

La capacitación a los directivos para el autocontrol en el sistema de control interno de la entidad

Training managers in self-monitoring of the entity's internal control system

Mayda Julia Perdomo Sánchez¹ (maydajp@unica.cu) (<https://orcid.org/0000-0003-2595-1956>)

Oliverio González Sánchez² (oliveriogs@ba.ca.rimed.cu) (<https://orcid.org/0000-0003-1913-2372>)

Maura García Febles³ (maura@unica.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-8285-2201>)

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo capacitar metodológicamente a los directivos para fortalecer el proceso de autocontrol y lograr efectividad en el sistema de control interno de una entidad. En el desarrollo de la investigación se emplearon los métodos del nivel teórico: analítico-sintético, análisis histórico-lógico, inductivo-deductivo y sistémico estructural funcional; del nivel empírico: la observación al proceso de dirección y la evaluación científica, auxiliados por la entrevista, la encuesta; además se utilizó para el procesamiento, el matemático estadístico y el análisis porcentual. Es realizado desde la entidad, con la participación de la Filial Universitaria Municipal. El aporte más significativo es el sistema de acciones metodológicas empleado para la capacitación a los directivos. El trabajo evidencia el necesario conocimiento de los materiales relacionados con el tema y normados por la Contraloría General de la República como las guías de autocontrol y la Resolución 60 de 2011.

Palabras claves: Sistema de control interno, autocontrol, sistema de acciones.

Abstract

The objective of this article is to provide methodological training to managers to strengthen the self-control process and achieve effectiveness in the internal control system of an entity. In the development of the research, the following methods were used at the theoretical level: analytical-synthetic, historical-logical analysis, inductive-deductive and functional structural systemic; at the empirical level: observation of the management process and scientific evaluation, aided by the interview, the survey; in addition, the statistical mathematical and percentage analysis were used for processing. It is carried out from the entity, with the participation of the Municipal University Branch. The most significant contribution is the system of methodological actions used for the training of managers. The work evidences the necessary knowledge of the materials related to the subject and regulated by the General Controller's Office of the Republic, such as the self-control guides and Resolution 60 of 2011.

¹ Máster en ciencias de la Educación Superior. Universidad de Ciego de Ávila. Cuba.

² Máster en ciencias de la Educación. Profesor de la Escuela de Cuadros del Gobierno. Ciego de Ávila. Cuba.

³ Profesor de la Escuela de Cuadros del Gobierno. Ciego de Ávila. Cuba.

Key words: Internal control system, self-monitoring, action system.

Importancia del control interno en el contexto económico cubano contemporáneo

La economía cubana está orientada hacia la total recuperación. Se hace necesario elevar la eficiencia, eficacia, economía y control, como función importante dentro del proceso de dirección del sistema empresarial. De ahí la obligación de ser racionales en la utilización de los recursos con que cuenta el país.

El Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, expresó que “la tarea principal de la Revolución continúa siendo hoy la batalla económica, por la repercusión que tienen sus resultados en la satisfacción del pueblo cubano” (30 de noviembre de 2018, p. 4). Por tanto, se requiere el control estricto de los escasos recursos que dispone Cuba, como consecuencia de la tensa situación financiera y el marcado recrudescimiento del bloqueo económico.

Desde esta perspectiva, Cuba pone en marcha diversos proyectos encaminados a alcanzar los objetivos trazados, entre ellos: la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos, analizados y discutidos en el VII Congreso del Partido.

Se enfatiza que la economía mundial actual está caracterizada por una difícil situación económica y financiera, la cual se encuentra en marcha atrás por la aguda crisis económica. Cuba, por sus convicciones de socialista e independiente se ha visto afectada, principalmente por el crudo bloqueo que ha impuesto Estados Unidos durante años.

En un ambiente caracterizado por la incertidumbre y la escasez de recursos, no es concebible la administración eficaz de las actividades sin un mecanismo de evaluación, sin una herramienta que mida los resultados con los esfuerzos en estas áreas y ayude a definir estrategias correctivas. El propósito anhelado no será posible si las empresas no logran una correcta administración y fiscalización exacta de los recursos que poseen y de las operaciones que ocurran en su entorno. Por consiguiente, el control representa una función importante dentro del proceso de dirección.

Conforman los antecedentes, los estudios realizados y las normas de la resolución del Ministerio de Finanzas y Precios No. 297, de 23 de septiembre de 2003, y la dictada por el Ministerio de Auditoría y Control, Resolución No. 13, del 18 de enero de 2006.

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

En el año 2011 se aprueba la resolución 60 de la Contraloría General de la República, la que establece las normas del sistema de control interno actual, que

elabora la Guía de Autocontrol en un solo documento, recogiendo los cinco componentes. Se actualizan con la legislación vigente en enero del 2019.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 se consigna:

Lineamiento No. 271: Fortalecer el control interno y el externo ejercido 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 de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos. Consolidar las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, la corrupción, el delito e indisciplinas sociales. (p. 46)

En la Dirección Municipal de Educación de Baraguá a partir de visitas de inspección realizadas se han detectado dificultades en el control interno en algunas de las operaciones económicas realizadas, que evidencian debilidades en el autocontrol de la entidad. Por ello, se investigaron las causas de las mismas y se procedió a elaborar un sistema de acciones metodológicas de capacitación para su mejoramiento.

El presente artículo tiene como objetivo capacitar metodológicamente a los directivos para fortalecer el proceso de autocontrol y lograr efectividad en el sistema de control interno de la entidad.

La capacitación a directivos para el control interno

El Artículo 6 de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República, dictada en el 2011 sobre el control interno, donde se destaca que, en el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos, donde se define el Autocontrol como:

Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores. (p. 4)

Cada entidad para alcanzar los objetivos propuestos tiene que desarrollar sus actividades económicas en dependencia del objeto social que presente, sea comercializadora productora o de prestación de servicios. Por consiguiente, se impone la necesidad de conducir efectivamente el proceso administrativo.

En tal sentido, Melo (2015) asevera que:

toda entidad tiene como principal tarea, en general, cumplir con el objetivo para el que fue creada, y en particular, cumplir con los objetivos propuestos en cada período analizado. Si se cumplen los objetivos en cada nivel de la estructura de la organización, estos contribuyen al cumplimiento de los objetivos del período analizado y a su vez al logro o alcance de los objetivos corporativos o estratégicos. (p.3)

Chiavenato (2006) expone que: “El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador” (p.13).

Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración, de que la entidad va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, estos comprenden el control interno de la entidad.

Los autores Arens, Randal y Mark (2007) reconocen que

La administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo:

1. **Confiabilidad de los informes financieros.** La administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.
2. **Eficiencia y eficacia de las operaciones.** Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.
3. **Cumplimiento con las leyes y reglamentos.** Requiere que todas las Entidades públicas emitan un informe referente a la eficacia de la operación del control interno sobre los informes financieros y que las organizaciones públicas, no públicas y sin fines de lucro sigan varias leyes y reglamentaciones. (p. 87)

En las Normas Cubanas de Auditoría (2012) se explica que

...el Sistema de Control Interno está relacionado con los riesgos internos y externos que se generan en las entidades por incumplimientos en las normas, procedimientos, leyes, políticas establecidas y errores en interpretaciones legales que generan el descontrol de los recursos, lo que propicia la no confiabilidad de la información que incide de forma negativa en la toma de decisiones, así como en el logro de sus objetivos. (p. 1)

En la Ley 107 de la Contraloría General de la República (2009), se define el sistema de control interno como las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes:

- Proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;
- Asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda;

- Garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal;
- Cumplir con el ordenamiento jurídico;
- Cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos, instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo. (p. 4)

La Resolución No. 60 (2011) considera que:

El Sistema de Control Interno cubano está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí:

1. Ambiente de control.
 2. Gestión y prevención de riesgos.
 3. Actividades de control.
 4. Información y comunicación.
 5. Supervisión y Monitoreo.
1. El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de las organizaciones, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. 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; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.
 2. El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las entidades para alcanzar sus objetivos. 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.
 3. El componente Actividades de Control establece las políticas, 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 de los organismos y demás entidades. 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 correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a 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.
 4. El componente Información y Comunicación precisa que las instituciones dispongan de información oportuna, fiable y definan 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, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

5. El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con 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. (p.3)

La Guía de Autocontrol, actualizada con la legislación vigente de enero del 2019 de la Contraloría General de la República tiene la novedad de contener en folletos independientes, cada uno de los componentes que integran el Sistema de Control Interno, a los efectos de facilitar su análisis, en el Consejo de Dirección, con mayor detalle y profundidad, como resultado de un trabajo más participativo e interactivo y derivado de ello, avanzar en la adopción de acuerdos y medidas para garantizar el perfeccionamiento de la labor de prevención, ante los riesgos de cualquier naturaleza que se presentan, que afectan el cumplimiento con mayor eficiencia de sus objetivos, indicadores y metas. Contiene, además, un folleto Anexo Único, con la Relación de las Principales Normativas para facilitar el trabajo en cuanto a su localización, estudio, consulta y aplicación.

La experiencia muestra que, en la entidad, es insuficiente y formal la aplicación de la Guía de Autocontrol, fundamentalmente al pretender evaluar en una reunión del Consejo de Dirección que tiene, por lo general, gran cantidad de temas, el resultado de la aplicación de la totalidad de los aspectos contenidos en esta Guía. Este informe, en muchos casos, es el resultado del trabajo individual de un especialista apenas existen pronunciamientos críticos y autocríticos, no se debate, no se proponen nuevas medidas y actualizaciones.

Otro modo efectivo, para aplicar la Guía de Autocontrol y formar una cultura de Prevención y Control, donde estas funciones se ejerzan como parte de la gestión, de manera constante y sistemática, sin esperar por acciones externas, es tener presente su análisis en los diferentes temas que se presentan en el Consejo de Dirección, no como algo independiente, sino intrínseco, porque cada una de las normas que integran los componentes, atraviesan transversalmente todas las actividades, objetivos y tareas de las entidades.

Es decir, si se discute la marcha o inicio de una inversión, si se analizan las Cuentas por Pagar y Cobrar, todo el colectivo debe prepararse, con el contenido de la Guía de Autocontrol sobre ese tema, en lo que corresponda en cada componente.

La Guía puede ser un auxilio, una herramienta efectiva, que crea métodos, capacita en el conocimiento de lo establecido, introduce en la aplicación de correctos hábitos de trabajo. No es ella la que puede resolver los problemas, pero si no se trabaja

burocrática y formalmente, si se aplica la crítica y la autocrítica, puede como es su objetivo, orientar, guiar los pasos necesarios.

Otro aspecto a desarrollar es la capacidad e iniciativas que deben aplicarse para adecuar y actualizar la Guía en correspondencia con las características de cada una de las entidades que la aplican. Debe estimularse incluso que, utilizando la Guía, se conformen listas de chequeo, según las funciones y responsabilidades para áreas, colectivos y especialistas, de modo que se cree el hábito individual del autocontrol y constituya una ayuda, una orientación y preparación para todos y cada uno. Es necesario forjar una cultura de la responsabilidad de control y facilitar modos de organización y realización de las tareas, que garanticen el cumplimiento de las normas legales.

Los directivos, ejecutivos, especialistas o trabajadores no deben esperar que lo inspeccionen para señalarle deficiencias, errores, violaciones, que ellos pueden evitar, al estudiarse, aplicar y autoevaluarse.

En la normativa se definen siete principios básicos, que deben ser cumplidos por los sistemas de control interno que se diseñen:

1. **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.
2. **Objetividad.** Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
3. **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.
4. **División de funciones.** Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.
5. **Fijación de responsabilidades.** Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.
6. **Cargo y descargo.** Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida. Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se

formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

7. Autocontrol. Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores. (2011, p. 7)

Metodología

Se emplearon como métodos teóricos el análisis y síntesis para procesar la información, y el histórico lógico para la fundamentación del tema. De los métodos empíricos se utilizó la entrevista y la observación científica, para determinar los elementos que inciden de forma negativa en la autoevaluación de las guías, y la revisión de documentos para sistematizar los estudios precedentes. Para el procesamiento, el matemático estadístico y el análisis porcentual.

El análisis del diagnóstico del estado actual permitió diseñar un sistema de acciones de capacitación que parte de necesidades, del planteamiento del objetivo general, se precisan las etapas y las acciones de cada una, se explica la manera de estructurarse y evaluar la efectividad de la misma y su efecto en la capacitación de la estructura de dirección.

En la fundamentación del sistema de acciones se han considerado los criterios expuestos en la Teoría General de los Sistemas de Lorences (s/f), particularmente en el concepto de sistema como resultado científico al tener en cuenta que es:

Una construcción analítica más o menos teórica que intenta la modificación de la estructura de determinado sistema real (Aspectos o sectores de la realidad) y/o la reacción de uno nuevo, cuya finalidad es obtener resultados superiores en determinada actividad. (p. 16)

El sistema de acciones ha de cumplir los requisitos de ser flexible y contextualizado a las necesidades y características de la entidad y sus directivos.

El sistema de acciones propuesto tiene como objetivo: capacitar a los directivos de la entidad en cómo ejercer el autocontrol que le permita evaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

En tal sentido, se capacitó metodológicamente a los directivos para ejecutar las acciones fundamentales por etapas, lo que es más factible a partir de la estructura administrativa existente en la entidad:

Etapa I

1. Organización de un Cronograma de Trabajo y designación de comisiones o grupos, por cada componente, que pueden ser presididos por uno de los integrantes del Comité de Gestión y Prevención de Riesgos, al que se incorporen directivos, ejecutivos, especialistas y trabajadores, acorde con los temas que le corresponden en las normas que están establecidas en cada uno de los componentes y su guía de autocontrol revisadas y ajustadas a las características de cada departamento.
2. El resultado del diagnóstico y recomendaciones de cada grupo de trabajo, debe ser intercambiado y enriquecido en reunión del referido Comité, a los efectos de su análisis en el órgano de dirección.
3. Con los acuerdos adoptados en el Consejo de Dirección sobre el tema, se actualiza el Sistema de Control Interno de la entidad, así como el Plan de Prevención, que integra el sistema.

Etapa II

1. En un periodo de tiempo que se debe definir en el Cronograma de autocontrol y la planificación de temas en los respectivos consejos de dirección, se concluye y actualiza el diagnóstico, se perfecciona el Sistema de Control Interno, lo que aporta a la mejora continua de la entidad.
2. En el componente Gestión y Prevención de Riesgos, debe lograrse la mayor participación de los trabajadores y todo el colectivo de dirección, cada uno en sus respectivas áreas. La identificación de riesgos y la adopción de medidas para prevenirlos debe constituir un proceso de diálogo, intercambio, oportunidad para fortalecer la conciencia, las convicciones del colectivo laboral, su ética.

Etapa III

1. Evaluación de la efectividad de las acciones de capacitación a partir del análisis del autocontrol realizado.
2. Elaboración de un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo, en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

Consideraciones finales

Se diseñó un sistema de acciones de capacitación a los directivos de la entidad, que permitió la identificación de riesgos y la adopción de medidas para prevenirlos en cada departamento. Ello constituyó un proceso de diálogo e intercambio, oportunidad que fortaleció la conciencia, las convicciones del colectivo laboral y su ética.

En la evaluación acerca de la calidad del autocontrol realizado se comprobó que las guías fueron adecuadas a cada departamento, se cumplió el cronograma de

aplicación y se actualizaron los planes de prevención con sus resultados. Esto influyó en la evaluación de satisfactorio, en la última auditoría realizada a la entidad.

La implementación del sistema de acciones de capacitación a los directivos permitió dotarlos de conocimientos y habilidades para centrar su atención en el proceso de autocontrol sistemático a partir de las guías de autocontrol oficiales ajustadas previamente a cada departamento, la detección de riesgos y la elaboración de planes de medidas para prevenirlos. Ello demuestra la efectividad del sistema aplicado.

Referencias

- Arens, A., Randal, J. y Mark, S. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral*. (Decimoprimer edición). México: Pearson Educación.
- Contraloría General de la República (2009). *Ley 107 El sistema de control interno como las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia*. La Habana: Autor.
- Contraloría General de la República (2011). Resolución 60. La Habana: Autor.
- Contraloría General de la República (2012). *Normas Cubanas de Auditoría. Tema I: Auditoría y revisión de la información. NCA-510. Evaluación del Sistema de Control Interno*. La Habana: Autor.
- Chiavenato, J. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a. Edición). México: McGraw-Hill.
- Díaz- Canel, M. M. (30 de noviembre de 2018). Informe central de la reunión del Consejo de Ministros. La Habana. Recuperado de <https://cubadebate.com>
- Lorence, J. (s/f). *Teoría General de los Sistemas*. México: McGraw-Hill.
- Melo, J. (2015). *Gestión de Riesgos. Teoría y Práctica en la Empresa*. La Habana: Citmatel.
- Partido Comunista de Cuba (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana: Autor.