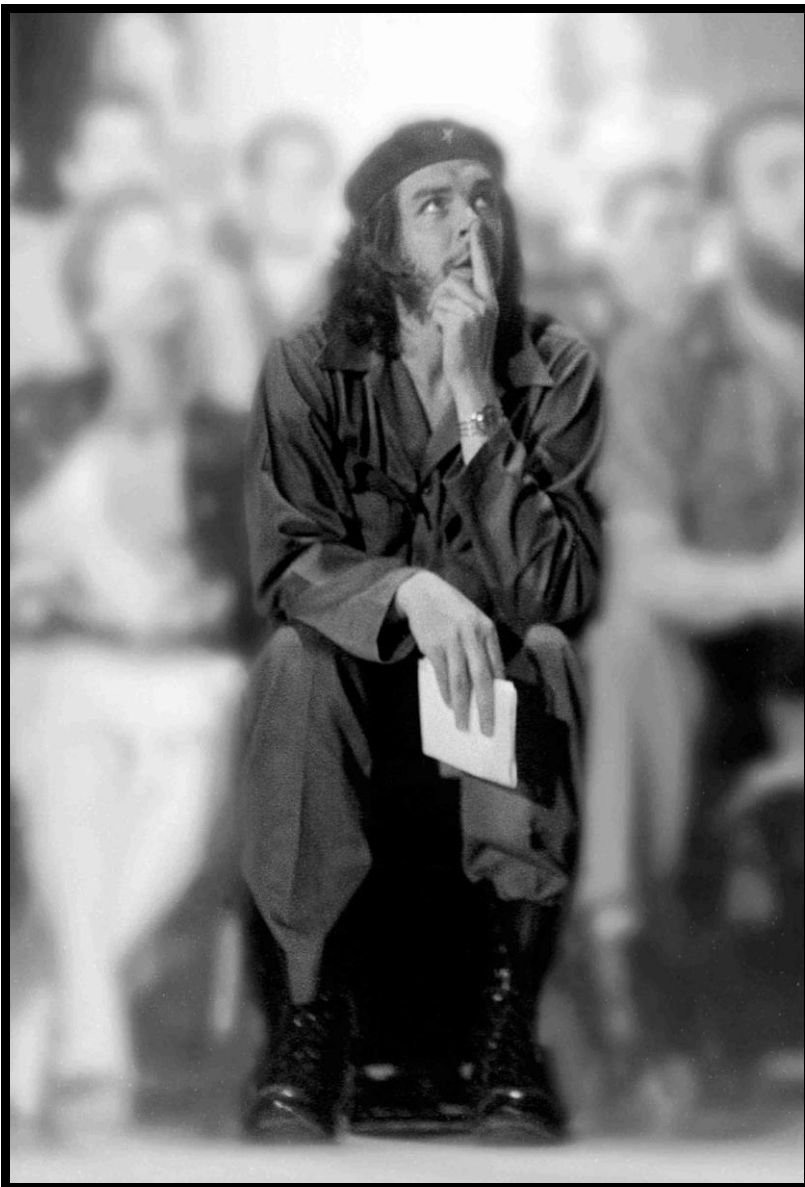
Miembro del Tribunal

Ciudad y Fecha: _____

Pensamiento

*“El desarrollo de un cuadro se logra en el quehacer diario;
pero debe acometerse la tarea,
además, de un modo sistemático en escuelas especiales,
donde profesores competentes, ejemplos a la vez del alumnado,
favorezcan el más rápido ascenso ideológico.”*

Guevara (1962)



Declaración de autoridad

Declaro que soy la única autora de este trabajo, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que estime pertinente.

Lic. Carmen Elsa Ocegüera Alfonso

Dedicatoria

A mi madre,
por el ejemplo dado y por su voluntad de luchar y de vencer.

A mis hijas,
regalo de la vida y orgullo para mí.

A mi nieta,
por la alegría que me da.

A mi esposo,
por su apoyo incondicional y su amor.

A todos mis seres queridos,
que ya no están.

Besos a todos

Agradecimientos

A esta obra inmensa, que es la Revolución,
y que nos hace amar y crecer a diario.

A mis colegas de trabajo,
que me apoyaron y confiaron en mi capacidad, para llegar.

A mis profesores de la maestría.

A mis familiares cercanos,
y no digo los distantes porque nosotros siempre estamos juntos.

A mis amigos y amigas,
que me tienen siempre generosos sus manos.

Especial agradecimiento, a mi colega de trabajo Ramón Lorenzo.

A la doctora Pilarín y familia,
agradecimientos infinitos por su entrega y entusiasmo en el logro de esta obra.

Gracias

Índice

Introducción	10
CAPÍTULO 1. ELEMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS SOBRE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS QUE TRIBUTAN A SU PREPARACIÓN ECONÓMICA	19
1.1. La preparación y superación de los cuadros y reservas	20
1.2. Evolución del Sistema de Control Interno	28
1.3. Particularidades del SCI en Cuba y la actualización de su modelo económico social	33
CAPÍTULO 2. MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN. CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES Y EL SISTEMA TERRITORIAL DE AUDITORÍA	43
2.1. Métodos empleados durante la investigación	43
2.2. Caracterización de las entidades y del sistema territorial de la CGR del territorio matancero	47
2.3. Etapas del diagnóstico de la preparación económica en la provincia de Matanzas	49
CAPÍTULO 3. SISTEMA DE ACCIONES PARA LA PREPARACIÓN ECONÓMICA DE LOS CUADROS Y RESERVAS DESDE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	60
3.1. Resultados del diagnóstico de la preparación económica en la provincia de Matanzas	60
3.2. Sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno	75
Conclusiones	87
Recomendaciones	88
Bibliografía	89
ANEXOS	<u>92</u>

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo perfeccionar la preparación económica de los cuadros y reservas en los componentes del sistema de control interno, a partir de la sistematización de los elementos teóricos metodológicos que establecen la preparación y superación de los cuadros y reservas que tributan a su preparación económica, se describieron las tres etapas del diagnóstico; se analizaron críticamente los resultados de tres procesos esenciales de las acciones de control: auditoría al Presupuesto del Estado, ejercicios de Comprobación Nacional al Control Interno y la aplicación de la guía de autocontrol.

Se emplearon técnicas y herramientas encaminadas a viabilizar la obtención y análisis de los resultados, tales como: el análisis documental, la entrevista a informantes claves, sistémico, la modelación, diferencial semántico.

Como principales resultados se elaboró un sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno.

Abstract

The objective of this research is to improve the economic preparation of the cadres and reserves in the components of the internal control system, based on the systematization of the methodological theoretical elements that establish the preparation and improvement of the cadres and reserves that contribute to its preparation economic, the three stages of diagnosis were described. The results of three essential processes of control actions were critically analyzed: audit of the State Budget, exercise of the National Internal Control Verification and the application of the self control guide.

Techniques and tools were used to made it possible to obtain and analyze the results, such as: documentary analysis, interviewing key informants, systemic, modeling, semantic differential.

As main results, a system of action was prepared for the economic preparation of the cadres and reserves from the components of the internal control system.

Introducción

La sociedad cubana en su empeño por lograr un país próspero y con una economía sostenible reconoce como documentos rectores para la actualización del Modelo Económico Cubano, lo que se define en la Conceptualización del Modelo Económico y Social de Desarrollo Socialista, las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, con la Visión de la nación y Ejes y Sectores Estratégicos y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 del 7mo Congreso del PCC, aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. (PCC, 2017)

Todo lo anterior, tiene vasos comunicantes con la voluntad y la disposición del estado cubano de atemperarse con lo aprobado por la Organización de Naciones Unidas (ONU), en septiembre del 2015, Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incluye, un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas afines y específicamente, el objetivo No. 16 expresa: “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles”, a su vez declara 10 metas y precisa en las No. 5 y 6 respectivamente lo siguiente: “reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus forma y crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”. (CEPAL, 2017).

Mantener a Cuba interconectada con su entorno incluido, ser miembro de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), cuyos países pertenecen o a una de sus organismos especializados y que se funda en La Habana, Cuba, en el año 1953 y por ende, a la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), que le permite acogerse a las buenas prácticas de control, siendo parte de un grupo de acuerdos y tratados vinculantes con estos organismos, que abogan por la transparencia y la buena gobernanza, a partir del cumplimiento de sus misiones, incentivado lo relacionado con la rendición de cuentas en correspondencia a lo planteado en la Agenda 2030 por los ODS.

Por lo antes expuesto, en la última década, se hace cada vez más necesaria e importante las acciones que se realizan para la preparación de los cuadros y reservas, que son solicitados y organizados por los directivos, tanto en las empresas como en los sistemas de gobernabilidad, buscando en estos un uso más eficaz de los recursos económicos, financieros, tecnológicos, medio ambientales y los humanos que son demandados para el desarrollo económico y social de una nación.

La Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, se define como: “La estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, se elabora con una proyección a mediano y largo plazo, respondiendo al diagnóstico de necesidades de sus cuadros, con la visión y objetivos trazados por cada órgano, organismo y entidad nacional, acorde con los lineamientos de la estrategia nacional. Los jefes, en cada instancia, responden por la elaboración y consecución de la estrategia de superación de los cuadros subordinados, y por su evaluación sistemática”. GOE No. 54/2007.

Debe abarcar un conjunto de temáticas principales dirigidas a preparación: político – ideológico, defensa, administración - dirección (dirección, económico, jurídico e informático) y técnico profesional, y por ende, coadyuvar a elevar la eficiencia de su gestión.

En este proceso se han concebido desde los primeros momentos la concepción de los Diplomados para directivos de la Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial. (Quintana, 2005)

Para lograr estos propósitos, tanto a nivel macroeconómico como en su expresión territorial, se diseñan políticas públicas que deben ser correctamente supervisadas, se incluye la actual Resolución No. 60/2011, que establece los Componentes y Normas para el Sistema de Control Interno (SCI), dictada por la Contraloría General de la República, visto esto desde la perspectiva que la misma la emite una entidad con autoridad política y legitimidad gubernamental, la Contraloría General de la República de Cuba, que es el órgano estatal que auxilia a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución

de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno. (CGR, Res. 60/2011)

La Resolución No. 60/2011 manifiesta un crecimiento a partir de los antecedentes o la génesis de su surgimiento, pues constituye un proceso de mejora o innovación que ha permitido ir tomando, tanto la experiencia internacional del proyecto The Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en sus tres versiones, como los anteriores documentos rectores que establecían lo relacionado con el SCI, dígase la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) y la Resolución No. 13/2006 del extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC).

Precisamente, la investigación reconoce y válida la pertinencia del concepto del SCI, como “un proceso extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; integrado a las operaciones, con un enfoque de mejoramiento continuo y que 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”. (CGR, Res. No. 60/11)

De este concepto, se toman tres elementos básicos: gestión, sistema y rendición de cuentas, que impulsa a trabajar por lograr correlacionarlos con el proyecto de la investigación, en función de perfeccionar la preparación económica de los cuadros y reservas en el territorio matancero, para incentivar y motivar al crecimiento profesional y desempeño de los directivos, funcionarios o trabajadores que se capacitan en los diferentes niveles.

El último elemento considerado, constituye la última norma rendición de cuentas del componente de Información y Comunicación, donde se define que:

“Los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios, tienen el deber legal y ético de responder e informar acerca de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, así como otros aspectos de

interés que resulten necesarios, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores”.

El sistema de rendición de cuentas diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, debe incluir todos los elementos que permitan conocer el destino de los recursos y les garanticen el mejor uso posible de estos para satisfacer las necesidades públicas. Con la rendición de cuentas, debe lograrse que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, informando no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación - conducta y el ejercicio práctico de los conocimientos adquiridos en los procesos de preparación y superación.

El cumplimiento de esta norma presupone que se permita la retroalimentación de todos los actores de las estructuras de una organización o de un país y por ende, la posibilidad de corregir las no conformidades que atentan con el cumplimiento de los objetivos o metas; pero el logro de un resultado, en correspondencia con las exigencias, necesita ser medido, por lo que las personas que serán evaluadas, deberán conocer antes de asumir el reto para un cargo directivo.

Hecho evidente, ha sido la valoración de la implementación del sistema de control interno en la provincia, pues se demuestra, que visto desde tres procesos esenciales que se ejecutan: uno relacionado con la auditoría al proceso del plan, ejecución y liquidación del Presupuesto del Estado, no se han alcanzado evaluaciones positivas (satisfactorio o aceptable), otro en los ejercicios de la Comprobación Nacional al Control Interno, evidenciado sus resultados durante una década, entre el 45 y 50% de las evaluaciones, han sido negativas (deficiente o malo) y el tercero, corresponde a la aplicación de la guía de autocontrol. Como consecuencia, se han incrementado los daños económicos cuantificados en 7 veces de un año con respecto a otro. Un elemento a considerar, es que estos datos solamente se refiere, a las entidades que han sido recibidos acciones de control.

Al asumir la revisión bibliográfica de documentos y los principales resultados obtenidos en la provincia de Matanzas en las acciones del sistema de control

interno, se evidencia que no hay correspondencia entre los conocimientos adquiridos y la aplicación práctica en el actuar de los cuadros y reservas que tribute a mejores resultados de las entidades donde dirigen, por lo que existe un vacío, y por ende, se necesita determinar las causas y condiciones y propuesta de acciones para perfeccionar la preparación económica de los mismos.

Es imprescindible para el logro de ello, estar a tono con la realidad actual que se refleja en los tres documentos antes mencionados (PCC, 2017), que expresan la voluntad del pueblo y contenida en la política del Partido, el Estado y el Gobierno de la República de Cuba, por lo que actualizar el modelo económico cubano es un objetivo insoslayable para garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugándolo con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos, por lo que:

- En la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, en su Capítulo 3. La dirección planificada del desarrollo económico y social, los componentes del Sistema de Dirección del desarrollo económico y social son: a) La planificación socialista, b) La regulación, c) La gestión del Estado y el Gobierno y el d) El control.

- En la Visión de la Nación hasta el 2030, el Eje Estratégico: Gobierno Socialista, Eficaz, Eficiente y de Integración Social, en su segundo y tercer objetivos específicos, se señala: “Garantizar un sistema de administración pública, transparente, ágil, eficaz y eficiente, cuyo propósito esencial sea la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local” y “Perfeccionar el sistema de control interno y externo, así como el control social, que incluye el popular; la prevención y el enfrentamiento oportuno, riguroso e integral a la corrupción, las ilegalidades, el delito, las indisciplinas sociales y administrativas”.

- En los lineamientos de la política económica y social, se concretan lo siguiente:

Capítulo I, Modelo de Gestión Económica, No. 6. “Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control

interno. El control externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos, haciéndolo más racional”.

Capítulo XIII. Perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección, No. 255.

“Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores en la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regula y exigir su cumplimiento.

Informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones” y en el No. 271. “Fortalecer el control interno y el externo por los órganos del Estado y el Gobierno, las entidades, así como el control social, incluyendo el popular, sobre la gestión administrativa; promover y exigir la transparencia en la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos. Consolidar las acciones de prevención y enfrentamiento de las ilegalidades, la corrupción, el delito e indisciplinas sociales”.

Por lo que la autora constata como **situación problemática**: que en los resultados de los distintos tipos de acciones de control de los órganos y organismos controladores, evidencian fallas en los Sistemas de Control Interno, en todos los niveles en las entidades, donde sus cuadros y reservas se han preparado y superado en los componentes del Sistema de Control Interno, tanto en los Diplomados de Administración Pública como de Dirección y Gestión Empresarial, u otras formas organizativas.

Se plantea como **problema científico**: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno de cada organización?

Por ello identifica como **objeto de estudio**: subsistema de preparación y superación de los cuadros y reservas, y como **campo de acción**: preparación y superación de los cuadros y reservas desde los componentes del Sistema de Control Interno.

Se propone como **objetivo general**: perfeccionar la preparación económica de los cuadros y reservas en los componentes del sistema de control interno en el territorio matancero.

Para desarrollar el mismo, se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Sistematizar los elementos teóricos metodológicos que establecen la preparación y superación de los cuadros y reservas que tributan a su preparación económica.
2. Describir las etapas del diagnóstico para la preparación económica en la provincia de Matanzas.
3. Analizar los resultados del diagnóstico para la preparación económica en la provincia de Matanzas.
4. Elaborar un sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno para la provincia de Matanzas.

Como solución adelantada a esta problemática se propone la **hipótesis**: si se perfecciona la preparación económica de los cuadros y reservas en los componentes del sistema de control interno, entonces podrá ser eficaz y efectivo el resultado en la gestión de las organizaciones.

Se define como **variable independiente**, sistema de acciones y **variable dependiente**, preparación de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno.

En la investigación se combinan, bajo una concepción dialéctico-materialista, métodos de carácter teóricos y empíricos, y técnicas tales como:

Métodos teóricos:

- Sistémico: permite apreciar el vínculo que existe entre la investigación realizada y las actividades de la Contraloría General de la República, para identificar el nivel de incidencia en el control y prevención de los directivos de la administración pública y empresarial, en la eficacia y eficiencia de la gestión; así como aprovechar la legislación vigente y el proceso de actualización del Modelo Económico Cubano para el mejoramiento de las funciones de dirección.
- Análisis y síntesis: permite realizar un análisis detallado de cada una de las causas y condiciones que originan los hallazgos constatados y posteriormente, sintetizar el resultado del análisis realizado, para el perfeccionamiento de la preparación económica de los cuadros y reservas en los componentes del sistema de control interno, lo que contribuye al control y la prevención.

- Histórico-lógico: para estudiar la evolución de la preparación y superación económica y de los cuadros y reservas y los resultados alcanzados en una década.

Y entre los métodos empíricos utilizados se encuentran:

- Observación: utilizada en las acciones de control.
- Análisis documental: fue empleado en la revisión bibliográfica, como parte de la fundamentación teórica de la investigación, para la revisión y el análisis crítico de las normativas que regulan la actividad y en específico, las acciones de control para fiscalizar el sistema de control interno.
- Entrevista informativa: realizada a los directivos y diplomantes con resultados positivos en acciones de control recibidas de órganos y organismos controladores, para conocer su opinión sobre la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos vinculado al Control Interno y a los actores que participan en acciones de superación de los cuadros y reservas.
- Entrevista grupal no estructurada, entrevista a informantes claves, diferencial semántico, para constatar el estado actual del problema y determinar la objetividad de la propuesta.
- Modelación científica: permitirá determinar el sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno, para la conformación de la misma se tendrá en cuenta la búsqueda bibliográfica realizada, los criterios del equipo de trabajo que se consultarán, y los criterios de la investigadora en relación con la preparación económica y los resultados constados en las acciones de control.

Como contribución práctica se perfeccionaría el sistema de preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno, lo que permitiría avanzar en la implementación de los Lineamientos declarados en el capítulo XIII. Perfeccionamiento de Sistemas y Órganos de Dirección.

La contribución teórica estaría dada por la elaboración de sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno, lo que permite visualizar a la sociedad, que los

directivos en el desempeño de sus cargos administrativos, logran transparencia y probidad en el uso de los recursos, haciendo más eficiente y eficaz la gestión de sus organizaciones.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y teniendo como principios la concreción y el orden lógico, el informe de la investigación que se presenta ha sido diseñado de la forma siguiente:

Capítulo 1. Elementos teóricos y metodológicos sobre la preparación y superación de los cuadros y reservas que tributan a su preparación económica

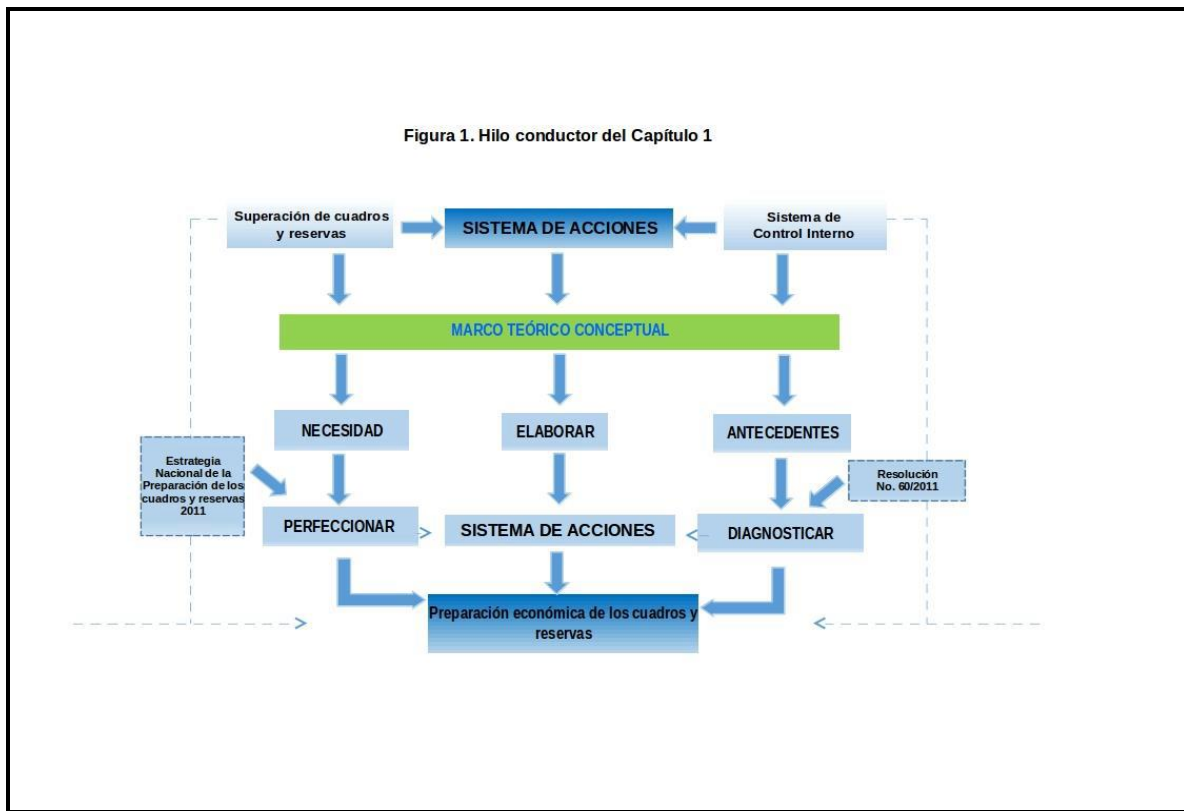
Capítulo 2. Métodos y técnicas empleados en la investigación. Caracterización de las entidades y el sistema territorial de auditoría

Capítulo 3. Sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno

Para finalizar, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos, los cuales contribuyen al esclarecimiento de la investigación realizada.

CAPÍTULO 1. ELEMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS SOBRE LA PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS Y RESERVAS QUE TRIBUTAN A SU PREPARACIÓN ECONÓMICA

La sistematización de los elementos teóricos metodológicos relacionados con la preparación y superación de los cuadros y reservas, su vínculo con los componentes del sistema de control interno, nace a través de un análisis de los criterios de diferentes autores, tanto a nivel nacional como internacional, llevado a cabo por la autora, al percatarse de la existencia de un vacío, que en el orden conceptual, integre los diferentes procesos que tienen lugar en la aplicación práctica de los conocimientos y las acciones de preparación económica recibidas desde el sistema de control interno, base esencial a la cual se dedica este capítulo, como se puede apreciar en el hilo conductor siguiente:



Fuente: elaboración propia

A partir de ese análisis lógico, la autora considera que la preparación y superación de los cuadros y reservas que tributan a su preparación económica, es el ente más activo de este proceso puesto que como ser social, son los que poseen la capacidad para cambiar y trabajar por lograr con su desempeño y gestión proactiva, hacer que sus organizaciones avancen en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

1.1. La preparación y superación de los cuadros y reservas

La capacitación es una herramienta esencial en el trabajo con los directivos. Se brinda con el objetivo de actualizar y complementar aquellos conocimientos y habilidades concretos que le permitan a los implicados un desempeño laboral inmediato y mejor, que alcancen la preparación integral requerida y propicie la de los subordinados, y particularmente, las de sus reservas. (Ramos, 2008).

La capacitación es un concepto tratado por varios autores y especialistas (Torres, 2000; García, 2004; Huberman, 2005; Díaz, 2005; MTSS, Res/29 de 2006; NC 3000: 2007); Quintana (2015); Salgado (2016). La autora analiza que en sentido general, todos coinciden que instruye y desarrolla hábitos y habilidades para hacer algo, pero requiere conocimientos, por lo que es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo a todos los niveles y asume el criterio de Díaz (2005), que plantea:

“La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo”.

Al hablar de los cuadros, viene alusión el pensamiento de Ernesto Che Guevara, en su actuar como Ministro de la Industria, en los comienzos de los años 60, que expresó:

“El primer paso en la obtención de un cuadro es el de la selección entre la masas. El segundo, es el encauzamiento dentro del ritmo de la organización administrativa, dándole libertad suficiente para que pueda desarrollar sus facultades. El tercero, consiste en familiarizarlo en un método único de trabajo que

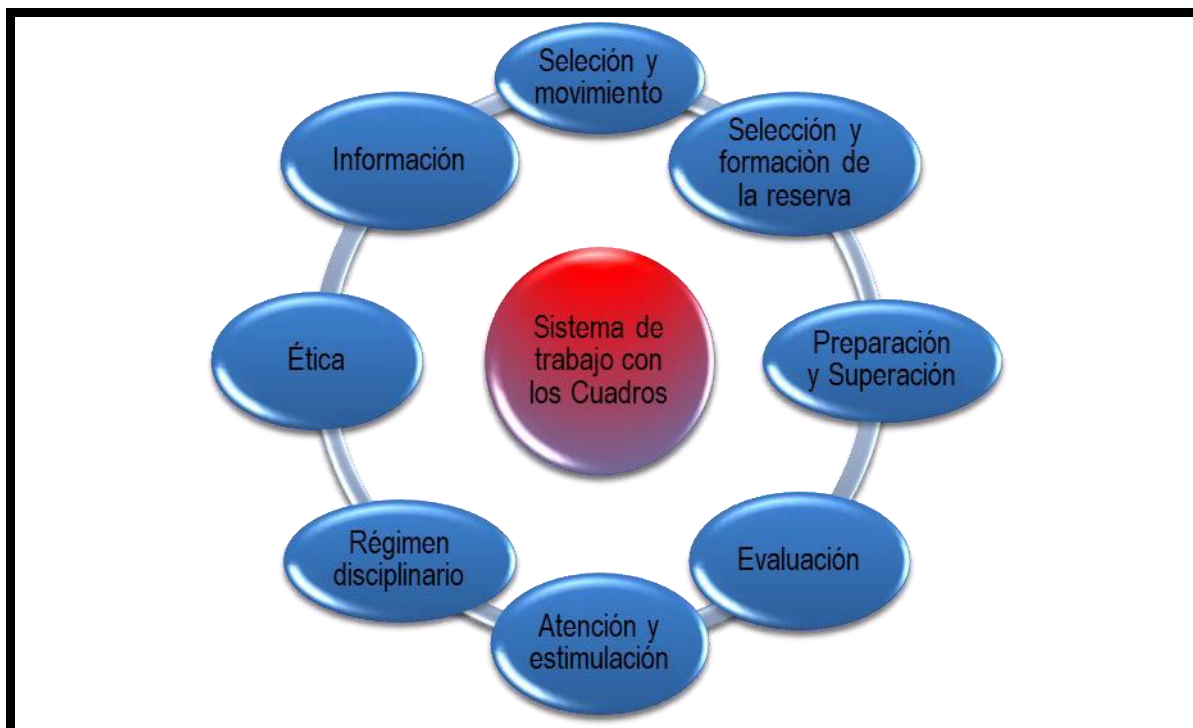
va imponiéndole disciplina y convirtiéndolo en un elemento, a la vez dinámico y creador, en un Cuadro perfectamente disciplinado”. (Arcos, 2013)

Los retos que impone el escenario actual, por sus complejidades, no pueden conducir a la ubicación de personas sin cualidades, prestigio, la ética y los conocimientos requeridos en responsabilidades vinculadas a la administración y el control de recursos materiales y financieros. (Guevara, 1962)

Resulta determinante y estratégico en la actual coyuntura, reforzar la prevención y el combate permanente contra las conductas nocivas, en la cual tiene la más alta responsabilidad los jefes, sus equipos de dirección y comisiones de cuadros a los que corresponde exigir porque se garantice la calidad en la selección de cuadros y su información sistemática. (PCC, 2018) (MFP, 2018)

En el subsistema de trabajo con los cuadros para lograr la sinergia que se necesita del conocimiento de los cuadros, funcionarios y trabajadores, requiere integrar un grupo de subsistemas, que van desde la selección hasta el régimen disciplinario, como se muestra en la figura siguiente:

Figura 2. Subsistema del trabajo para los cuadros



Fuente: a partir del Decreto Ley No. 196/1999, actualizado 2007

Dentro de los subsistemas tiene vital importancia la preparación y superación. En Cuba, la educación constituye una política pública priorizada por la sociedad, que de modo particular, se aprecia en la capacitación de los cuadros que se desarrolla en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno y sus escuelas ramales. La base legislativa está contenida en la “Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas” (ENPSCR) y en los reglamentos del Ministerio de Educación Superior que describen las vías, métodos y responsabilidades que reflejan la importancia de la formación y el rol que deben desempeñar los cuadros como formadores. Se posee un sistema integrado por órganos de cuadros de los Órganos del Estado (OE), Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), Entidades Nacionales (EN), Consejo de Administración Provincial (CAP), Consejo de Administración Municipal (CAM) que posee su plan en las unidades de base. (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, 2005).

El capital humano se gestiona integralmente en las organizaciones, y la formación de cuadros se particulariza para fomentar la implicación y la asunción de responsabilidades que generen procesos de cambio. Se han dedicado esfuerzos al desarrollo de conocimientos, habilidades y valores, lo que se define e integra con intencionalidad, a través del valor añadido esperado, en aplicaciones de resultados que mejoren el desempeño organizacional. Los cuadros tienen la responsabilidad de encaminar la generación de conocimientos en todos los niveles de la organización y dar respuesta a las demandas relacionadas con productos, servicios o tecnología.

La autora considera que la preparación y superación de los cuadros y sus reservas es esencial, pues este proceso tiene una influencia decisiva en la calidad político-ideológica, ética y científico-técnica, y de las personas que laboran en cualquier sector y tiene como objetivo garantizar el aprendizaje mediante la preparación y superación integral de los cuadros y sus reservas para lograr un fortalecimiento de su liderazgo y autoridad como dirigentes, cabal desempeño de sus funciones y una preparación necesaria para hacer promovido a cargos superiores.

Dentro del contenido general del Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros y sus reservas, se establecen los generales imprescindibles que se estructuran de acuerdo con la categorización de los cuadros y se aprueban centralmente. (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, 2010).

Se faculta a los jefes de los órganos estatales, organismos, entidades nacionales y Presidentes de los Consejos de Administración Provincial del Poder Popular establecer los contenidos técnicos-profesionales específicos que satisfacen necesidades particulares, según las responsabilidades asignadas, y se aprueban en su nivel.

Se concreta en el Plan de Desarrollo Individual, elaborado a partir del Plan de la entidad, de las necesidades de aprendizaje y el resultado de la evaluación. (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2011) y (Consejo de Ministros, 2015).

La Estrategia Nacional plantea que abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a preparar a los cuadros y sus reservas para las funciones del cargo y coadyuvar a elevar la eficiencia de su gestión. Estará incluida e integrada la Preparación en Dirección, Económica, Jurídica y el uso de la Información.

El plan de acciones de superación se debe proyectar sobre la base de los tres grupos:

- Grupo I. Superación mensual para cuadros y reservas coordinadas por el Departamento de Cuadros de la Universidad. Esta superación está a cargo de especialistas de la Universidad e invitados de otras instituciones.
- Grupo II. Actividades de superación realizadas en cada una de las áreas del centro que tributan a los componentes de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas. (ENPSCR)
- Grupo III. Actividades de superación que son planificadas por el MES, CAP, CAM, OACES u otros.

Estos tres grupos, a su vez, tributan a los contenidos y formas de organización que también presupone la ENPSCR, convirtiendo la superación de los cuadros y sus reservas en un sistema de formación para ellos, que es monitoreado desde el Departamento de cuadros de la Universidad, de manera que su responsabilidad como directivos, no los desvíe de su formación integral y humanista.

Estas consideraciones se manifiestan en el proceso de formación que se desarrolla en los cursos para cuadros y sus reservas y las evidencias de sus resultados, a partir del aprendizaje asociado a la experiencia en el mundo del trabajo, mostrada por los participantes.

Los órganos, organismos y entidades nacionales aplican la política de formación y preparación de sus cuadros, así como apoyan, controlan y ejecutan dichas actividades en el sistema de su competencia.

La labor de preparación y superación es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas a todos los niveles.

“Son considerados cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno”. (GOE No. 54/2007) y (CM, 1996)

“Es el trabajador que posee la capacidad técnico-laboral requerida, una sólida preparación y habilidad de dirección, disciplina administrativa, constante exigencia, vela por el uso correcto de los recursos puestos a su disposición, cuenta con un conjunto de cualidades político ideológicas y éticas, asume los principios consagrados en nuestra Constitución y el Programa del Partido; es elegido o designado para ocupar cargos de dirección u otros que por la importancia de las funciones que cumple, lo requieran, en los órganos superiores, demás órganos estatales, entidades presupuestadas y el sistema empresarial”.

En los momentos actuales, la autora considera que es necesario que los cuadros y directivos tengan una preparación política e ideológica y ética, con una formación técnica más integral que les permita adicionalmente a su compromiso político, un desempeño mayor en el logro de sus objetivos.

La pertinencia en cuanto a esa preparación, debe verse con un enfoque integral como mismo se establece la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas, en un proceso en cascada desde los directivos superiores que se preparan en la Escuela Superior de Cuadros “Ernesto Che Guevara” en La

Habana, hasta los que se asumen, en cumplimiento de lo anterior, en el territorio matancero, en los Diplomados de Administración Pública y de Dirección y Gestión Empresarial; coordinados por el Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Matanzas y de conjunto, con el resto de los actores que concurren en esta actividad, Consejo de Administración Provincial (Dirección de Cuadros) y Escuela Provincial del Partido Comunista de Cuba (PCC), que han trabajado en consolidar esta tarea, a partir de gestionarla con un enfoque sistémico, lo que ha permitido identificar las fortalezas y debilidades existentes en su materialización, encontrándose en proceso la edición XXII para el Diplomado Administración Pública y para el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial.

La política de cuadros y el trabajo con los mismos, requieren el conocimiento de los requisitos que demanda cada uno de los cargos para el buen desempeño de los cuadros nombrados en los mismos, así como sus potencialidades como directivos; en consonancia con la formación de sus reservas, a lo que debe dar respuesta el sistema de preparación y superación de cada cuadro y reserva a partir de los documentos: Decreto 281/2007, Decreto – Ley No. 252/2007, CGR, Res. 60/2011, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno y su reservas (ENPSCEG), el Capítulo III de la I Conferencia Nacional del PCC (Política de Cuadros) (CM, 2007); (CE, 2007) (PCC, 2012), donde se declaran objetivos indicativos del trabajo de Superación y Preparación de cuadros y reservas, entre los cuales se encuentran: No. 73, 77 y 78, así como las indicaciones emanadas del análisis del Documentos del Primer Secretario del PCC “Elementos sobre la Política de Cuadros”. PCC (2018).

Lo anterior daría respuesta al cumplimiento de los documentos rectores de la política económica y social del país, declarados en el 7mo. Congreso del PCC, aprobados por el III Pleno del Comité Central, el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) el 1 de junio de 2017, Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021,

que en diferentes momentos precisa lo estratégico y trascendental de este tema y precisa en el No. 270, “Perfeccionar el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, incluida su base reglamentaria, y avanzar con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran; prestando la debida atención y exigencia por los jefes, comisiones y órganos de cuadros a: la selección y promoción de los cuadros, su atención y estimulación, la reserva, el rigor en la evaluación, la ética, la disciplina, así como a la preparación y superación”.

En el Informe Central al VII Congreso del PCC, el General de Ejército Raúl Castro Ruz expresó:

“En materia de política de cuadros también se avanzó, aunque no nos damos por satisfechos. Se han dado pasos importantes en la preparación y recalificación de los cuadros partidistas, gubernamentales y empresariales, aunque se requiere insistir en la preparación específica para el desempeño de los cargos asignados”.

(PCC, 2017)

La superación de los cuadros, como se precisa en la intervención del General de Ejército, así como en los documentos rectores de la sociedad cubana, visualizan que lo esencial es trabajar en atemperar las expectativas, con la capacidad real de cuadros y reservas, para desarrollar las nuevas políticas públicas y lograr resultados con eficiencia, eficacia y economía.

A partir de las orientaciones metodológicas recibidas de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG), se realiza un claustro por ediciones, con el objetivo de analizar la interdisciplinariedad entre los diferentes cursos, para lograr un sistema evaluativo integral. Previo al comienzo de las diferentes ediciones de los diplomados, sesiona el claustro, en el cual se evalúan los principales resultados obtenidos en la edición anterior, las dificultades presentadas y se trazan las proyecciones de trabajo a futuro.

La malla curricular que se diseña, tributa al esquema que se plantea desde la ESCEG y en correspondencia a la composición del claustro identificado, se determinan los profesores principales en los programas, por cada curso de las especialidades y se imparte en la sede de la Escuela Provincial del PCC, por un tiempo de dos meses y medios, que representa 90 horas clases e incluye

conferencias, clases prácticas, talleres y visitas dirigidas a entidades, que tributan a procesos importantes del desarrollo económico y social de la provincia. (Tabla 1)

Tabla 1. Cursos impartidos en los diplomados

(XXII Edición DAP y XX DDyGE)

Dirección y Gestión Empresarial (DDyGE)	Administración Pública (DAP)
1. Dirección Empresarial MSc. Arles Orihuela Gómez, Prof. Aux.	1. Gestión de la Actividad de la Administración Pública durante el proceso de actualización del modelo económico. Dr. C. Evelín González Paris, Prof. Tit.
Asignaturas del perfil económico	
2. Gestión Contable y Financiera MSc. Annayka Abab Alfonso, Prof. Aux.	2. Contabilidad y Control para la administración Pública MSc. Annayka Abab Alfonso, Prof. Aux.
	3. Economía y Finanzas Públicas Dr. C. Mercedes Marrero Marrero, Prof. Tit.
Asignaturas del perfil jurídico.	
3. Innovación y Derecho Legal Dr. C. Bisleivys Imenez Valero, Prof. Tit. MSc. Osvaldo Manuel Alvarez Torres, Prof. Aux.	
	4. Bases jurídicas de la actividad del Estado cubano actual. MSc. Osvaldo Manuel Alvarez Torres, Prof. Aux.

Asignaturas del perfil específico	
	5. Las técnicas de la información y las comunicaciones en la gestión de la dirección. Dr. C. Julio Telot González, Prof. Tit.
4. Logística Dr. C. Reynol Hernández Madem, Prof. Tit.	
5. Gestión del Capital Humano Dr. C. Olga Gómez Figueroa, Prof. Tit.	
6. Gestión de la Calidad y Medio Ambiente Dr. C. Francisco Ramírez Betancourt, Prof. Tit. Dr. C. Jorge Alfredo Cabrera, Prof. Tit.	
7. Mantenimiento MSc. Emilio Fernández Arenas, Prof. Aux.	

Fuente: cronograma docente de los diplomados

Para poder entender la importancia del SCI en la preparación económica y la transversalidad de este sistema en las acciones de superación y preparación de los cuadros y reservas, se debe dedicar el próximo epígrafe a su estudio.

1.2. Evolución del Sistema de Control Interno

El término “sistemas” se utiliza comúnmente desde la antigüedad. Fue abundantemente empleado por los filósofos griegos, como Arquímedes y Aristóteles. Leonardo Da Vinci lo utilizó con frecuencia, Carlos Marx, legó al mundo un ejemplo monumental de lo que puede catalogarse como la aplicación del concepto de sistema al análisis de la sociedad capitalista. Engels escribió: “toda la naturaleza accesible a nosotros forma un sistema, un conjunto total de

cuerpos” cabe entonces una interrogante. ¿Qué es sistema? Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para cumplir metas. Blanco (2008).

La clasificación de la información, define: (Nicuesa, M., 2013)

- Los recursos tangibles o visibles, aluden a los recursos financieros, o los recursos materiales y técnicos, si bien, los activos visibles son necesarios carecen de valor sin los invisibles.
- Los intangibles, a la imagen de marca, la investigación, los procesos de interacción con los consumidores, o el mismo capital intelectual derivado de los recursos humanos; activos, todos ellos, que para Itami son los que generan el auténtico valor en una organización, y en particular, en una empresa. A su vez, los activos invisibles se clasifican según el flujo de información que impliquen, ya sea entrada de información del exterior, movimiento de la misma dentro de la organización; o salida de información al exterior.

Hasta aquí se define el primer término, si se quiere semántico, de la conformación del concepto Sistema de Control Interno, que da explícitamente lo esencial que es considerar todas las partes, dígame componentes y normas, pero se precisa que para alcanzar un resultado hay que gestionarlo en su conjunto; lo que depende de su capital humano que aportan los activos intangibles.

La Teoría General de los Sistemas (TGS) de Aristóteles "el todo es más que la suma de sus partes" (García, 2017), afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente, se fundamenta en tres premisas básicas. Los sistemas existen dentro de sistemas, cada sistema existe dentro de otro más grande y los sistemas son abiertos (interactúa con su entorno). Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

Como se puede apreciar, es necesario, definir el concepto de sistema.

Es "un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario". Es un conjunto de elementos o componentes interrelacionados para recolectar, manipular y diseminar datos en información y para proveer un mecanismo de retroalimentación en pro del cumplimiento de un objetivo. (Almaguer, 2012)

Otros economistas, como Keynes y Milton Friedman aplicaron con éxitos a sus estudios el concepto de sistemas. Los modernos estudiosos de la teoría de la complejidad y el caos no hacen más que emplear en sus análisis este concepto. Blanco (2008).

Para evitar el caos en las organizaciones en la actualidad de Cuba es que el Control Interno juega un papel decisivo, pues es un proceso que no trata solo de detectar y aplicar medidas, sino de estudiar qué elementos facilitan los descontroles y qué es necesario hacer para evitar las violaciones. De aquí que la comprensión de los controles puede ayudar a cualquier empresa a obtener logros significativos en su desempeño con un alto grado de eficiencia, eficacia y economía, parámetros indispensables para la toma de decisiones y cumplimiento de las metas.

Por la importancia que tiene el Control Interno y teniendo en cuenta que este, en su momento careció de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, se crearon varios grupos de trabajo para proponer modelos de Control Interno con una mayor participación de la dirección y del personal de la organización y se emitieron una serie de informes para adecuar el Control Interno de acuerdo a sus particularidades y poderlo implementar, no obstante, hay países donde estos informes aún son solo una mera guía. (Dávalos, 1981)

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO ha pretendido, que cuando se plantee cualquier discusión o problema de Control Interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, se tenga una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre Control Interno.

El Informe COSO se considera, hoy día internacionalmente, como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes. Este fue creado en Estados Unidos en 1992 y se desarrolla a través de cinco componentes con sus respectivas normas. Existen otros informes desarrollados por varios países pero la mayoría de estos se basan en el Informe COSO. (COSO, 1992)

En la actualidad a nivel internacional se está enfocando el Control Interno hacia la Gestión de Riesgos Empresariales, teniendo en cuenta las limitaciones que han enfrentado las organizaciones en la aplicación del COSO. Este es un documento en el cual, por primera vez, se habla de gestionar los riesgos a que están sometidas las entidades desde el punto de vista de Control Interno. El Informe COSO II abarca un total de 8 componentes, destacándose los relacionados directamente con los riesgos. (COSO, 1997)

En materia, el COSO II adelanta con respecto a su predecesor, desarrollándose y perfeccionándose, por lo que actualmente los riesgos que pueden ocurrir en una entidad, se logran identificar, evaluar (cuantificar) y gestionar, siendo este último el paso de avance en el COSO II, que desarrolla la Gestión de Riesgos Empresariales.

Además consigue en agrupar puntos en común con relación al tamaño, sector, cultura, complejidad, estilo de gestión y otras características de las entidades así como una variedad de enfoques y opiniones, que influyen en la implementación de la Gestión de Riesgos Empresariales.

El COSO II, pretende ser un poco más abarcador y da una mejor respuesta a la Gestión de Riesgos Empresariales en una entidad así como se adelanta al momento en que se está, en el que es de vital importancia los métodos de controles más precisos que puedan ayudar al funcionamiento eficiente de una organización.

La Gestión de Riesgos Empresariales, conocida internacionalmente como: Enterprise Risk Management (ERM). Se difunde cada día más a nivel mundial y constituye una propuesta disciplinada y estructurada que alinea las estrategias, los procesos, las personas, las tecnologías y los conocimientos con el propósito de

evaluar y administrar los riesgos que las empresas enfrentan, aunque este concepto también puede ser extendido a todas las organizaciones, en sentido general.

Lo novedoso de la Gestión de Riesgos es que, como su nombre lo indica, se encarga de gestionar riesgos, teniendo en cuenta para ello, la relación costo beneficio, donde nunca los costos de controlar pueden exceder los beneficios que se esperan de la acción de control. En este nuevo enfoque se consideran riesgos todos aquellos acontecimientos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos de una entidad. Se habla de gestión de riesgos, pues todos los riesgos no se tratan de la misma manera, en dependencia del riesgo se aplican en mayor o menor medida las actividades de control, en otros casos se trata por todos los medios de evitar que ocurra el riesgo, en las situaciones que lo permiten se trata de compartir el riesgo y cuando no hay otra opción o sería muy costosa, se acepta el riesgo. En fin, de eso se trata, de lograr eficiencia en el tratamiento de los riesgos.

Ya en la actualidad existe el COSO III que recomienda en el grado de implementación del sistema de control interno, utilizar este modelo conocido como COSO según el cual, el control interno se formaliza en los **5** componentes y la codificación de 17 principios. (COSO, 2013)

Se considera que en el enfoque, dichos componentes y los principios deben estar presentes (que existen en el diseño y la implementación del SCI), funcionando (que los componentes y principios estén conduciendo el SCI) y que lo hacen de manera integrada (que los componentes colectivamente reducen a nivel aceptable los riesgos de errores e irregularidades). Al estar integrados, se pueden identificar y abordar riesgos en los proyectos, brindando mayor responsabilidad para el logro de los objetivos trazados por la administración.

Antes de identificar exactamente que es el Sistema de Control Interno (SCI) la autora considera necesario precisar por qué se identifica como una política pública tomando en esto en cuenta lo que determinan como concepto un grupo de expertos.

Según Sempere, son “el conjunto de acciones que desarrolla una autoridad pública”. Dye considera que una política pública se compone de aquello que una autoridad pública decide hacer o no hacer, puesto que en políticas públicas el no actuar se puede considerar como una actuación. (Sempere, s/a)

Como apunta Leblanc, las investigaciones en torno a las políticas públicas son "una necesidad, no sólo para detectar las ineficiencias de la actuación pública y reducirlas en el futuro, sino para conseguir una mejor inyección de principios normativos en el desarrollo diario de tales políticas". (Leblanc, s/a).

Aun cuando se reconoce que no son necesariamente estatales, representan propuestas específicas que motivan soluciones a problemas de una esfera o área determinada. Algunos autores sostienen que el análisis de las políticas públicas consiste en hallar "un problema sobre el cual algo pudiera o debería hacerse".

Las políticas públicas constituyen una metodología que permite un mejor control sobre la función de producción de las autoridades públicas, para que los productos generen los efectos esperados o al menos previniendo y reduciendo las desviaciones.

Por tanto, tomando en cuenta la prioridad que tiene para el desarrollo del país que se logre una armonía y un avance sostenido de la economía en todas las esferas, es que el tratamiento y seguimiento del tema del control interno, no transita solo por ser una política pública sino un asunto estratégico para avanzar en el plano económico, se hace necesario analizar sus particularidades, a lo cual se dedica el próximo epígrafe.

1.3. Particularidades del SCI en Cuba y la actualización de su modelo económico social

En esta preparación integral, instruirlo en todos los elementos es necesario para prevenir, por lo que visto desde el prisma de la Contraloría General de la República (CGR), esta etapa de preparación debe constituir una oportunidad para sensibilizar y concientizar lo vital que resulta la instrumentación de un adecuado Sistema de Control Interno, como una herramienta de trabajo, la vía que permita identificar las potencialidades y reservas, para hacer las organizaciones más eficientes y eficaces, tanto las productivas como de los servicios.

El objetivo y misión de la CGR es auxiliar a la ANPP y al Consejo de Estado (CE) en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del estado y del gobierno en razón a ello, propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo y una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como dirigir metodológicamente y supervisar el Sistema Nacional de Auditoría, ejecutar las acciones que considere necesaria con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público, prevenir y luchar contra la corrupción. (ANPP, Ley No. 107/09)

Recientemente con la aprobación de la nueva Constitución de la República, en su artículo 160, e precisa:

“La Contraloría General de la República es el órgano del Estado que tiene como misión fundamental velar por la correcta y transparente administración de los fondos públicos y el control superior sobre la gestión administrativa. La ley regula las demás funciones y aspectos relativos a su actuación”. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019).

La CGR, puso en vigor la Resolución No. 32/2016 para la “Identificación y cuantificación de los daños económicos causados al Patrimonio Público, la misma es vinculante y aplicable a todos los que son sujetos de control, permite identificar daños por falta de gestión, disponibilidad y uso del financiamiento, así como legitimidad de las operaciones, incluido en esto, perjuicios a terceros.

Lo anterior, se genera por incumplimientos de funciones, demostrando fallas y fisuras en el sistema de control interno de todos sus componentes y algunas de sus normas, lo que ratifica la pertinencia de lograr que, la preparación económica se conciba reconociendo la transversabilidad de la temática, con todas las materias que se imparten en la preparación de los cuadros.

En Cuba, el marco del Control Interno posee un enfoque que se rige en la Resolución No. 60 del 2011, donde se plantea los ajustes pertinentes para corresponderse con el último modelo COSO III, el cual predetermina un modelo estándar que fija principios básicos y normas de obligada observancia, para todos los sujetos de las acciones de control declarado en el Capítulo II de la Ley No. 107

de la Contraloría General de la República, los que tienen la obligación de diseñar e implementar a partir de este modelo, su propio sistema, de acuerdo con la misión, visión, objetivos, estrategias, características y competencias, dando especial tratamiento al Componente Gestión y prevención de riesgos, que permite ajustarse al mitigar los riesgos en función de cumplir su misión.

La derogada Resolución No. 297/2003 del MFP, se basó fundamentalmente en el Informe COSO I, y al este no considerar la gestión de riesgos, la misma tampoco lo hacía, ahora con la creación de la Resolución No. 60/2011 el componente, que antes se denominaba, Evaluación de Riesgos, según la extinta Resolución, pasa a denominarse Gestión y Prevención de Riesgos, incorporando en esta resolución el enfoque de gestión.

A partir del propio concepto de las resoluciones antes mencionadas, se puede ver cómo ha avanzado la manera de enfocar los riesgos en Cuba. Surgen muchos retos que deben enfrentar las empresas sobre cómo medir y cuantificar los riesgos, cómo administrarlos, cómo administrar la organización con un enfoque de gestión de riesgos y qué mecanismos y procedimientos utilizar para dirigir las organizaciones sobre la Gestión de Riesgos.

Por tanto, es inobjetable la importancia que reviste el Control Interno para las empresas, más aun para la recuperación de la economía nacional, porque el control de los recursos materiales, financieros y humanos es fundamental para lograr tal propósito.

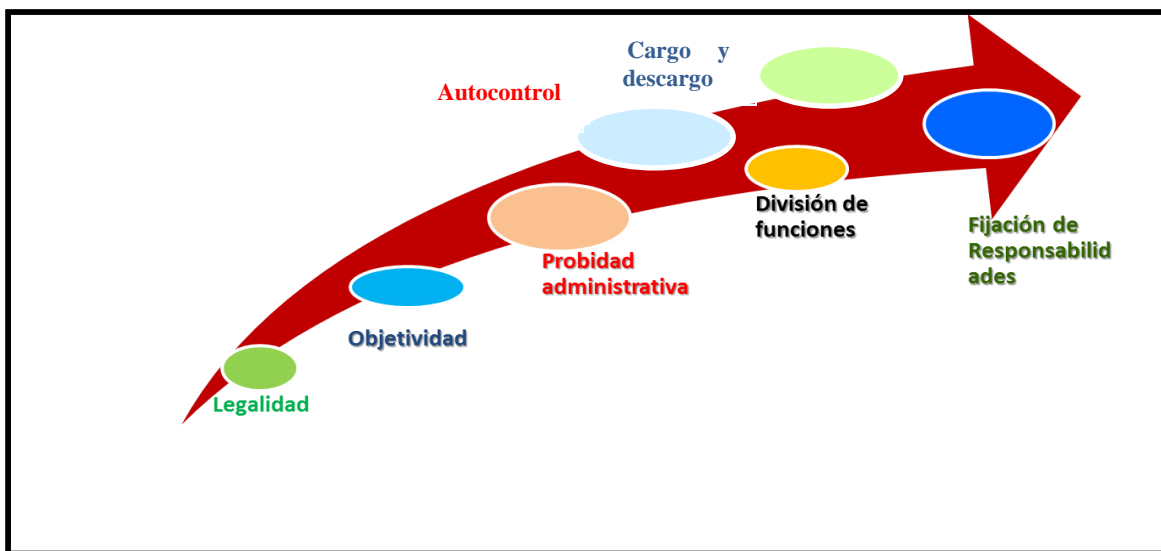
En Cuba, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía, no se puede ignorar la implementación y la aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

Lo que se declara en la Resolución No. 60/2011, es una metodología para minimizar los riesgos tanto internos o externos, que pudieran dar al traste con problemas para la organización y generar por ende, incumplimiento de sus objetivos y metas e impactar en los resultados que espera la sociedad, tanto de

una entidad del sistema empresarial como la actividad presupuestada. Por lo tanto, se necesita del Sistema de Control Interno para ser proactivo en la solución o mitigación de los problemas que enfrentan las organizaciones teniendo en cuenta la turbulencia de los entornos.

Lo imperioso de que se asuma como un Sistema radica a partir del concepto más explícito que se determina como: “Conjunto de reglas o principios que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetivo”. El SCI declara siete principios básicos (figura 3).

Figura 3. Principios del Sistema de Control Interno



Fuente: elaboración propia basado en la Resolución 60/2011 CGR

Todo lo anterior se pone en función de lograr una adecuada **gestión** para alcanzar eficiencia y eficacia. A criterio de la autora, se necesita argumentar cuatro principios básicos, que en su interrelación, permiten sentar las bases para una adecuada rendición de cuentas a cualquier nivel, tanto en la macro o de la microeconomía, así se reflejan en la Resolución No. 60/2011, Artículo No. 6.

Legalidad. Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno, en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema,

para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.

Objetividad. Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.

Probidad administrativa. Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.

Autocontrol. Visto desde la obligación que tienen los directivos, funcionarios y trabajadores, de autoevaluar su gestión de manera permanente determinar insuficiencias o fallas, diseñar y un plan de medidas y comunicar al nivel superior este resultado y rendir cuenta ante las instancias que se defina.

La gestión y la rendición de cuentas de los directivos necesitan de estos principios básicos que permita que en el marco de lo legalmente establecido, con resultados cuantificables y con un nivel de transparencia del uso de los recursos, demostrar su competencia para el cargo que ostentan.

La norma del SCI establece un modelo estándar, que mantiene como objetivo fijar las normas y principios básicos de obligada observancia para todos los actores económicos de la sociedad, los que tienen la obligación de diseñar, implementar y autocontrolar a partir de este modelo, su propio sistema de acuerdo con la misión y objetivos estratégicos; así como identificar y mitigar sus riesgos. Las novedades que se declaran movilizan el capital intelectual en función de gestionar el conocimiento.

A criterio de la autora, las principales novedades de la normativa son:

1. Unifica y actualiza los documentos normativos rectores relacionados con el control interno y la prevención.
2. Actualiza la definición de control interno.
3. Retoma los principios de fijación de responsabilidad, cargo y descargo.
4. Flexibilidad en el diseño del sistema de control interno.
5. Integra el Plan de Prevención al componente gestión y prevención de riesgos.

6. Se incluye la rendición de cuentas, desde la óptica de la gestión de la administración pública, como una norma dentro del componente información y comunicación.

7. Se precisa en el componente actividades de control que los documentos pueden estar en formato impreso o digital, según se determine por la entidad, salvo lo que expresamente se regule por los órganos y organismos rectores.

Todo lo anterior valida la necesidad, de que los resultados sean medibles y sirvan para la toma de decisión, especialmente, de aquellos que esperan un beneficio de este proceso de superación del cuadro.

La Resolución 60 del 2011, unificó todos los criterios que existían del control interno (partiendo de las normas COSO) y permitió realizar un perfeccionamiento en el sistema empresarial de cubana. Cuenta con cinco componentes entre los que se encuentran:

- Ambiente de Control: sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos.

- Evaluación de los riesgos: establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

- Actividad de control: establece las políticas y disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión. Las actividades de control son aplicables a

las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondiente al marco de desarrollo de la actividad, así como la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

- Información y comunicación: precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de la información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos y metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

- Supervisión y monitoreo: está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectadas en las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas, el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

Este último componente, se estructura en dos normas principales: evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno y el Comité de prevención y control.

El Sistema de Control Interno es objeto de evaluación para conocer la eficacia de su funcionamiento y permitir su retroalimentación y mejora continua; la evaluación comprende un conjunto de actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados.

Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades mediante la aplicación del autocontrol sistemático garantizan su función de control, adecuan, actualizan y gradúan la aplicación de la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República en correspondencia con su actividad y sus características. A partir de los resultados obtenidos se elabora un plan de medidas, el que debe ser evaluado por el órgano colegiado de dirección.

El comité de prevención y control: los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, constituyen mediante disposición legal su Comité de Prevención y Control, que preside la máxima autoridad, la que designa para su integración a otros directivos, ejecutivos, asesores jurídicos y el auditor interno según la estructura que corresponda; así como a otros funcionarios que tienen a su cargo las funciones o actividades de cuadros, atención a la población, inspección, seguridad y protección, entre otros que se determinen; además de trabajadores que gocen de respeto en el colectivo por sus conocimientos y experiencia.

El Comité de Prevención y Control es un órgano asesor que está vinculado directamente al órgano colegiado de dirección, con el objetivo de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. Su composición, la permanencia en este y la periodicidad de las reuniones, son definidas por la máxima autoridad que corresponda, en estas es necesario contar con la presencia de dirigentes sindicales, según proceda.

Entre sus funciones fundamentales se encuentran: conocer las disposiciones legales relativas al Sistema de Control Interno, con el propósito de formular propuestas, auxiliar a la dirección en el diagnóstico de los objetivos de control; en la organización, conducción y revisión del proceso de elaboración del Plan de Prevención de Riesgos y su posterior seguimiento, a partir del análisis integral de los resultados de acciones de control y la evaluación de las causas y condiciones que generan las deficiencias detectadas y propone las acciones y recomendaciones que considere necesarias para el mejor funcionamiento y eficacia del Sistema de Control Interno; coordinar y orientar la divulgación de información y capacitación a los trabajadores acerca de políticas, disposiciones legales y procedimientos emitidos por la entidad o de carácter vinculante,

apoyando a la dirección; así como otras funciones que se consideren necesarias por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para la gestión de riesgos y el cumplimiento de su misión y objetivos.

Con vista a perfeccionar el sistema de control interno, la CGR, recientemente realizó una actualización de la Guía de autocontrol para la actividad empresarial y para la actividad presupuestada, definiendo para cada componente principales fuentes de información para el autocontrol y aspectos a verificar. La misma consta de un anexo único que contiene las principales normativas que se encuentran vigentes, herramienta de trabajo para cualquier usuario. (Contraloría General de la República de Cuba, 2019).

Precisamente describir cómo se debe proceder para diagnosticar la situación actual en de la preparación económica de los cuadros y reservas, con características particulares del territorio matancero, se abordará en el próximo capítulo.

Conclusiones del capítulo

El análisis de los diferentes elementos teóricos metodológicos, teniendo en cuenta la literatura tanto a nivel nacional como internacional, permitió a la autora concluir, que de forma general, la preparación y superación de los cuadros y reservas como política está establecida en los documentos rectores y en el caso particular, la forma de percibir la capacitación económica recibida, es de vital importancia para el logro en la gestión, efectividad y eficacia que debe tener en el actuar constante de sus funciones asignadas y la más acertada toma de decisiones. La percepción de integralidad de los componentes del SCI, como proceso transversal, permite tener una visión estratégica para la planificación, organización, ejecución y control de sus actividades que propicie el cumplimiento de su objeto social.



"En prever está todo el arte de salvar"

José Martí

CAPÍTULO 2. MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN. CARACTERIZACIÓN DE LAS ENTIDADES Y EL SISTEMA TERRITORIAL DE AUDITORÍA

En este capítulo se muestra una descripción general de las etapas a tener en cuenta para el diagnóstico de la preparación económica, en la temática de control interno, que han recibido los directivos en los diplomados de administración pública y dirección y gestión empresarial en el territorio matancero, a partir de una secuencia metodológica que abarca diferentes momentos y métodos de investigación y una caracterización de las entidades y el sistema territorial de auditoría.

2.1. Métodos empleados durante la investigación

Existen diversidad de métodos y técnicas descritas por diferentes investigadores, por lo que la autora, selecciona los que, a su juicio, se ajustan al tema abordado y facilitan el desarrollo de la investigación.

Los métodos teóricos cumplen una función gnoseológica importante, porque posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. Al utilizarse en la construcción y desarrollo de las teorías, crean las condiciones para ir más allá de las características fenoménicas y superficiales de la realidad, explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente. (García, s/n)

De carácter teórico, se tuvo en cuenta:

- El **enfoque en sistema** que proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos. Por esta razón, el conocimiento del enfoque en sistema presenta una importancia fundamental para los que se inician en el campo de la investigación científica. En el análisis de la preparación y superación de cuadros y reservas, existe un conjunto de partes relacionadas entre sí, en función de este resultado y

cada temática de prioridad, está interrelacionada entre sí y para cada caso en particular, tiene que tener una visión integral en la capacitación de ese cuadro y reserva en la cual intervienen diferentes formas organizativas y actores que tributan al propósito que se desea alcanzar para que la transformación sea cualitativamente superior. Permite apreciar el vínculo que existe entre la investigación realizada y las actividades de la Contraloría General de la República, para identificar el nivel de incidencia en el control y prevención de los directivos de la administración pública y empresarial, en la eficacia y eficiencia de la gestión; así como aprovechar la legislación vigente y el proceso de actualización del Modelo Económico Cubano para el mejoramiento de las funciones de dirección.

- El **análisis y la síntesis** no existen independientemente uno del otro. En la realidad el análisis se produce mediante la síntesis. El análisis de los elementos de la situación problemática se realiza relacionando estos elementos entre sí y vinculándolos con la situación problema como un todo. A su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados alcanzados previamente por el análisis. Permite realizar un análisis detallado de cada una de las causas y condiciones que originan los hallazgos constatados y posteriormente, sintetizar el resultado del análisis realizado, para el perfeccionamiento de la preparación económica de los cuadros y reservas en los componentes del sistema de control interno, lo que contribuye al control y la prevención.

- El método histórico, estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: "lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica". García. J. et. al. (s/n).

El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un

simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos.

Principalmente, es utilizado para estudiar la evolución de la preparación y superación económica y de los cuadros y reservas y los resultados alcanzados en una década.

En los métodos empíricos, el investigador se sitúa en contacto directo con su objeto de estudio, en una forma práctica. Con este tipo de método, el investigador tratará de recopilar el mayor número de datos que le permitan alcanzar los objetivos de la investigación. Cumplen determinadas funciones: de conocimiento, de validación, de pronóstico y de transformación.

Y entre los **métodos empíricos** utilizados se encuentran:

- **Observación:** según (Tapia, 2000) la observación “es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano”.

Los requisitos que deben cumplir las observaciones como método científico son: objetividad, causalidad, repetibilidad y utilización de medios especiales en caso que sea necesario.

Es esta investigación se utilizó en las acciones de control.

- **Análisis documental:** fue empleado en la revisión bibliográfica, como parte de la fundamentación teórica de la investigación, para la revisión y el análisis crítico de las normativas que regulan la actividad y en específico, las acciones de control para fiscalizar el sistema de control interno.

Se utilizó con el fin de determinar los aspectos y concepciones que permitieron sistematizar los elementos teóricos metodológicos que establecen la preparación y superación de los cuadros y reservas que tributan a su preparación económica y la selección propiamente de los métodos y técnicas a emplear y la obtención de los datos que posibilitaron el diagnóstico.

En todos los casos se seleccionaron los temas a evaluar y a través de la búsqueda exploratoria, se localizaron las principales fuentes que aportaban datos relevantes para que no se tuviesen en cuenta criterios de subjetividad.

- **Entrevista.** Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

Se realizó entrevista informativa a los directivos y diplomantes con resultados positivos en acciones de control recibidas de órganos y organismos controladores, para conocer su opinión sobre la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos vinculados al Control Interno y a los actores que participan en acciones de superación de los cuadros y reservas.

- **Entrevista grupal no estructurada, entrevista a informantes claves, diferencial semántico**, para constatar el estado actual del problema y determinar la objetividad de la propuesta.

- **Modelación científica:** permitió determinar el sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno, para la conformación de la misma se tendrá en cuenta la búsqueda bibliográfica realizada, los criterios del equipo de trabajo que se consultarán, y los criterios de la investigadora en relación con la preparación económica y los resultados constados en las acciones de control.

Con posterioridad se determinó las etapas a tener en cuenta para el diagnóstico de la preparación económica en la provincia de Matanzas, que incluye: revisión de los documentos normativos, formas organizativas utilizadas y los resultados de las acciones de control recibidas.

Por último, se analizaron, interpretaron y organizaron los datos atendiendo a su carácter cuantitativo o cualitativo y el tipo de información que aportaban, lo que permite elaborar el sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno.

Para esta investigación, se creó un equipo de trabajo integrado por nueve miembros, todos auditores de la CGR y del sistema territorial con experiencia y pericia en la actividad. El 100% son funcionarios y de ellos, cuatro (44,44%) son cuadros, seis (66,66%) tienen categoría docente en la educación superior participando en los procesos sustantivos docencia, investigación y extensión en los programas académicos que se ofertan y cuatro (44,44%) ostentan la categoría académica de Master.

Entre las técnicas que se aplica por parte del equipo de trabajo está la matriz DAFO, para diagnosticar el estado actual del proceso del Sistema de Control Interno en las entidades del territorio matancero.

Por la importancia que reviste el diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio, se dedicará el próximo epígrafe.

2.2. Caracterización de las entidades y del sistema territorial de la CGR del territorio matancero

El territorio históricamente ha constituido una importante zona para el desarrollo del país, después de haber tenido una relevante representación para la industria azucarera, se consolidó en las últimas décadas, como una de las mayores potencias energéticas de la nación, debido a la extracción gasopetrolera y producción de energía eléctrica.

El turismo es tradicionalmente una de las actividades que genera mayor cantidad de ingresos a la economía matancera y al país, representado casi el 40% de los mismos, con una planta hotelera alrededor de 51 instalaciones (entre cuatro y cinco estrellas pertenecientes a tres grupos hoteleros) y alrededor de 20 000 capacidades, además de una gran red extrahotelera que los completa. Manifiesta una expansión con tres grandes hoteles, entre ellos: Internacional, Parcela Oasis y Cayo Libertad.

Conveniente para el desarrollo económico del territorio está la amplia red de carreteras y vías férreas que lo surcan, después de la provincia de La Habana, es la de mayor densidad vial en Cuba.

La existencia de una amplia gama de eventos culturales y un elevado nivel intelectual, hacen que mantenga su condición de ciudad reconocida como la Atenas de Cuba.

La mayor parte de la actividad económica de la provincia es realizada por entidades, entre las que se encuentran empresas estatales socialistas (EES), unidades empresariales base (UEB), sistema bancario, unidades presupuestadas (UP), cooperativas (agropecuarias y no agropecuarias) y sociedades mercantiles (comerciales y no comerciales). (Oficina Nacional de Estadística de Cuba, 2017). La clasificación por forma organizativa se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Clasificación de las entidades por forma organizativa

No.	Clasificación	Cantidad
1.	Empresas	126
2.	UEB	372
3.	UP	196
4.	Bancos	4
5.	Hoteles	51
6.	CPA	69
7.	CCS	94
8.	UBPC	120
9.	CNA	19
	Total	1071

Fuente: ONEI (REEUP y RECU)

Agrupados por sectores, se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Relación de los sectores representativos en la provincia de Matanzas

No.	Sector	Cantidad
1.	Gobierno (CAP)	141
2.	Agricultura (MINAGRI)	375
3.	Azucarero (AZCUBA)	182
4.	Turismo (MINTUR)	51
5.	Industria (MINDUS)	24
6.	Alimenticio (MINAL)	22
7.	Construcción (MICONS)	38
8.	Energía y Minas (MINEN)	25
9.	Transporte (MITRANS)	12
10.	Otros	201
	Total	1 071

Fuente: ONEI (REEÚP y RECU)

Para el sistema de fiscalización y control del estado, a nivel de territorio, se estructura por unidades centrales de auditoría (UCAI), unidades de auditoría interna (UAI) y auditores internos de base (AIB) que da un completamiento de la plantilla de un 63,1% al tener cubierta solamente 245 de 388 cargos.

Esta breve caracterización, le permite a la autora, estimar el universo de cuadros y reservas que requieren de una preparación acertada y pertinente sobre la temática de control interno desde la perspectiva de la transversalidad de todas las temáticas que se impartan en cualquier forma organizativa y que permitan su aplicación en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de cada una de las organizaciones.

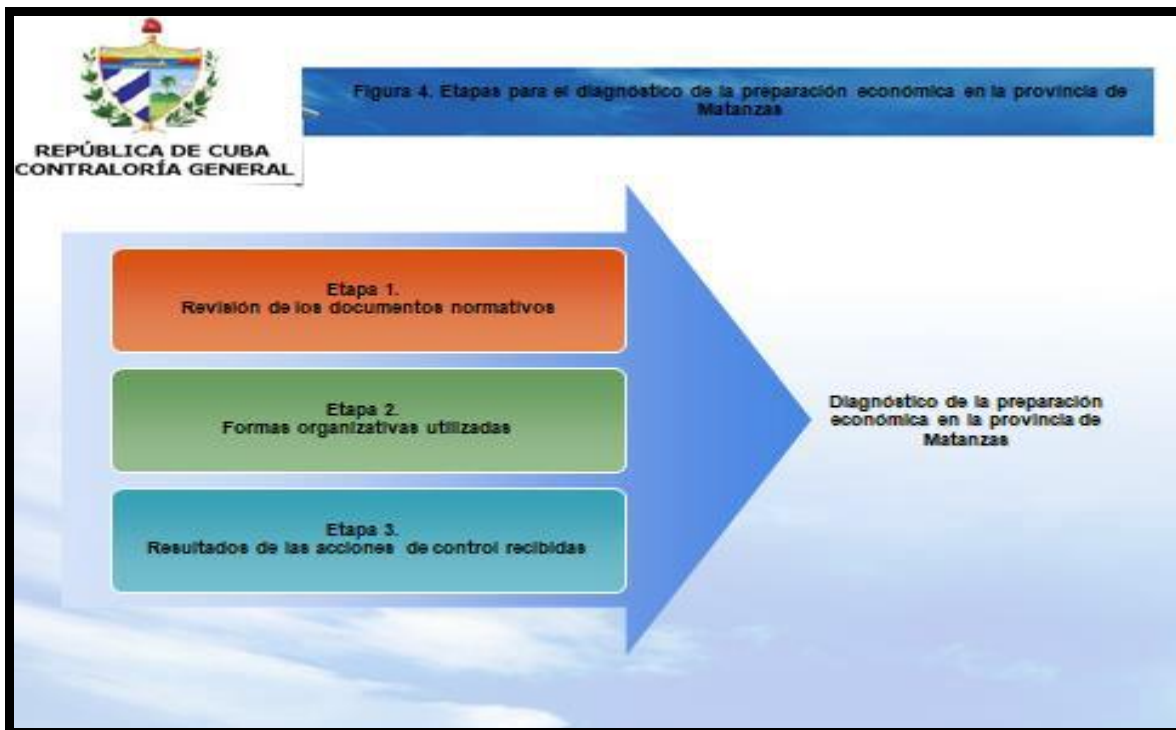
Para realizar el diagnóstico de esta preparación, la investigadora dedica el estudio del próximo epígrafe.

2.3. Etapas del diagnóstico de la preparación económica en la provincia de Matanzas

En la IX Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en la Comisión de Educación, Cultura, Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, en la intervención del Presidente del Consejo de Estado y de Ministros, Miguel Díaz Canel, abordó en

más de una ocasión, la necesidad de la capacitación y preparación de los cuadros y reservas, con énfasis en las estructuras de gobiernos y enfatizó que los cuadros son claves en la gestión de los procesos. (ANPP, 2018)

Para realizar el diagnóstico, la autora propone las etapas que se muestran en la figura 4.



Fuente: elaboración propia

Este diagnóstico, puede ser aplicado por cada entidad, que necesite hacer una autoevaluación de la preparación y superación económica de los cuadros y reservas.

A continuación se describen brevemente la misma.

Etapa 1. Revisión de los documentos normativos

En esta etapa se revisan todos los documentos normativos para la preparación y superación de los cuadros y reservas, entre los que se destacan, por ser la base a tener en cuenta:

- Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno de año 2011.
- Otras normas existentes.
 - ✓ Constitución de la República.

- ✓ Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con sus objetivos y metas.
 - ✓ Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), aprobados por el III Pleno del Comité Central, el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
 - ✓ Consejo de Ministros (1996). Acuerdo No. 3050. Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano. 17 de julio de 1996.
 - ✓ Decreto Ley 350/2017, De la capacitación de los trabajadores.
 - ✓ En este caso de estudio, por la importancia que tiene, se revisan los documentos legislados por la CGR que tributan al sistema de control interno.
- **Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de Cuadros del Estado y del Gobierno de año 2011**

Esta actividad siempre ha sido priorizada y se reflejada en su sistema de trabajo, materializado en el sistema de planificación a largo, mediano y corto plazo.

La Estrategia Nacional de preparación y superación de cuadros abarca el conjunto de temáticas principales dirigidas a prepararlos para las funciones del cargo y coadyuvar a elevar la eficiencia de su gestión. Estará incluida e integrada la Preparación: I. Político Ideológico, II. Defensa, III. Administración Dirección (III.1 Dirección, III.2. Económico, III.3. Jurídico y III.4. Informático) y IV. Técnico profesional. A continuación se presenta la esencia de cada uno:

I. **Político Ideológico:** es el contenido fundamental, brinda las bases, argumentos, los fundamentos político-ideológicos de la Revolución, y contribuye al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias y éticas de los cuadros y sus reservas, en correspondencia con la Política del Partido Comunista de Cuba y del Gobierno. De igual forma, señala que la preparación política-ideológica es responsabilidad de los jefes, debe ser sistemática y diferenciada y formar parte de todos los contenidos generales y específicos de la Estrategia.

II. Defensa Nacional y Territorial y en Defensa Civil: abarca los principales conceptos y la dirección sobre la seguridad y defensa nacional y territorial, dirigidos a dotar a los cuadros y sus reservas de los conocimientos y habilidades necesarios para participar en la dirección y realización del Sistema Defensivo Territorial a su nivel.

III. Administración Dirección: incluye cuatro vertientes:

a) Preparación en dirección: abarca el conocimiento y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la ciencia ha desarrollado y va dirigida a potenciar la preparación de los cuadros y sus reservas en habilidades directivas, los procesos organizacionales y el cumplimiento de sus funciones, acorde a la realidad del país.

b) Preparación económica: abarca el conocimiento de los procesos económicos, la formación de una cultura económica de los cuadros y sus reservas, la creación de capacidad de análisis y una actualización de la situación económica internacional y nacional.

c) Preparación jurídica: tiene como objetivo dotarlos de conocimientos y de una cultura de respeto a la Constitución, las leyes y normas legales, que eleven la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.

d) Preparación en el uso de la Información: es el conocimiento y empleo de los métodos técnicas y herramientas para utilizar y analizar la información, el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

IV. Preparación técnico-profesional: es el sistema de conocimientos y habilidades que, en su profesión o cargo, debe poseer cada cuadro y sus reservas para ejecutar las misiones que se le encomienden en sus entidades. Dominio de los deberes funcionales, normativas y procedimientos del cargo, actualización de los resultados de la ciencia e introducción de nuevas tecnologías. Lo elabora cada órgano estatal, organismos, entidad nacional y el Consejo de Administración del Poder Popular y se aprueba por los jefes máximos, auxiliados por sus Comisiones de Cuadros.

Las instituciones para la ejecución de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas se emplean son:

- ✓ Centros de Educación Superior
- ✓ Sistema de Escuelas de Defensa Nacional y Territorial (CODEN-EPPD)
- ✓ Sistema de Escuelas del PCC
- ✓ Escuelas Ramales
- ✓ Otras entidades específicas

Estas acciones se concretan en el plan de trabajo individual de cada cuadro y reserva, con su seguimiento a través del ciclo directivo. (Consejo de Ministros, 2011) y (Consejo de Ministros, 2015).

- **Otras normas existentes.**

✓ **Constitución de la República**

En referendo popular, a ciento cincuenta años de nuestra primera Constitución mambisa, aprobada en Guáimaro el 10 de abril de 1869, por voto libre y secreto, se aprobó la nueva Constitución de la República de Cuba, la cual se convierte en la Carta Magna, 24 de febrero de 2019. (ANPP, 2019)

✓ **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con sus objetivos y metas**

Contiene un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas afines.

Revisar para cada entidad y para cada cuadro y reserva, las que tributen a su actividad y cuáles acciones deben realizarse en ellos, para prepararlos en su desempeño.

✓ **Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), aprobados por el III Pleno del Comité Central, el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021**

Revisar para cada entidad y para cada cuadro y reserva, las que tributen a su actividad y cuáles acciones debe decidir cómo, en dónde, con quién y cuándo

actuar para el logro de los objetivos del programa nacional de desarrollo para prepararlos en su desempeño.

✓ **Consejo de Ministros (1996). Acuerdo No. 3050. Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano. 17 de julio de 1996**

Aspecto relevante a tener en cuenta es el código de ética de los cuadros, como base elemental para hacer cumplir los deberes y derechos en cumplimiento de sus funciones, realizando un diagnóstico de cada cuadro o reserva para poder propiciar acciones preventivas en la preparación y superación en la consolidación de valores y por tanto, evitar corrupción, malversación, delito e ilegalidades.

En él se recoge un esfuerzo por sintetizar los mejores valores y principios que sustentan la rica historia de nuestro pueblo. Ha sido fruto y resultado de un empeño colectivo, sometido a diversas consultas, intercambio y reflexiones con los cuadros en el seno de los órganos y organismos de dirección del Estado cubano y por tanto, es también expresión de la voluntad de nuestros cuadros. Está dirigido a hombres y mujeres que llevan en sí mismo cualidades y virtudes éticas que lo han conducido, junto a otros méritos, conocimientos y capacidades a las responsabilidades que ocupan.

✓ **Decreto Ley 350/2017, De la capacitación de los trabajadores**

Estableció la aplicación de una política única en la capacitación técnica de los trabajadores para el mejor desarrollo de la economía nacional. El mismo se emite afín de atemperar sus disposiciones a la nueva situación tomando en cuenta las experiencias acumuladas de manera tal que se logre dar unidad a la política de capacitación de los trabajadores.

- **Otras normas existentes**

En este caso de estudio, por la importancia que tiene, se revisan los documentos legislados por la CGR que tributan al sistema de control interno.

Entre los que se encuentran:

- ✓ Ley 107 de la CGR y su Reglamento.
- ✓ La Resolución 60/2011 de la CGR.

- ✓ Resolución No. 32/2016, de la Contraloría General de la República. para la “Identificación y cuantificación de los daños económicos causados al Patrimonio Público”.
- ✓ Guía de autocontrol general actualizada 2019, de la Contraloría General de la República de Cuba.
- ✓ Guía para auxiliar a los Presidentes de las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular, en el cumplimiento de sus funciones de control y fiscalización de los presupuestos locales (2017) de la Contraloría General de la República de Cuba.

Etapas 2. Formas organizativas utilizadas

Las formas organizativas de preparación y superación constituyen la base principal de la estrategia por la que transitan la mayoría de los cuadros, debe proyectarse de forma gradual y ascendente de acuerdo con los cargos que desempeñan o para los que se estén preparando. Sus formas organizativas son:

- Curso: para la preparación especializada, sus objetivos pueden ser de actualización, para cargo, de recalificación o complementación.
- Entrenamiento: para desarrollar competencias en el desempeño del cargo, a partir de la adquisición de nuevas habilidades y destrezas en las actividades que se deriven de su contenido y deberes funcionales.
- Diplomado: destinado a la especialización de un área particular del desempeño y para la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y profesionales.
- Formación académica de postgrado que constituye la etapa superior de preparación y superación. Las maestrías y los doctorados están dirigidos a los cuadros docentes y científicos y las especialidades para cuadros administrativos y empresariales que lo requieran para el desempeño de su cargo o para el que se están preparando. Sus formas organizativas son:
 - ✓ Consultoría: destinada a la asesoría en la solución de un problema concreto.
 - ✓ Eventos: se utilizan para la divulgación y sistematización de experiencias en la superación del cuadro y sus reservas.

- ✓ Rotación: brinda una mejor visión del funcionamiento de la organización, mediante el movimiento planificado de los dirigentes de un cargo a otro, sin asumir responsabilidades de dirección.
- ✓ Sustitución: desarrolla habilidades prácticas para la toma de decisiones y utilización de métodos de dirección en un cargo específico, en el que se asumen temporalmente responsabilidades en su conducción.
- ✓ Trabajo con los equipos de dirección: refuerza el papel de cada uno de los miembros en la solución de los problemas del equipo de dirección. Es una vía efectiva de adiestramiento para la toma de decisiones colectivas. (Consejo de la Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, 1975).

Para la investigación, la autora analiza los Diplomados en Administración Pública y en Dirección y Gestión Empresarial, pues es una indicación nacional para todos los cuadros y reservas en todos los niveles cursar el mismo.

Le corresponde al Ministerio de Educación Superior materializar la realización de esta actividad, lo cual está refrendado en Decreto Ley 350/2017, Capacitación de los trabajadores en su artículo 7 y en el Decreto Ley 371/2019 (GOC-2019-378-024) de la misión del Ministerio de Educación Superior.

Para la realización de estos diplomados se tuvo en cuenta las orientaciones recibidas por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG) en el asesoramiento metodológico que se realiza todos los años, en el cual participan las coordinadoras del mismo.

Previo al comienzo de cada edición de diplomado, se desarrolla la preparación del claustro. En primer lugar, se realiza el análisis del cumplimiento de la edición anterior y la efectividad de las medidas tomadas para garantizar su realización, en segundo lugar, se dan a conocer las orientaciones recibidas de la ESCEG, y con posterioridad, se debaten temas como: la interdisciplinariedad de los contenidos para la evaluación de cada curso y su tributo al informe final de investigación, los métodos a emplear en la preparación de los cuadros, entre otros. Al finalizar, por lo general, se culmina con una acción de superación para el claustro.

A esta sesión de trabajo, se invita a la especialista de la Dirección de Cuadros del Consejo de Administración Provincial, que atiende dicha actividad.

A criterio de la autora, en esta sesión de trabajo metodológico, debe participar además, el Presidente del CAP y el Vicepresidente que atiende el órgano de la administración del CAP.

El claustro aprobado está conformado por profesores de la universidad en un 88% y el resto son especialistas del territorio con una gran experiencia en la actividad que realizan (Escuela Provincial del PCC, ANEC, Fiscalía Provincial, Justicia, Contraloría Provincial, MININT, Consejo de la Administración Provincial – CAP-, Dirección Provincial de Trabajo, Dirección Provincial de Economía y Planificación, Oficina historiador y conservador de la ciudad), que tienen la responsabilidad de impartir las conferencias especializadas (tabla 4).

Tabla 4. Relación de profesores que imparten conferencias especializadas

Nombre y Apellidos	Cargo	Conferencia de actualización
MSc. Esther Rodríguez Enríquez	Directora Economía y Planificación CAP	Sistema de Planificación en el país.
MSc. Osvaldo Manuel Álvarez Torres	Profesor de la Universidad	Proyecto de Constitución de la República de Cuba
Dr. C. Francisco Ramírez	Profesor de la Universidad	Control y Normalización
María Elena Vázquez Erci	Directora OT Normalización Mtzas	
Lic. Carmen Elsa Alfonso Ocegüera	Contralora Jefa Provincial	Actualización del Sistema de Control Interno
Lic. Ramón Lorenzo González	Supervisor de la Contraloría Provincial	
Lic. Hildelisa Romero Ercia	Directora de Cuadros CAP Matanzas	Sistema de Trabajo con los cuadros
Dr. C. Mailé Salgado Cruz	Jefa Dpto. Preparación y Superación de Cuadros	
Lic. Lázaro Rodríguez	Presidente de la ANEC	Plan de desarrollo a largo

Forte	Provincial	plazo e indicaciones del plan
Lic. Roberto Hernández Pérez	Trabajo y Seguridad Social	Estimulación salarial
Dr. C. Juan Ramón Pentón	Profesor Jubilado Reincorporado	La ética de los cuadros
Ercilio Vento Canosa	Historiador de la Ciudad	Conferencia de Actualización del Historiador de la Ciudad
Lionel Pérez Orosco	Conservador de la Ciudad	
MSc. Ernesto Santana Izquierdo	Profesor de la Universidad	Control y Fiscalización
MSc. Clovis J. Ortega Castañeda	Director de la Escuela Provincial del PCC	Derecho Tributario y Trabajo con la prensa

Fuente: elaborado a partir de la información obtenida por el Dpto. de Preparación y superación de cuadros de la UM

El 46 % de los profesores del claustro son doctores y ostentan la categoría docente superior, por lo que son los responsables principales de los cursos; el 44 % son master y el 10% licenciados e ingenieros.

Para el cumplimiento de esta actividad se cuenta con la bibliografía actualizada (libros y en soporte electrónico – CD), la cual se reproduce en la ESCEG para cada edición. En el caso de los libros se le entrega a cada diplomante al inicio de las actividades. Existen ejemplares para la consulta de los docentes en el Departamento de Preparación y Superación de Cuadros.

Como parte del trabajo metodológico del claustro, los profesores elaboran materiales y bibliografía actualizada en correspondencia con el curso y se ponen a disposición de los estudiantes y del trabajo interdisciplinario.

Se realizará una entrevista informativa a la Jefa del Departamento de Preparación y superación de cuadros de la Universidad de Matanzas, que lidera institucionalmente esta actividad y entrevistas a 15 graduados de la edición XXII (representa el 35,71%) (Anexo 1)

Etapas 3. Resultados de las acciones de control recibidas

El equipo de trabajo a partir de los métodos y técnicas empleadas llega a determinar los principales resultados.

Se toman como referencia tres procesos esenciales: (CGR, Resolución No. 261/2013)

1. Las auditorías al proceso del plan, ejecución y liquidación del Presupuesto del Estado durante los últimos nueve años.
2. Los ejercicios de la Comprobación Nacional al Control Interno durante los últimos siete años.
3. Resultados generales de la aplicación de la guía de autocontrol, identificándose las principales deficiencias detectadas por componentes y normas en su aplicación, se identifican, las causas y condiciones y las ventajas de su aplicación.

Para culminar esta etapa, el equipo de trabajo aplica la matriz para diagnosticar el estado actual del proceso del Sistema de Control Interno en las entidades del territorio matancero.

Para analizar los resultados del diagnóstico y la proyección de acciones a tener en cuenta para el perfeccionamiento de la preparación económica de los cuadros y reservas, la autora dedica el capítulo siguiente.

Conclusión del capítulo

El empleo de los métodos y técnicas en la investigación facilitaron la descripción de las etapas del diagnóstico de la preparación económica de los cuadros y reservas en el territorio matancero, teniendo en cuenta la caracterización de las entidades y su sistema de auditoría.

Al no existir un enfoque sistémico y transversal, desde la concepción de las acciones de superación y la interrelación en las temáticas de prioridad (político ideológica, defensa, administración - dirección y técnico – profesional), no se aprovecha la oportunidad, de inducirles la necesidad vital de que el sistema de control interno constituya la herramienta en la conducción del ciclo directivo.



*“En prever está todo el arte de salvar”
José Martí*

CAPÍTULO 3. SISTEMA DE ACCIONES PARA LA PREPARACIÓN ECONÓMICA DE LOS CUADROS Y RESERVAS DESDE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

A partir de las etapas para el diagnóstico de la preparación económica en la provincia de Matanzas, se analizan los resultados del mismo, lo que propicia elaborar un sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno.

3.1. Resultados del diagnóstico de la preparación económica en la provincia de Matanzas

Etapas 1. Revisión de los documentos normativos

En esta etapa, el equipo de trabajo, se revisaron todos los documentos normativos para la preparación y superación de los cuadros y reservas, cuyo cumplimiento de los mismos, se verifican en la etapa 3.

Según el artículo 10, de la Constitución de la República: “los órganos del Estado, sus directivos, funcionarios y empleados están obligados a respetar, atender y dar respuesta al pueblo, mantener estrechos vínculos con este y someterse a su control, en las formas establecidas en la Constitución y las leyes”. (ANPP, 2019)

En el artículo 19, de dicho documento, se plantea que: “El Estado dirige, regula y controla la actividad económica conciliando los intereses nacionales, territoriales, colectivos e individuales en beneficio de la sociedad.

A criterio de la autora, para poder controlarse y ser controlado, es necesario, en un principio, prepararse y superarse.

Etapas 2. Formas organizativas utilizadas

Como se explicó en el capítulo 2, la autora analiza los Diplomados en Administración Pública y en Dirección y Gestión Empresarial.

En la provincia se desarrollan desde el año 2011, en cumplimiento de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno.

En el año 2018, se orienta realizar un análisis de la cantidad de cuadros y reservas graduados y de las necesidades de los que están en cargo, luego del perfeccionamiento realizado en las diferentes estructuras organizativas, y demandan de la realización de esta actividad. Como resultado de este análisis en la provincia de Matanzas, en correspondencia con las cifras identificadas, se decide realizar dos ediciones en el año (una en el mes de enero - marzo y la segunda, en el mes de septiembre - noviembre).

Al cierre del primer semestre de 2019, se culminó la 22 edición. Desde sus inicios hasta esta edición se han graduado 609 cuadros y reservas en Administración Pública y 637 en Dirección y Gestión Empresarial, para un total general de 1 246. En la tabla 5, se puede observar la cantidad de graduados por ediciones.

Tabla 5. Cantidad de graduados por cada edición de los diplomados de Administración Pública y en Dirección y Gestión Empresarial

Ediciones	Diplomado de Administración Pública	Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial	Total
I	24	19	43
II	31	21	52
III	24	31	55
IV	35	36	71
V	44	41	85
VI	37	35	72
VII	33	24	57
VIII	43	37	80
IX	37	32	69
X	38	18	56
XI	37	45	82
XII	29	37	66
XIII	26	38	64
XIV	16	27	43

XV	16	32	48
XVI	21	25	46
XVII	17	35	57
XVIII	15	22	37
XIX	22	13	35
XX	25	25	50
XXI	17	24	41
XXII	22	20	42
Total	609	637	1246

Fuente: elaborado a partir de la información obtenida por el Dpto. de Preparación y superación de cuadros de la UM

En entrevista informativa realizada a la Jefa del Departamento de Preparación y superación de cuadros de la Universidad de Matanzas, que lidera institucionalmente esta actividad, se precisan las fortalezas y debilidades principales:

Fortalezas

- Se han consolidado las relaciones entre los actores que intervienen en la realización de la actividad (Universidad, CAP y Escuela del PCC).
- Se cuenta con la bibliografía actualizada para el cumplimiento de las actividades planificadas.
- La preparación del claustro, a partir de actividades dirigidas por la ESCEG, por la universidad y de la auto preparación por parte de los profesores.

Debilidades

- La situación de las tecnologías de la informática para el cumplimiento de las actividades. (las computadoras con las cuales se trabajan han estado sometidas a las XXII ediciones y presentan dificultades con regularidad).
- Dificultades con el transporte para las visitas a los centros de buenas prácticas o clases en otros escenarios docentes, las mismas se realizan con la coordinación de recursos de las entidades de los cursistas.
- Aún es insuficiente la participación de los directivos de las organizaciones en la defensa de los trabajos finales.

Precisa que, su departamento trabaja en la medición del impacto de la preparación y superación de cuadros, al respecto se han presentado resultados en el Taller realizado en la ESCEG en el mes de octubre de 2018; en el mismo se identificaron indicadores en el antes (correspondencia entre la necesidad y la actividad de preparación, proyección, entre otros), durante (resultados del aprendizaje, aplicación de los conocimientos, entre otros) y después de la actividad de preparación (trasferencia, transformación, promoción, entre otros).

La entrevistada presenta una propuestas de acciones en el trabajo de Evaluación de impacto. (Linares, 2015)

La autora de la investigación, relaciona las mismas con los componentes del SCI al cual tributa. (Anexo 2)

Estos criterios están también abordados en la Tesis doctoral “Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba” del ISPJAE, La Habana. (Ramos, 2018)

Además, con el objetivo de valorar la implementación de los resultados y como parte del sistema de trabajo del departamento, todos los años se realiza el taller de impacto de preparación y superación de cuadros y reservas a nivel provincial; el cual tributa a la participación del Taller de la ESCEG y al Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública (GESEMAP).

A criterio de la autora, estos resultados deben exponerse en el escenario de la provincia, en el cual estén presentes todos los actores que pueden contribuir alcanzar el estadio deseado.

En los momentos actuales se trabaja en dar cumplimiento a las orientaciones recibidas de la ESCEG de elaborar una ficha por cada diplomante, con los resultados de su investigación y los elementos que posibiliten medir los resultados del egresado; tales como: análisis causa-efecto, propuesta de indicadores, entre otros. Esta actividad se cumplirá en dos etapas: una primera hasta julio 2019 con los resultados de las ediciones desde 2016 hasta la fecha y una segunda etapa, que culminará en octubre con las ediciones comprendidas desde sus inicios en el 2011 hasta el 2015.

Los resultados de la entrevista realizada, a 15 graduados de la edición XII (lo que representa el 35,71%), con respecto a la pregunta 1, ¿Por qué son necesarios los Diplomados?, el 100% responde que son necesarios para tener conocimientos sobre la actualización del Modelo Económico Cubano que en el VII Congreso del PCC, aprobó los documentos bases: conceptualización, plan de desarrollo hasta el 2030 y lineamientos económicos y sociales del Partido y la Revolución, que comenzaron su implementación a partir del 2012, además por la necesidad de actualizar y aportar herramientas y técnicas para elevar el desempeño de directivos superiores, directivos, ejecutivos y reservas y dar cumplimiento a los objetivos acordados en la Primera Conferencia del PCC.

Con respecto a la pregunta 2, ¿qué objetivos persiguen estos diplomados?

El 100% de los entrevistados coincide que para desarrollar competencias en la proyección de soluciones y toma de decisiones con rigor, calidad, enfoque integrador y de cooperación con vista a lograr resultados satisfactorios en el ejercicio de sus funciones, que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia con responsabilidad social acorde a la legislación vigente.

El 95%, plantean que es necesario para fortalecer en los cuadros los valores que sustentan nuestra Revolución Socialista, los que deben identificar el actuar de un cuadro revolucionario.

Con respecto a la pregunta 3, ¿por qué se imparte el Sistema de Control Interno (SCI)?

El 80% de los entrevistados, identifican que esta temática, está dando cumplimiento al lineamiento No. 12, que expresa: “La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad”.

En la última pregunta, ¿consideran que en los contenidos recibidos en el diplomado, se enfocan aspectos vinculados con el SCI?, el 45% de los graduados plantearon que se recibe la conferencia especializada pero durante las temáticas recibidas, no se da un enfoque desde el sistema de control interno.

El resto de los entrevistados no responden esta pregunta.

Etapas 3. Resultados de las acciones de control recibidas

Se toman como referencia tres procesos esenciales: (CGR, Resolución No. 261/2013)

1. Las auditorías al proceso del plan, ejecución y liquidación del Presupuesto del Estado, no han alcanzado evaluaciones positivas (satisfactorio o aceptable).

El proceso de auditoría al Presupuesto del Estado, se ejecuta en dos momentos, como ejercicio de control pero abarca las tres fases de elaboración, ejecución y liquidación del mismo, incluyendo en esto la etapa del anteproyecto y todos los análisis y argumentaciones que se generan.

El territorio desde su primera evaluación 2010, ha alcanzado solo evaluaciones de “deficiente y malo” en el sistema de control interno y de sus estados financieros de “no razonable” y en dos ocasiones “razonable” con salvedad (años 2016 y 2017).

Estas auditorías evalúan desde el comportamiento de los Ingresos y los Gastos cómo se logra la captación oportuna de los primeros y en los montos planificados y cómo el gasto, se debe ejecutar en función de la satisfacción de los beneficiarios directos o indirectos del presupuesto. Las mayores insuficiencias se dan desde la planificación por no tener en cuenta las prioridades y además no implican a todos los actores que pueden tributar a esta temática. Se demuestran inejecuciones del gasto por no cumplimiento del plan, así como por ser utilizados en otras actividades no priorizadas.

Los resultados obtenidos demuestran “ineficiencias e ineficaces” en la administración de los recursos financieros, con una tendencia a la demanda de los mismos por las unidades presupuestadas. Así mismo, no existe fiabilidad en la información que se recoge en los Estados Financieros Consolidados, al nivel del sector gobierno, por no existir un control y supervisión sistemática en los cierres contables de cada mes.

En otro orden, los acuerdos que se toman y el cumplimiento de los mismos, no son eficaces pues no abarcan todos los puntos críticos de control, lo que demuestra una negativa e insuficiente percepción de su necesaria inclusión como

herramienta en la gestión de los procesos de control y fiscalización del presupuesto. (Ministerio Finanzas y Precios. (Resolución No. 268/2018); (Ministerio Interior, Resolución No. 6/1996). (Ministerio Interior, Resolución No. 1/2000) y (Tribunal Supremo Popular, Instrucción No. 215/2012).

2. Los ejercicios de la Comprobación Nacional al Control Interno, evidencian en sus resultados, durante siete años, que entre el 45 y 50% de las evaluaciones, han sido negativas (deficiente o malo) en los procesos de las auditorías y en el caso de las inspecciones ejecutadas en el marco de estos ejercicios se define como no efectivo los sistemas de control interno en sectores decisivos para el desarrollo económico del territorio y el país. (Contraloría General de la República de Cuba, Resolución No. 261/2013).

Las políticas públicas revisadas se muestran en la tabla 6, haciendo vinculación en los años en que inició su aplicación en el país para evaluar los niveles de impacto y de cumplimiento de los objetivos trazados.

Tabla No. 6. Programas Auditados para fiscalizar las políticas públicas

Programas-sector /serie 2012-2018	12	13	14	15	16	17	18	T
1. Ventas de Materiales de la Construcción. (Sectores de la Construcción, MINCIN, Bancario y el CAP - CAM)	5							5
2. Venta de Implementos Agrícolas y Sistema de Riego. (Sector de la Agricultura, MINCIN)	4							4
3. Importación y Exportación. (Sector CAP)	4							4
4. Proyectos de Iniciativas Municipales de Desarrollo Local. (Sector CAP-CAM)	1							1
5. Entrega y Uso de la Tierra en Usufructo. (Sector Agricultura, CAM-Planificación Física)		4						4

6. Procesos de producción para la exportación, importación y sustitución de importaciones (Sector Turístico, y Agrícola)		17	6					23
7. Cumplimiento de las medidas para el fortalecimiento de las UBPC. (Sector Agrícola, AZCUBA)		7	6					13
8. Recuperación y reciclaje de materias primas para la producción, exportación y sustitución de importaciones. (Sectores MINEM, MINDUS, MINTUR)			6					6
9. Procesos de constitución y funcionamiento de las cooperativas no agropecuarias (CNA). (Sectores CAP-CAM, MICONS, MINDUS, MINTUR)			6		8			14
10. Implementación, desarrollo e impacto de la descentralización de facultades aprobadas para el Sector Empresarial (Sectores CAP, MINAL, MINDUS, MINAG)				12	17		10	39
11. Implementación de las medidas para enfrentar los elevados niveles de envejecimiento poblacional. (Sector CAP-CAM y Salud, MINCIN)				12				12
12. Seguimiento al Otorgamiento de los subsidios a la población para la adquisición de los materiales para la construcción. (Sector CAM, MINCIN)				6				6

13. Inventarios. (Sector CAM, MINCIN, Azcuba)						17	11	28
Total	14	28	24	30	25	17	21	159

Fuente: base de datos estadísticos de las CNCI

Como se puede apreciar, ha existido una prioridad en las políticas aplicadas en las entidades de los órganos locales y en sectores priorizados, tales como la agricultura y el turismo, tanto para el territorio como para el país.

En el caso de las formas de gestión no estatal, se ha intencionado la revisión a las cooperativas no agropecuarias asociadas al sector de la construcción, de 19 CNA que tiene la provincia, el 73,68% pertenecen a este sector, por el alto nivel de representatividad, con impacto tanto en la ejecución de su objeto social como de los aportes al presupuesto provincial.

Es trascendental señalar, que en ambos procesos, auditoría al presupuesto y la CNCI, la determinación de los daños económicos se ha incrementado, se cuantifican en siete veces más de un año con respecto a otro. Un elemento a considerar, es que estos datos solamente se refieren, a las entidades que han recibido acciones; y que existen otros tipos de acciones de control, dígame inspecciones, comprobaciones especiales, controles y recontroles, que se determinan daños a partir de cuantificarse en los sujetos de control (Contraloría General de la República de Cuba, Resolución 340/12); (Contraloría General de la República de Cuba, Resolución No. 33/ 2016); (Contraloría General de la República. Resolución No. 32/2016) y (Consejo de Estado, Decreto Ley No. 249/2007)

Entre las principales debilidades detectadas en las acciones de control, se corroboran deficiencias e insuficiencias vinculadas a los componentes, entre las que se destacan:

- La ausencia de evidencia documental que soportan los hechos económicos financieros que se contabilizan.
- Errores y demoras en el proceso del registro contable.
- La no fiabilidad de los estados financieros emitidos en sus respectivos cierres.

- La falta de preparación técnica y profesional de los trabajadores para ejercer los cargos.
- Insuficiencias en el proceso de la supervisión continuada y la supervisión puntual sobre el trabajo desarrollado por los subordinados.
- Falta de control sobre el cumplimiento de los planes de medidas confeccionados para la erradicación de las deficiencias detectadas, lo que impide el perfeccionamiento de los sistemas que se utilizan en la ejecución del trabajo.
- No percepción de la importancia de la determinación de las causas y condiciones que originan los riesgos internos y externos que están afectando a las entidades.

Las causas y condiciones de mayor incidencia se encuentran:

- La negligencia en el actuar de los cuadros, funcionarios y trabajadores en el desempeño de sus funciones.
- Inobservancia de las disposiciones presupuestarias, financieras y contables vigentes en el país.
- Falta de revisión y fiscalización que impiden acometer oportunamente las acciones preventivas y correctivas.
- Poca atención metodológica o administrativa.

Los resultados de las verificaciones realizadas muestran que en más del 50.0 por ciento de entidades controladas, se determina como no efectivo el sistema de control interno, por lo que no se refleja un impacto favorable de la preparación recibida por los cuadros y reservas que cursaron los diplomados y otras formas organizativas de preparación y superación, pues las habilidades para gestionar la eficiencia y eficacia de sus organizaciones, no se corresponden con la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

3. Resumen de los resultados generales de la aplicación de la guía de autocontrol

La aplicación de la Guía de Autocontrol adecuada a las características de las entidades y las irregularidades identificadas con la misma, ha permitido en buena medida reconocer cuánto se ha avanzado y cuánto falta por hacer.

De manera integral, se requiere mayor análisis y profundización en todos los componentes del SCI.

Es necesario el seguimiento y exigencia en la aplicación de los planes de medidas para erradicar las deficiencias señaladas, con el fin de eliminarlas y lograr que estas no se hagan reiterativas, así como programar en los planes de prevención de riesgos el autocontrol periódico, para que se asegure la sistematicidad en el control.

En general, se precisa lograr mayor:

1. Cultura integral de control entre los trabajadores.
2. Capacitación en los temas del Control Interno.
3. Exigencia por parte de los directivos en la gestión, eficacia y eficiencia en el proceso de control.

Las principales deficiencias detectadas por componentes y normas en su aplicación son:

Componente I. Ambiente de Control

Norma: Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

1. Incumpliendo por la no exigencia en la elaboración de los planes de trabajo mensual e individual, para los cuadros, funcionarios y trabajadores. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2011).

Norma: Integridad y valores éticos

2. Desactualizada en algunas entidades, la firma del código de ética de los cuadros del estado y los de nuevo ingreso.

Norma: Idoneidad demostrada

3. Desconocimiento del contenido de los puestos de trabajo, de las funciones del área, del Convenio colectivo de trabajo y del reglamento disciplinario.
4. Insuficiente nivel de capacitación en un grupo de entidades en función del DNA.

Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad

5. Desactualización del Manual de procedimientos.
6. Desconocimiento en las entidades sobre el Reglamento orgánico y los manuales de funcionamiento.

7. Desconocimiento de las entidades acerca del Sistema de información del Gobierno.
8. Incumplimiento de la base legislativa y los procederes para el proceso de la contratación.
9. Inadecuada atención y seguimiento a la calidad de las evaluaciones del desempeño.
10. No existencia o desactualización de los planes de seguridad informática.

Componente II. Gestión y prevención de riesgos

Norma: Identificación del riesgo y detección del cambio

11. No conformados los grupos de trabajo para la identificación, análisis y evaluación de riesgos.
12. No evidencia de actas de reuniones para la determinación de los objetivos de control.
13. Inadecuada evaluación de los riesgos.

Norma: Prevención de Riesgos

14. No existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos a partir de los resultados de las acciones de control.

Componente III. Actividades de control

Norma: Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización

15. Desactualización de las funciones relacionadas con los puestos de trabajo y de las áreas.
16. Existencia de nexos directos y/o parentesco, que aún no se les ha dado la solución requerida.
17. No rinden cuenta de su custodia y utilización, las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos registros y comprobantes.

Norma: Documentación registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

18. Incumplimiento de las normas de control interno de los subsistemas de contables vigentes.

Norma: Control de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones

19. No certificación de sistema contable - financiero.
20. Obsolescencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Componente IV. Información y comunicación

Norma: Sistema de información, flujo y canales de comunicación

21. Duplicidad en algunas informaciones innecesarias.
22. Inexistencia de diagramas de flujo de información.

Norma: Contenido, calidad y responsabilidad

23. No están definidos los responsables de la información.
24. No se aplican las buenas prácticas para el tratamiento del sistema de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana.

Norma: Rendición de cuentas

25. No se cumplen los principios establecidos para el proceder de la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios.
26. Justificaciones no acertadas, por la no transparencia en la información, por parte de algunos directivos, se su gestión para la toma de decisiones.

Componente V. Supervisión y monitoreo

Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno

27. No se chequea en los órganos colegiados de dirección el cumplimiento y seguimiento del plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas en todas las acciones de control realizadas.
28. No están cubiertas las plazas de auditor interno de base.
29. No completamiento de la estructura aprobada para la UCAI y la UAI.

Norma: Comité de Prevención y Control

30. Deficiencias en el funcionamiento de los comités de prevención y control.
Se identifican, entre las causas y condiciones las siguientes:
 - No se le brinda la adecuada atención y la importancia que reviste al sistema de control interno.
 - Falta de exigencia por el cumplimiento de lo establecido.

- Formalidad en la elaboración y evaluación del cumplimiento de los planes de trabajo.
- Existe morosidad y falta de rigor en el análisis de algunas conductas y hechos de indisciplina.
- Dilación del proceso de actualización de las actas de responsabilidad material, los movimientos de activos fijos tangibles y su actualización.
- Falta de profundidad en los análisis y acuerdos que proponen los comités de prevención y control.
- No utilización del contrato como herramienta de trabajo.

El equipo de trabajo, en el análisis de los informes sobre los resultados de la guía, determinó en su aplicación, las ventajas siguientes:

- Reconocer la necesidad de una preparación óptima antes de aplicar la Guía de Autocontrol.
- Se logra actualizar sistemáticamente los procedimientos conforme a las regulaciones vigentes.
- Contar con nuevos elementos para la medición del grado de cumplimiento de las regulaciones vigentes internas, del nivel superior y otras que emiten las entidades facultadas.
- El autocontrolar la implementación del Sistema de Control Interno, obliga a una mayor precisión en el proceso de perfeccionamiento del mismo.
- Se tiene una visión actualizada cualitativa y cuantitativamente de las entidades.
- Mayor conocimiento de los aspectos relacionados con la Guía de Autocontrol, por el colectivo de trabajadores.

El equipo de trabajo, decide aplicar la matriz DAFO al proceso Sistema de Control Interno del territorio matancero para identificar las mayores vulnerabilidades y hacer una propuesta de sistema de acciones en función de la mejora de la preparación económica que reciben los cuadros y las reservas, siendo este último aspecto el que será abordado en el próximo epígrafe. (Tabla 7)

Tabla 7. Matriz DAFO del proceso Sistema de Control Interno del territorio matancero

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 1.
- 2.
- 3.

Amenazas

4.

5.

Fuente: elaboración propia

3.2 Sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno

Se elabora el sistema de acciones, a partir del diagnóstico anterior, donde se corrobora la situación problemática declarada en la investigación, que la no correlación desde la preparación en la temática económica con el resto de las materias en lo referente al SCI con sus componentes y normas, limita que los cursistas logren visualizar las ventajas que pueden otorgarla a su organización, interrelacionar el SCI con el resto de los modelos de gestión, dígase calidad y recursos humanos, este último, como factor determinante de los cambios más trascendentales que se deben generar en cualquier organización.

Por tanto, la propuesta del sistema de acciones no excluye a ninguno de los actores internos y externos que interactúan para que se alcance la eficiencia y la eficacia en la economía, que necesita hoy la sociedad cubana, en la aspiración del proceso de mejora continua de su modelo económico y social.

El sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno tiene como:

Objetivo general: perfeccionar la preparación económica de los cuadros y reservas en los componentes del sistema de control interno.

Participantes: cuadros, directivos y reservas de las entidades a nivel del territorio.

Responsables: cuadros principales, funcionarios desde las estructuras de base hasta los niveles superiores de dirección (Empresas, UEB, UP, Bancos, Hoteles, CPA, CCS, UBPC, CNA y OSDE y entidades nacionales) y especialistas de cuadros a los diferentes niveles.

Plazos: por la urgencia de revertir el estado de control de los procesos tanto en la actividad productiva como presupuestada, se decide los períodos siguientes para los plazos:

- **Corto plazo:** tres meses
- **Mediano plazo:** seis meses
- **Largo plazo:** un año fiscal

Las acciones se presentan en la tabla 8.

Tabla 8. Sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno

Debilidad	Acción/Componente/Norma	Responsable	Participantes	Plazos
<p>1. La falta de preparación técnica y profesional de los trabajadores para ejercer los cargos.</p>	<p>1. Entrenamiento en los puestos de trabajo.</p>	<p>Cuadros principales</p>	<p>Cuadros, directivos y reservas de las entidades a nivel del territorio</p>	<p>A corto plazo</p>
	<p>Componente I. Ambiente de Control Norma: Idoneidad demostrada</p>			
	<p>2. Rotación por las áreas claves de las organizaciones.</p>	<p>Cuadros principales</p>	<p>Cuadros, directivos y reservas de las entidades a nivel del territorio</p>	<p>A mediano plazo</p>
	<p>Componente III. Actividades de Control Norma: Rotación del personal en las tareas claves</p>			
	<p>3. Cursos en Escuelas Ramales.</p>	<p>Cuadros principales</p>	<p>Cuadros, directivos y reservas a nivel del territorio designado</p>	<p>A mediano plazo</p>
	<p>Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos</p>			

2. Déficit de capital humano en importantes sectores de la economía.	4. Captación en la ETP para la formación en los perfiles deficitarios.	Funcionarios	Cuadros, directivos y reservas a nivel del territorio	A mediano plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Idoneidad demostrada			
	5. Entrenamiento de personal de las actividades claves de los sectores más deprimidos.	Especialistas de cuadros	cuadros, directivos y reservas de las entidades	A corto plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Idoneidad demostrada			
	6. Curso de habilitación para formación de especialistas del perfil que se requiere	Funcionarios	Cuadros, directivos y reservas a nivel del territorio	A largo plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
	7. Apertura de técnico superior de ciclo corto en temáticas técnico económico.	Funcionarios	Cuadros, directivos y reservas a nivel del territorio	A largo plazo
Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				

3. No interconectar los procesos con los componentes del sistema del control interno.	8. Preparación metodológica de claustro para adquirir habilidades que permitan interrelacionar los cursos de DAP y DDyGE con los componentes de SCI.	Cuadros principales	Claustro y conferencistas	A corto plazo
	<p>Componente I. Ambiente de Control</p> <p>Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos</p>			
	9. Vincular en las evaluaciones sistemáticas de los cursos del DAP y DDyGE las temáticas tratadas con los componentes del SCI.	Cuadros principales	Claustro y conferencistas	A corto plazo
	<p>Componente III. Actividades de control</p> <p>Norma: Indicadores de rendimiento y desempeño</p>			
	10. Incrementar el requisito de exigencia de la vinculación de la temática del control interno con el problema a resolver en el trabajo final del DAP y DDyGE.	Cuadros principales	Claustro y conferencistas	A corto plazo

	<p>Componente V. Supervisión y monitoreo</p> <p>Norma: Evaluación y determinación de la eficacia</p>			
	<p>11. Proponer indicadores de impacto para la medición de la correlación materia-sistema de control interno asociado a los cargos que se desempeñan.</p>	Cuadros principales	Especialistas de cuadros, Claustro y conferencistas	A largo plazo
	<p>Componente III. Actividades de control</p> <p>Norma: Indicadores de rendimiento y desempeño</p>			
	<p>12. Crear un equipo multidisciplinario que lo integren, la casa de altos estudios (Universidad de Matanzas), la Escuela Provincial del PCC, y otros actores para en un plazo determinado se realice una evaluación del impacto a nivel del</p>	Cuadros principales	Especialistas de cuadros, Claustro y conferencistas	A corto plazo

	territorio.			
	Componente V. Supervisión y monitoreo Norma: Evaluación y determinación de la eficacia			
	13. Establecer un procedimiento en donde se incluya los indicadores o parámetros que permitan medir y validar el impacto de diferentes formas organizativas.	Cuadros principales	Especialistas de cuadros, Claustro y conferencistas	
	Componente III. Actividades de control Norma: Indicadores de rendimiento y desempeño			
4. Inestabilidad en el cumplimiento de la política de cuadros.	14. Mejorar los procesos de selección a partir de trabajar con las canteras.	Especialistas de cuadros	Cuadros, directivos y reservas	A mediano plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			

	15. Incentivar la formación continua en la superación de los cuadros y reservas.	Especialistas de cuadros	Cuadros, directivos y reservas	A corto plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
	16. Crear sistemas de estimulación que respondan a las necesidades y expectativas de cuadros y reservas.	Especialistas de cuadros	Cuadros, directivos y reservas	A corto plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
	17. Promover que los directivos superiores asistan a la defensa de los trabajos finales de los cursistas pertenecientes a su organismo.	Especialistas de cuadros	Cuadros, directivos y reservas	A corto plazo
	Componente I. Ambiente de Control			

		Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
5. Descontrol de los recursos que provoca el incremento del monto de los daños económicos y prejuicios.	18. Vincular el desempeño, con el actuar cotidiano y el trabajo de formación a partir del código de ética.	Especialistas de cuadros	Cuadros, directivos y reservas		A corto plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Integridad y valores éticos				
	19. Incrementar las acciones de superación para identificar los riesgos y se accione en las vulnerabilidades.	Especialistas de cuadros	Cuadros, directivos y reservas		A corto plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos Componente IV. Gestión y prevención del riesgo Norma: Identificación del riesgo y detección del cambio				

Fortaleza	Acción/Componente/Norma	Responsable	Participantes	Plazos
1. Tener aprobado la proyección para el Modelo Económico Cubano (documentos rectores del PCC, aprobados por la ANPP).	1. Superación y autosuperación sistemática en los documentos rectores del PCC, aprobados por la ANPP.	Cuadros principales	Especialistas de cuadros, Claustro y conferencistas	A corto plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
	2. Contribuir desde su actuar a la implementación del MEC.	Cuadros principales	Especialistas de cuadros Claustro y conferencistas	A corto plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad			
	3. Tributar a la actualización de la base legislativa que conlleva la implementación de los documentos rectores del PCC aprobados por la ANPP.	Cuadros principales	Especialistas de cuadros Claustro y conferencistas	A corto plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad			
2. Base legislativa actualizada sobre el SCI	4. Potenciar el uso de la guía de autocontrol como herramienta de dirección y toma de decisiones	Cuadros principales	Especialistas de cuadros Claustro y	A corto plazo

	<p>Componente V. Supervisión y monitoreo Norma: Evaluación y determinación de la eficacia</p>		conferencistas	
3. Fuerte alianza estratégica entre el gobierno, la universidad, ANEC y la contraloría.	5. Investigar, en equipo multidisciplinario, sobre la temática de control interno.	Cuadros principales	Especialistas de cuadros Claustro y conferencistas	A corto plazo
	<p>Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos</p>			
4. Sistemática preparación del sistema territorial de auditoría en lo referente al SCI.	5. Continuar nuevas ediciones del Diplomado de Auditoría Básica.	Cuadros principales	Claustro	A corto plazo
	<p>Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos</p>			

5. Experiencia acumulada por los ejercicios de CNC (XIII ediciones).	7. Mantener la integralidad en la organización y participación de todos los actores en el ejercicio de CNCI.	Cuadros principales	Especialistas de cuadros Claustro y conferencistas	A corto plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
	8. Utilizar a los estudiantes universitarios en sus períodos de prácticas o tareas de impacto, para coadyuvar a la evaluación de estos procesos en todas las estructuras.	Cuadros principales	Claustro	A corto plazo
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			

Fuente: elaboración propia
Conclusiones del capítulo

Al analizar los resultados obtenidos en las etapas del diagnóstico, se evidencia que no se abordan en las temáticas, elementos necesarios a tener en cuenta de los componentes del sistemas de control interno, que tributen, en la práctica, a mejores resultados de las entidades, por lo que existe un vacío, y por ende, se necesitó determinar las causas y condiciones y las principales oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades del SCI, elaborándose un sistema de acciones para perfeccionar la preparación económica de los cuadros y reservas.

Conclusiones

- La preparación y superación de los cuadros y reservas cuenta con base metodológica suficiente estructurada y ajustada a las exigencias del momento actual que identificó la pertinencia del diseño y ejecución de los Diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial a todos los niveles.
- Se describió las etapas del diagnóstico para la preparación económica en la provincia de Matanzas, herramienta de utilidad a tener en cuenta para el perfeccionamiento continuo de las acciones a seguir en la preparación y superación de los cuadros y reservas.
- Como resultado de los métodos y técnicas aplicados se diagnosticó el estado actual de la preparación económica de los cuadros y reservas del territorio matancero, lo que corroboró, que a partir del análisis de tres procesos esenciales: auditoría al Presupuesto del Estado, ejercicios de Comprobación Nacional al Control Interno y aplicación de la guía de autocontrol, el estado del sistema de control interno en las entidades objeto de control, es no efectivo.
- Se elaboró un sistema de acciones para la preparación económica de los cuadros y reservas desde los componentes del sistema de control interno con el objetivo de perfeccionar la misma y por ende, se propiciará la interconexión entre las temáticas y éste, para la gestión del proceso de mejora continua y el alcance de la eficiencia y eficacia en los resultados de la economía matancera.

Recomendaciones

1. Dar continuidad a la investigación e implementar de forma permanente las etapas del diagnóstico para evaluar los resultados de la preparación económica y actualizar el sistema de acciones.
2. Contextualizar y generalizar en otras formas organizativas, la interrelación de los componentes del sistema de control interno con el resto de las temáticas de prioridad.
3. Se ratifica la necesidad del diseño del sistema de indicadores para evaluar el impacto de la preparación económica de los cuadros y reservas.

Bibliografía

1. Alfonso Ocegüera, C. E. (2019) ¿Es la falta de competencias un problema ético?. IX Convención Científica Internacional. ISBN: 978-959-16-4279-0.
2. Almaguer López, R. A. (2012). Diccionario de Contabilidad y Auditoría. Ciencias Sociales. Segunda versión actualizada, La Habana.
3. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). Citado en Juan Carvajal, D. (2007). Un modelo pedagógico de las Escuelas Provinciales de preparación para la defensa-brigadas de infantería, tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Academia de las FAR. Ciudad de la Habana. pp.182.
4. ANPP (2018). Informe Comisión de Educación, Cultura, Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. IX Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Consultado enero, 2019. Disponible en: <http://www.asambleanacional.cu>.
5. Arcos Berges, A. 2013. Herramientas de dirección de Ernesto Che Guevara. Instituto Cubano del libro. Editorial de Ciencias Sociales. ISBN 978-959-06-1441-5.
6. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). Constitución de la República de Cuba.
7. Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley 107 del 2009 de la De la Contraloría General de la República de Cuba y su Reglamento (actualizado en Agosto de 2017. Acuerdo/2017 GOC-2017-510-EX34).
8. Blanco Encinosa, Lázaro J. (2008). Sistemas de Información para el economista y el contador. Editorial Félix Varela, La Habana. P 17.
9. CEPAL. (2017). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Publicación de las Naciones Unidas. Copyright © Naciones Unidas. Impreso en Santiago. LC/G.2681/Rev.1. S.17-00110.
10. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (2005). Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas.

11. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (2010). Instrucciones sobre el perfeccionamiento del sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno.
12. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2011). Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.
13. Consejo de Estado (2007). Decreto – Ley No. 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Modificado por el Decreto Ley 334/15.
14. Consejo de Estado (2007). Decreto Ley No. 249. De la Responsabilidad Material.
15. Consejo de Estado (2019). Decreto Ley 371. De la misión del Ministerio de Educación Superior. GOC-2019-378-024.
16. Consejo de Estado. (2017). Decreto Ley 350. De la capacitación de los trabajadores.
17. Consejo de la Admistración de la Oficina Internacional del Trabajo (1975). Recomendaciones metodológicas sobre desarrollo de los recursos humanos. R150. Conferencia General de la Organizacio Internacional de Trabajo. Consultado febrero, 2018. Disponible en: <http://www.ilo.org.com>
18. Consejo de Ministros (1996). Acuerdo No. 3050. Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano. 17 de julio de 1996.
19. Consejo de Ministros (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, anotado y concordado con fecha 30 de mayo de 2014.
20. Consejo de Ministros. (2015). Resolución Presidencial No.3.
21. Contraloría General de la República de Cuba (2013). Resolución No. 261. Aprueba las normas generales para la elaboración, conciliación, aprobación y control del plan anual de las acciones de auditoría, supervisión y control del sistema nacional de auditoría y su sistema informativo.
22. Contraloría General de la República de Cuba (2016). Resolución No. 33. Aprobar las Normas Generales para la realización del Control Integral Estatal y el Recontrol.

23. Contraloría General de la República de Cuba (2017). Guía para auxiliar a los Presidentes de las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular, en el cumplimiento de sus funciones de control y fiscalización de los presupuestos locales.
24. Contraloría General de la República de Cuba (2019). Guía de autocontrol general actualizada. En <http://www.contraloria.gob.cu>
25. Contraloría General de la República de Cuba, Resolución 340/12, Normas Cubanas de Auditoría.
26. Contraloría General de la República de Cuba, Resolución No. 60/11, de fecha 01/03/2011.
27. Contraloría General de la República. Resolución No. 32/2016 para la "Identificación y cuantificación de los daños económicos causados al Patrimonio Público".
28. COSO I. (1992). Comisión de normas de control interno de la organización Internacional de entidades fiscalizadoras superiores (INIOSAI) Committee of Sponsoring Organizations.
29. COSO II. (1997). Comisión de normas de control interno de la organización Internacional de entidades fiscalizadoras superiores (INIOSAI) Committee of Sponsoring Organizations.
30. COSO III. (2013). Comisión de normas de control interno de la organización Internacional de entidades fiscalizadoras superiores (INIOSAI) Committee of Sponsoring Organizations.
31. Dávalos Arcentales, Nelson (1981) .Enciclopedia Básica de administración contabilidad y auditoría. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
32. Díaz Hidalgo, Sara. (2005) "Estrategia de capacitación y su relación con la estrategia empresarial: objetivos de la capacitación y objetivos empresariales." Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas;. Imprenta del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.

33. Gaceta Oficial No. 054 Extraordinaria de 20 de noviembre de 2007. Actualizados Decretos-Leyes Nos. 196 y 197, de 15 de octubre de 1999, (Gaceta Oficial Extraordinaria No. 4, de 18 de octubre de 1999), denominados "Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno" y "Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios".
34. García Colina. F.J. (2004). La capacitación en dirección. Herramienta para el cambio estratégico en las organizaciones: un sistema para la formación y superación de los cuadros y sus reservas. Institución: Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial Universidad de Camagüey, Cuba. <http://www.monografias.com>
35. García Cuadrado, A. (2017). Aristóteles. Notas sobre Teoría General de Sistema. Consultado enero, 2018. Disponible en: <http://www.teoria-general-de-sistema.fandom.com>
36. García. J. et. al. (s/n). Metodología y técnicas para la investigación científica.
37. Guevara, Ernesto. (1962). El cuadro, columna vertebral de la Revolución. Edición digital de las obras Ernesto Che Guevara proyecto pensamiento cubano.
38. Huberman, S. ¿Cómo se forman los capacitadores? Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina, 2005.
39. Leblanc, M. (s/a). The blonde lady. Consultado octubre, 2018. Disponible en: <http://www.m.casadelibro.com>
40. Linares, M.; Delgado, M. (2015). Propuesta metodológica para la evaluación del impacto de la formación de directivos asociada al control interno. A new planning system for the oncoming Cuba.
41. MFP (2018). Sobre el uso incorrecto de recursos financieros en entidades y la concesión de gratuidades. Boletín de información para los cuadros del Estado y del Gobierno.
42. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución No. 13/2006. Plan de prevención de riesgos.

43. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297/2003. Normas del sistema de control interno.
44. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 29/06 Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos.
45. Ministerio Finanzas y Precios. (2018). Resolución No. 268. Aprueba el Procedimiento de Control Interno No. 4 “Elementos de control interno en los subsistemas contables” (PCI No. 4).
46. Ministerio Interior (1996). Resolución No. 6. Reglamento sobre Seguridad Informática.
47. Ministerio Interior (2000). Resolución No. 1. Reglamento de la Seguridad y Protección de la información Oficial.
48. NC 3000: 2007. Norma Cubana NC 3000: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario”, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en <http://www.nc.cubaindustria.cu>
49. Nicuesa, M. (2013). Recursos tangible e intangibles en la empresa. Consultado enero, 2019. Disponible en: <http://www.empresariados.com>
50. Oficina Nacional de Estadística de Cuba (2017). Anuario Estadístico de Cuba. Consultado enero, 2019. Disponible en: <http://www.one.cu>
51. PCC (2012). Objetivos de Trabajo del PCC.
52. PCC (2017). Documentos del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), aprobados por el III Pleno del Comité Central, el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
53. PCC (2017). Informe Central al VII Congreso del PCC, el General de Ejército Raúl Castro Ruz.

54. PCC (2018). Acerca de la selección y comportamiento ético de los cuadros. Boletín de información para los cuadros del Estado y del Gobierno.
55. Primera Conferencia Nacional
56. Quintana Gazmuri, Y. (2005). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de los cuadros que cursan los diplomados de Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial. Tesis de maestría en opción al título Maestría en Administración de Empresas. Mención Dirección.
57. Ramos, J. (2008). Tesis doctoral "Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba". ISPJAE. La Habana.
58. Salgado Cruz, M. (2016). Modelo de gestión de la capacitación para una Entidad en aprendizaje permanente. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
59. Sempere, J. (s/a). ¿Qué son las políticas públicas y por qué son importantes? Consultado enero, 2018. Disponible en: <http://www.rrhblog.com>
60. Tapia, M. A. (2000). Apuntes. Metodología de la investigación. Consultado enero, 2019. Disponible en: <http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm>
61. Torres Ordóñez, José Luis. (2000) Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, ISSN 1657-6276, N°.9, 2000, pág. 77-87.
62. Tribunal Supremo Popular. (2012). Instrucción No. 215. Sobre los procesos ejecutivos que se presentan a la Sala de lo Económico.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista realizada a los cursistas de los Diplomados de Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial

I. ¿Por qué son necesarios los Diplomados?

II. ¿Qué objetivos persiguen estos diplomados?

III. ¿Por qué se imparte el Sistema de Control Interno (SCI)?

IV. ¿Consideran que en los contenidos recibidos en el diplomado, se enfocan aspectos vinculados con el SCI?

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Propuestas de acciones para la evaluación de impacto de los DAP y DDyGE de los cuadros y reservas en correspondencia con los componentes SCI

No.	Acción/Componente/Norma	Responsable	Ejecutante	Fecha
1	Participar en el proceso de selección de los cuadros y reservas objeto de la acción de capacitación	Consejo de Administración Provincial y Municipal	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	enero-marzo -agosto de cada año
Componente I. Ambiente de Control Norma: Idoneidad demostrada				
2.	Solicitar breve caracterización de los cursistas a sus organismos o empresas a capacitar	Consejo de Administración Provincial y Municipal	Directores de empresas	enero-marzo -agosto de cada año
Componente I. Ambiente de Control Norma: Idoneidad demostrada				
3	Efectuar un diagnóstico previo del estado existente, más del estado real del conocimiento de los participantes en las temáticas a abordar, con el propósito de identificar de manera específica y global , el comportamiento y aptitud de los cuadros objeto de la capacitación	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	febrero-abril -septiembre de cada año

No.	Acción/Componente/Norma	Responsable	Ejecutante	Fecha
	Componente IV. Gestión y prevención de riesgo Norma: Identificación del riesgo y detección del cambio			
4	Realizar claustro de análisis de los resultados del DNC de los cursistas en función de desarrollar la capacitación teniendo en cuenta su diagnóstico	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	decoordinadoras de diplomados AP Y DGE	enero-marzo -agosto de cada año
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos			
5	Realizar visitas integrales a centros con buenas prácticas para evaluar la salida de los contenidos de los diferentes cursos	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	decoordinadoras de diplomados AP Y DGE	marzo-mayo-octubre de cada año
	Componente V. Supervisión y monitoreo Norma: Evaluación y determinación de la eficacia			

No.	Acción/Componente/Norma	Responsable	Ejecutante	Fecha
6	Evaluar la interdisciplinariedad en el desarrollo de los diferentes módulos que tributen al informe escrito final con la inserción de ejercicios de simulaciones, juegos de roles y entre otros métodos de trabajo con los cuadros.	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	decoordinadoras de diplomados AP Y DGE profesores principales de los diferentes módulos	enero- marzo y-agosto de cada año
Componente V. Supervisión y monitoreo Norma: Evaluación y determinación de la eficacia				
7	Convenir la presencia de los directivos de las empresas en las sesiones de defensa de las investigaciones.	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	decoordinadoras de diplomados AP Y DGE	marzo-junio - noviembre de cada año
Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				
8	Realizar sesiones de presentación de los resultados de investigación en las empresas de los cursistas.	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	decoordinadoras de diplomados AP Y DGE selección de profesores del claustro	abril -julio de cada año
Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				

No.	Acción/Componente/Norma	Responsable	Ejecutante	Fecha
9	Participar en visitas a centros donde existan egresados de los diplomados y evaluar la puesta en práctica de las investigaciones propuestas	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	decoordinadoras de diplomados AP Y DGE selección de profesores del claustro	abril –julio de ycada año
Componente V. Supervisión y monitoreo Norma: Evaluación y determinación de la eficacia				
10	Aplicar en los centros visitados encuestas a directivos y subordinados, entrevistas, talleres y confrontaciones con grupos de expertos y otros instrumentos para precisar los resultados alcanzados mediante la capacitación de acuerdo a la proyección estratégica del sector.	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	decoordinadoras de diplomados AP Y DGE selección de profesores del claustro	abril –julio de ycada año
Componente V. Supervisión y monitoreo Norma: Evaluación y determinación de la eficacia Componente III. Actividades de control Norma: Indicadores de rendimiento y desempeño				
11	Participar en sesiones de análisis de los resultados en los consejos de administración provincial y municipal con la participación de las direcciones de cuadros	Consejo de Administración Provincial Municipal	de Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	según cronograma del CAP

No.	Acción/Componente/Norma	Responsable	Ejecutante	Fecha
	Componente V. Supervisión y monitoreo Norma: Evaluación y determinación de la eficacia			
12	Realizar talleres de evaluación impacto en la capacitación	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	de Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad Y Claustro de profesores	junio de cada año
	Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos Componente V. Supervisión y monitoreo Norma: Evaluación y determinación de la eficacia			
13	Efectuar sesiones de intercambios con escuelas ramales y centros de capacitación en función de los resultados en el impacto de la capacitación	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	de Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad Y Claustro de profesores	junio de cada año
	Componente V. Supervisión y monitoreo Norma: Evaluación y determinación de la eficacia			
14	Insertar los resultados de las investigaciones en proyectos. Lo cual posibilita articular la formación académica de posgrado en función de dar respuesta	Departamento de Preparación y Superación de	de cursistas de las diferentes ediciones de los	julio de cada año

No.	Acción/Componente/Norma	Responsable	Ejecutante	Fecha
	a las necesidades de preparación y superación de los cuadros y reservas.	Cuadros Universidad	diplomados	
Componente I. Ambiente de Control Norma: Idoneidad demostrada				
15	Realizar publicaciones de los resultados alcanzados.	Departamento de Preparación y Superación de Cuadros Universidad	cursistas de las diferentes ediciones y claustro de los diplomados	Todo el año
Componente I. Ambiente de Control Norma: Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				

Fuente: adecuación propia a partir de la entrevista informativa al directivo