



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Departamento

Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título del trabajo	Mejoramiento al control del proceso de pago en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Autora del trabajo	Elisaday Rodríguez Manzo
Tutores del trabajo	MSc. Ing. Yusnel Gutierrez Avich Dr. C. Ing. Fernando Marrero Delgado

Santa Clara , Septiembre 2018
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419



Pensamiento

"El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad."

Victor Hugo



Dedicatoria

A:

Mis padres por estar siempre a mi lado cuando los necesito , en los buenos y malos momentos de mi vida, por mostrarme en cada momento su apoyo incondicional y el interés para que estudie y me desarrolle completamente en todos los aspectos de mi vida ya que son para mi la base fundamental de mi existencia , me han sabido guiar , levantarme y sostenerme poniéndome antes de sus compromisos personales mostrándome que todo lo que me propenga lo puedo lograr sin importar el tiempo y el espacio .

Agradecimiento

A Dios en primer lugar por permitirme llegar hasta el final de esta meta

A mi familia en especial a mis padres Marlene y Orelvis, mi novio Vladimir y mi tía querida Madelín por su ayuda incondicional

A mis tutores Yusnel Gutierrez Avich y Fernando Marrero Delgado por aceptar mi petición de tesiante, su apoyo y confianza

A las amistades que nunca olvidaré de los mejores años de mi vida especialmente María, Mara, Yilianys y Tahimi por compartir juntos los buenos y malos momentos

A todos los profesores que contribuyeron en mi formación como profesional

A todas mis compañeros de trabajo por su cooperación

A todas las personas maravillosas que encontré en el transcurso de estos años en la Universidad

A todos los que de una forma u otra colaboraron en el logro de este sueño.

A Todos

Muchas Gracias.....



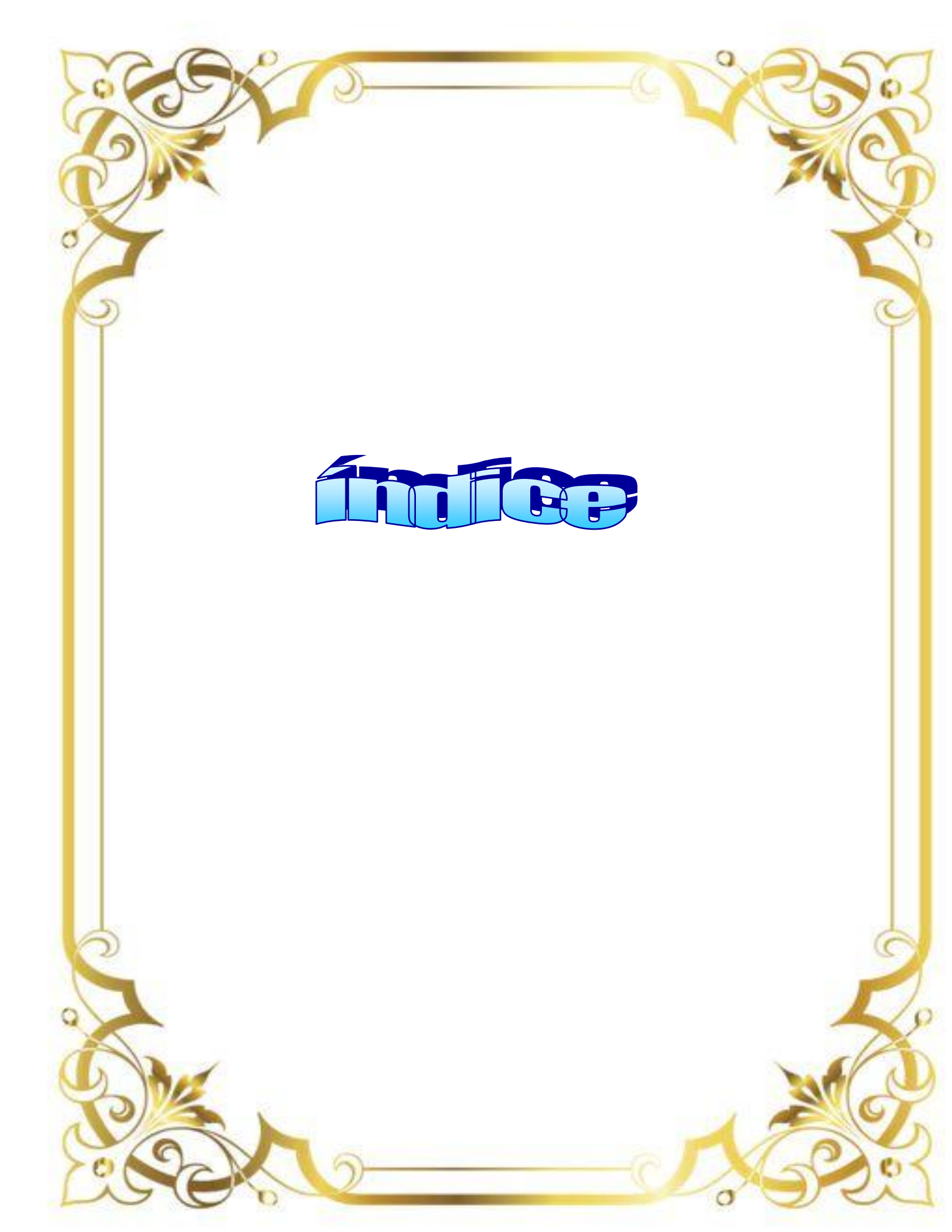
Resumen

La presente investigación se realizó en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), con el objetivo de disminuir las deficiencias existentes en el proceso de pago. Para el logro de dicho objetivo se aplicó un procedimiento de diagnóstico apoyado por métodos y herramientas para la recolección y evaluación de información como entrevistas a grupo de expertos, análisis de documentos, trabajo en equipo, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto entre otros. Como consecuencia se logró identificar las problemáticas que inciden en el desarrollo efectivo del proceso de pago, entre las que se encuentran: fluctuación del personal, tiempo reducido para el procesamiento del pago, atraso en las entregas de los reportes primarios y mala calidad de los mismos, no existe un uso sistemático de la información disponible para determinar la ocurrencia de eventos. Para cambiar esta situación se propone un plan de acciones para elevar el nivel de efectividad del proceso de pago en la Universidad Central de Las Villas, favoreciendo al cliente final (trabajadores) y cumpliendo las normativas y legislaciones laborales vigentes.

An ornate, golden-yellow border with intricate scrollwork and floral patterns, framing the central text. The border is composed of four corner pieces and four side pieces, all featuring detailed designs of leaves, vines, and scrolls.

ABSTRACT

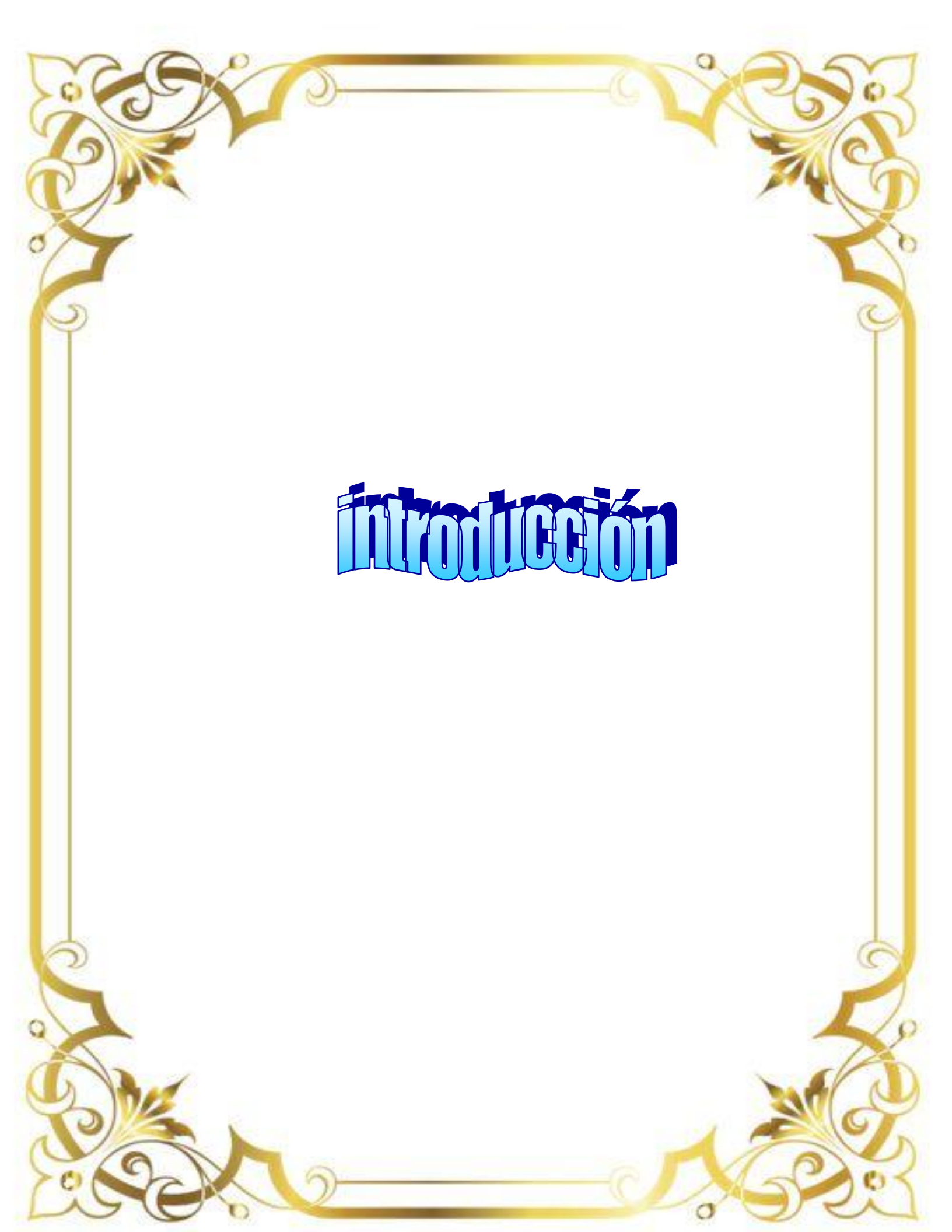
The present investigation was carried out in the Central University "Marta Abreu" of Las Villas (UCLV), with the objective of diminishing the existing deficiencies in the payment process. To achieve this goal, a diagnostic procedure was applied, supported by methods and tools for the collection and evaluation of information such as expert group interviews, document analysis, teamwork, cause-effect diagram, Pareto diagram, among others. As a result, it was possible to identify the problems that affect the effective development of the payment process, among which are: fluctuation of personnel, reduced time for payment processing, delays in the delivery of primary reports and poor quality thereof. , there is no systematic use of the information available to determine the occurrence of events. To change this situation, a plan of actions is proposed to raise the level of effectiveness of the payment process at the Central University of Las Villas, favoring the final client (workers) and complying with current regulations and labor laws.



Índice

Índice

Introducción	2
Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación	7
1.1 Gestión de los Recursos Humanos (GRH). Definiciones y características.....	7
1.2 Gestión por procesos	12
1.3 Sistema de Control Interno.....	17
1.3.1 Control Interno de pagos indebidos	19
1.3.2 Instrumentos legales rectores del control interno	21
1.4 Gestión de Riesgos	23
1.5 Gestión de los Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior.....	25
1.5.1 Prácticas y políticas de la gestión de los Recursos Humanos	26
1.5.2 Sistema de Control Interno de los pagos indebidos en la Dirección de RH de la UCLV	28
1.6 Conclusiones parciales.....	29
Capítulo 2 Diagnóstico para detectar riesgos en el proceso de pago.....	32
2.1 Caracterización de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas	32
2.2 Caracterización de la Dirección de Recursos Humanos	37
2.3 Diagnóstico del proceso de pago de la Universidad Central de Las Villas	41
2.3.1 Descripción del proceso de Pago de la Universidad Central de Las Villas	41
2.4 Plan de acción.....	44
2.5 Conclusiones parciales.....	49
Conclusiones Generales.....	51
Recomendaciones	53
Bibliografía.....	55
Anexos	59



introducción

Introducción

En el mundo se le ha prestado gran atención a la necesidad de elevar las exigencias en los controles, en particular los internos. Esto se incrementó a partir de la década del 70, motivado por el descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas. Terceras personas, respecto a los negocios, quisieron conocer por qué los controles internos de las entidades no habían prevenido a la administración de la ocurrencia de esas ilegalidades. A partir de los años 80, en diversos países se comenzaron a ejecutar una serie de acciones con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían respecto al control interno. La pretensión consistía en alcanzar un nuevo marco conceptual para el control interno que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados, con el objetivo que los diferentes niveles legislativos y académicos dispusieran de elementos comunes, con una visión integradora que satisficiera las demandas de todos los sectores involucrados. Es ampliamente aceptado que la aparición de la gran empresa ha sido la principal causa del origen y desarrollo del control interno. A finales del pasado siglo, como consecuencia del notable aumento del desarrollo industrial y económico de los negocios, se propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situación espera asegurarse contra posibles errores y fraudes.(Díaz, García, 2016).

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión. Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los

objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. (AAPP, 2009).

En Cuba con el proceso de actualización del Modelo económico cubano, la eficiencia asume un rol protagónico y ello implica la necesidad de lograr organizaciones económicas que se caractericen por su competitividad y flexibilidad, los cuales deben estar complementados por un sistema de control de los resultados que sustente esta cualidad empresarial. Estos imperativos a su vez, demandan el perfeccionamiento empresarial y la transformación de los recursos humanos en su nueva dimensión de actores principales y agentes de los cambios necesarios, adquiriendo un papel estratégico en el desarrollo de las empresas, para que estas se conviertan en organizaciones orientadas a la mejora de la productividad y las condiciones de trabajo, aplicando métodos científicos que permitan las transformaciones de las estructuras económicas, productivas y sociales.

La organización del salario en el socialismo requiere una concepción integral a nivel de toda la economía, de forma tal, que se logre dentro de las limitaciones actuales de la ciencia del trabajo, la máxima aproximación entre el salario y el aporte laboral del trabajador y, consecuentemente, que a trabajos iguales correspondan salarios iguales.

Es ya una realidad que las empresas cubanas dan pasos firmes para renovar sus capacidades competitivas enseñando a los trabajadores a obrar de otra manera, donde la palabra de turno es la eficiencia. Todo esto se logra con la aplicación de técnicas modernas, estudio de mercados y el cambio de la mentalidad de los recursos más importantes de una organización: el hombre. (González, Rodríguez, 2005).

En este sentido la Dirección de Recursos Humanos (DRH) de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) afronta problemas con la ocurrencia de pagos indebidos en el sistema de retribución salarial que a pesar de las indudables acciones que se realizan para evitar estos sucesos y de las gestiones que se efectúan por recuperar el monto salarial pagado indebidamente, no se han alcanzado los resultados esperados.

Por lo que se hace necesario un uso sistemático de la información disponible para determinar con qué frecuencia pueden ocurrir eventos específicos en este proceso y la magnitud de sus consecuencias, que facilite la identificación de los riesgos en cada actividad del proceso, se analicen las causas que los originan y se elaboren los planes de medidas que permitan controlar los mismos, con el objetivo de eliminar la ocurrencia de los pagos indebidos, por lo que la máxima dirección debe definir y documentar una política para la administración de riesgos que sea relevante en el contexto estratégico, siendo comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización.

Actualmente en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas no se cuenta con un adecuado proceso para la identificación y evaluación de riesgos en el sistema de retribución salarial, que está afectando los resultados del proceso con la ocurrencia de pagos indebidos, dados por la fluctuación del personal que atiende el pago y la falta de capacitación, los tiempos reducidos para el procesamiento del pago, atraso en la entrega de los reportes primarios de pago y mala calidad de los mismos además de carecer de elementos para accionar de manera efectiva sobre los riesgos asociados al sistema y a las actividades que en este sentido se llevan a cabo.

Todo lo que se expone anteriormente es una síntesis de la **situación problemática** de la investigación.

Por lo que constituye un **problema de investigación** ¿Cómo contribuir a la minimización de riesgos de pagos indebidos que existen en el proceso de pago de la UCLV que imposibilitan un cumplimiento efectivo de sus objetivos y de las legislaciones laborales vigentes?

En correspondencia con el problema planteado se define como **objetivo general**: Proponer un plan de acción para el mejoramiento del control de los pagos indebidos en el proceso de pago a partir de las deficiencias detectadas que dificultan su gestión.

Para el logro de este objetivo general se precisan los siguientes objetivos específicos:

1. Construir un marco teórico referencial a partir de la consulta de la literatura internacional y nacional, que proceda como soporte para la solución del problema científico trazado.
2. Realizar un diagnóstico del proceso de pago para detectar deficiencias en el

proceso.

3. Elaborar un plan de acción para mejorar las deficiencias en el proceso de pago.

Análisis y síntesis, análisis de documentos, método de expertos, trabajo en equipo, diagrama de flujo de procesos, diagrama causa - efecto, diagrama de Pareto entre otras que contribuyen a dar rigor científico a los resultados.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, la investigación quedó estructurada de la forma siguiente: Capítulos I, donde se realiza un análisis teórico de la investigación, efectuando una detallada revisión bibliográfica acerca del control de los pagos indebidos. Capítulo II, donde se realiza un diagnóstico para detectar riesgos en el proceso de pago conformado para detectar las causas del problema de investigación. Al finalizar se arriban a conclusiones y recomendaciones. Se relaciona la bibliografía consultada y se incluyen los anexos que se consideran necesarios para demostrar la validez práctica de los datos utilizados en el contenido del trabajo.

Capítulo 1

Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación

Para la ejecución de la investigación se precisa la búsqueda de definiciones y conceptos relacionados con el tema de la investigación, estos contenidos serán abordados como lo muestra el hilo conductor en la figura 1.1 donde se describe ordenadamente como manejar en la revisión bibliográfica. El presente capítulo tiene el objetivo principal de la construcción del marco teórico referencial donde se corresponden de forma general los estudios del estado del arte y los derivados del estado de la práctica permitiendo afirmar las bases teórico-prácticas del proceso de investigación.

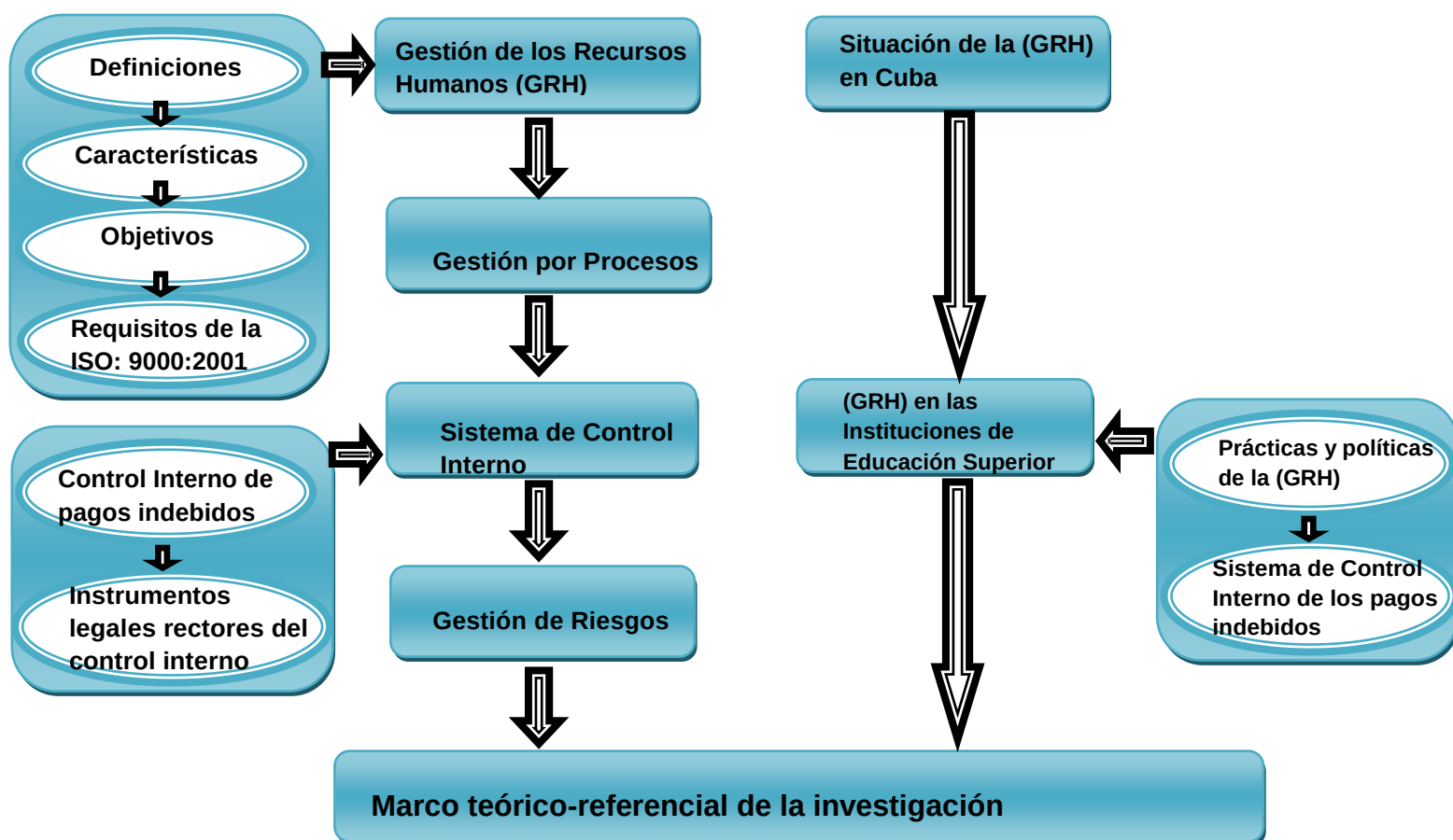


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

1.1 Gestión de los Recursos Humanos (GRH). Definiciones y características.

El documento ISO 9000:2000 define sistema de gestión como "sistema para establecer la política y los objetivos y para el logro de dichos objetivos". Por esto los sistemas de gestión, sea en forma individual o integrada, deben estructurarse y adaptarse al tipo y las

características de cada organización, tomando en consideración particularmente los elementos que sean apropiados para su estructuración.

En este sentido se debe definir claramente: la estructura organizativa (incluyendo funciones, responsabilidades, líneas de autoridad y de comunicación), los resultados deseables que se pretende lograr, los procesos que se llevan a cabo para cumplir con la finalidad, los procedimientos mediante los cuales se ejecuta las actividades y las tareas los recursos con los cuales se dispone. Los sistemas de gestión se aplican en el marco de todas las actividades que se ejecutan en la organización y son válidos solo si cada uno de ellos interactúa con los demás armónicamente.

La estructura de los sistemas de gestión debe ser tal que sea factible realizar una coordinación y un control ordenado y permanente sobre la totalidad de las actividades que se realizan; debido a que a través de un control continuo se alcanza un mejoramiento en ascenso, elevándose los niveles de eficacia y eficiencia de la organización, en la cual la dirección de recursos humanos juega un papel fundamental.

Capital humano: es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

En las instituciones educativas se designa capital humano al "conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y la hacen apta para desarrollar actividades específicas".

Esta teoría se sustenta en una doble interpretación y fundamentación. La primera de carácter economicista: la productividad del trabajador está en función de la educación recibida. La mayor especialización (vía sistema educativo formal), vía trabajo (no formal) aumenta la productividad y se ve compensada por los salarios más altos. La segunda de carácter asignacionista: la educación tiene fundamentalmente funciones de «asignación». Las calificaciones escolares proporcionan un criterio de «selección personal» a los empresarios. La educación tiene efectos «no cognitivos»: influye en la actitud y comportamiento de los trabajadores(Chavienato, 1990).

La Gestión de Recursos Humanos se ha definido como "la ciencia y la práctica que se

ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad. Actualmente, se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación (Pérez, 2003).

La Gestión de Recursos Humanos se ha propuesto como alternativa al “fordismo”, el tipo de producción tradicional basada en la cadena de montaje, en el que los ingenieros se ocupan de la organización del trabajo y las tareas asignadas al personal se dividen y circunscriben específicamente. Las formas habituales de participación de los trabajadores están representadas por los sistemas de planteamiento de sugerencias, las encuestas sobre actitud, los planes de enriquecimiento del puesto de trabajo, el trabajo en equipo y otros mecanismos de capacitación, la optimización de los programas relativos a la vida laboral y la creación de círculos de calidad y grupos de acción. Otra característica de la gestión de recursos humanos consiste en la vinculación de la remuneración, individual o colectiva, con el rendimiento.

La GRH se ha convertido en la actualidad en uno de los eslabones esenciales para el buen funcionamiento de la entidad, dado el incremento de las exigencias cualitativas del personaje y la necesidad de obtener calidad y productividad para lograr y mantener los parámetros que se exigen en este tipo de actividad.

Para (Pérez, 1997) la GRH debe concebirse mediante el diseño de un modelo teniendo en cuenta las características de la organización y el entorno que la rodea.

Para (Sayas, 1996) la GRH es el conjunto de políticas, planes, acciones, programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización de los recursos humanos, mediante la aplicación de las diferentes técnicas para la consecución de los fines empresariales.

En la actualidad son múltiples los autores que hacen análisis de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), se elaboran modelos (Chiavenato, 1988; Beer, 1992; Grupo de Harper y

Lynch, 1992; Wether y Davis, 1992; Louart, 1994y SIDEC, 1994) de procesos que engloban la secuencia lógica que debe seguir la gestión, sus objetivos y tareas. Estos modelos han contribuido de forma significativa al desarrollo y conocimientos de nuevos enfoques en el campo de la GRH, difundiendo recomendaciones conceptualizadas a partir de la práctica exitosa en la esfera de la gestión empresarial. El análisis de estos procesos de la GRH se debe enfocar como un sistema de entradas y salidas permanentes (retroalimentación), en combinación estrecha con el entorno, en el cual interactúan de manera sinérgica cada una de sus partes, logrando como producto final un recurso humano con valores acordes a las necesidades de la organización y que sustentará en sí las ventajas competitivas para el presente y futuro, mejorando de forma continua la eficiencia y eficacia.

Resulta de gran importancia comprender que la inserción en una economía cada vez más cambiante y globalizada exige establecer sistemas de trabajo adoptivos y flexibles, siendo el hombre el punto neurálgico para tal empeño, pues este debe enfrentar el reto de los cambios tecnológicos, de la aparición de nuevos productos y servicios, entre otros.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización;

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales;

Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles;

La concepción moderna sobre la GRH se caracteriza por una serie de rasgos, los fundamentales pueden expresarse así;

Los RH constituirán a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante;

Los RH, y en particular su formación, son una inversión y no un costo;

La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva;

La GRH eficiente ha superado al Taylorismo y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades;

El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial;

El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH; y

Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.

El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Requisito de la ISO 9001:2001 relacionado con Recursos Humanos

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Uno de estos requisitos es el 6. 2 de la norma NC ISO 9001:2001 relacionada con la gestión de los recursos humanos que obliga a demostrar la competencia del personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del servicio, con base a la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas (León, 2007).

La organización debe:

1. Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto;
2. Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
3. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
4. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad; y
5. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Situación de Cuba en cuanto a la GRH

Hoy, en Cuba adquiere gran importancia, dentro de los ministerios, el diseño de los Sistemas de Gestión de los R. H. Trasladándolo a las empresas las cuales tienen la tarea de llevarlo a cabo (León, 2007).

¿A qué se debe todo este proceso? ¿A necesidades internas y/o influencias externas?

Al triunfo de la Revolución se erige el sistema laboral sobre dos pilares básicos de: pleno empleo y pago por la complejidad del trabajo, dando respuesta al ejército de desempleados y la anarquía salarial existente. Todas las reformas de la década del 60 se proyectaron sobre casi todas las esferas excepto la de organización y en consecuencia sobre la del Departamento de Personal o Recursos Humanos. Se erige el Sistema Laboral sobre la base de la satisfacción de necesidades con un potente sistema de

seguridad social y una garantía de empleo, pero sin abordar este la satisfacción del resto de las necesidades del hombre (sentido de pertenencia, autoestima, autorrealización personal, reconocimiento, entre otras).

Han predominado estilos y métodos burocráticos de dirección y la división o fraccionamiento extremo del trabajo en tareas con iguales funciones, diversidad de puestos afines, de actividades y áreas de dirección, en definitiva, un perfil estrecho que afecta la efectividad de la gestión empresarial.

No es extraño que cuando se ha hablado de racionalización de fuerza de trabajo se piensa rápidamente en el área de R. H, capacitación, personal, e incluso la propia unidad de cuadros que ha pasado de una subordinación a otra. Hoy, a la luz de los cambios apremiantes de la economía cubana y el proceso de redimensionamiento empresarial en que se encuentran sujetos las empresas se demanda el rediseño de nuestras organizaciones bajo nuevos principios y estructuración del sistema y deberán basarse en el redimensionamiento cualitativo de los Recursos Humanos.

1.2 Gestión por procesos

Cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. En el momento actual, el enfoque basado en los procesos constituye una alternativa para la obtención de resultados cada vez mejores, pues centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas

La Norma ISO 9001:2008 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos establece a su vez que “Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí”. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos” y la herramienta que emplean las organizaciones para ejecutar el enfoque basado en procesos es la denominada gestión por procesos. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Otro aspecto importante en los marcos de este enfoque, lo constituye el seguimiento a la

satisfacción del cliente o usuario, lo que requiere de la evaluación de la información relativa a la percepción del mismo acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. Para Zaratiegui (1999), el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia general (misión, visión y objetivos). Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes. Por su parte, Medina León et al. (2010) define la gestión por procesos como la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.

Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del porqué y para quién se hace el trabajo.

Del análisis de estas definiciones se puede considerar que la gestión por procesos tiene como objetivo administrar integralmente cada uno de los procesos que la organización realiza y alinearlos con la estrategia, con el fin lograr procesos eficientes, incrementar la satisfacción del cliente y la aportación de valor y desarrollar un hábito de mejora continua.

Para facilitar el análisis de los procesos en una organización, es necesario el uso de varias herramientas de representación gráfica; estas varían según diferentes atributos: nivel de detalle, uniones jerárquicas entre los mapas, tipos de flujos, estructura orgánica, símbolos, operadores lógicos y tiempo de flujo (Hernández Nariño y Medina León, 2009). Los mapas de procesos según Zaratiegui (1999), González Méndez (2002) y Marrero Latorre (2003) son, dentro de las técnicas gráficas, una de las que han alcanzado mayor difusión y popularidad internacional, en buena medida fundamentado en la revitalización en los últimos años del enfoque a procesos, además de la utilidad práctica y los beneficios que reporta su uso. El mapa de un proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente se conoce.

Ramos Calderón et al (2009), plantea que el mapa de procesos es un modelo donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que organización pueda realizar su gestión; permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, muestra sus relaciones y las interacciones dentro de

la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de ésta. El mapa de procesos constituye una excelente herramienta de representación gráfica de los procesos, pues facilitan la visualización de estos en su interrelación

La elaboración de un esquema general donde se reflejen todos los procesos que tienen lugar en las organizaciones, presupone la clasificación de los procesos en diferentes categorías.

Zaratiegui (1999) propone clasificar los procesos en tres categorías: procesos estratégicos, operativos u operacionales y de soporte o apoyo.

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos / operacionales: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, los cuales deben contar con la cooperación de los otros directores y sus respectivos staff.

De soporte / apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Según Amozarrain (1999), los procesos se clasifican de la forma siguiente:

Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son internacionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio. Esta clasificación se corresponde con la realizada anteriormente para los procesos operativos. Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente coinciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena de valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Otros autores como González Méndez (2002) brindan una clasificación adicional, al considerar que existen macroprocesos o supraprocesos y procesos sencillos, en función

de la cantidad de actividades y departamentos involucrados, así como de la importancia del propio proceso que se trate. Plantea que toda organización cuenta con un macroproceso central que es aquel que sintetiza la representación de su misión, cadena de valor y estrategia general.

Por su parte, Aragón González (2005) define dos tipos de procesos, estos son:

Procesos productivos: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales se precisan ejecutar para alcanzar la calidad de los productos de manera eficaz y eficiente.

Procesos de la empresa: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales se precisan ejecutar para alcanzar la adecuada gestión de la empresa.

Para los fines de esta investigación se pretende abordar la clasificación obtenida por Zaratiegui (1999) y adoptada por Nogueira Rivera et al. (2004), que los clasifica en procesos estratégicos, operativos (operacionales o claves) y de soporte o apoyo, que en las condiciones de la Facultad se denominan procesos estratégicos, sustantivos y de soporte o apoyo; debido a que refleja las interrelaciones que se establecen entre los procesos.

Con respecto a las herramientas utilizadas para la descripción y representación de los procesos, se destacan el diagrama de procesos y la ficha de procesos. El diagrama de procesos permiten la descripción de las actividades de un proceso; estos facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo (Beltrán Sanz, 2002). Para la representación de diagramas de proceso se utiliza la representación simbólica planteada por Beltrán Sanz (2002) en la

Guía para una gestión basada en procesos.

La ficha de procesos es otra herramienta utilizada para la descripción y representación de los procesos. Para Beltrán Sanz (2002), una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La ficha de proceso es utilizada y referida como un instrumento necesario por metodologías que abordan la mejora de procesos y que no plantean como exigencia elaborar manuales de proceso. El uso de estas se extiende a muchos países, aunque no

existe un estilo único o estándar de realización.

Documentar los procesos que se llevan a cabo en una organización tiene sus ventajas, estas son:

El disponer de una fuente importante de información sobre los trabajos de las unidades funcionales. Esta documentación puede servir como instrumento de consulta y orientación para el personal que desempeña los trabajos.

Permite ver con mayor claridad las relaciones existentes con otros procesos de la unidad funcional y/o con otras unidades funcionales.

Facilita el establecimiento de los puntos críticos dentro del proceso y permite establecerlos indicadores más adecuados para su seguimiento; y

Facilita la mejora continua de los procesos.

Beltrán Sanz (2002), expone que la información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir su gestión.

Del análisis de varios ejemplos de fichas de procesos se concluye que entre los elementos que se deben considerar están: código, denominación del procedimiento, misión u objetivo, responsable o propietario, alcance (inicio y fin), entradas (proveedores), salidas (clientes), indicadores, variable de control, inspecciones, documentos y/o registros, también se puede incluir los diagramas de flujo para la comprensión del proceso en mayor detalle y los riesgos para prevenir su ocurrencia en aquellos puntos más cercanos a las actividades donde ocurre.

Los beneficios de la gestión por procesos, entre otros, son:

1. Permite: Una visión sistémica de las tareas involucradas y hace posible establecer un modelo de las actividades de la organización.
2. Identificar el valor agregado de cada proceso.
3. Establecer relaciones transversales al servicio de los requisitos del cliente.
4. Monitorear la eficacia de los procesos, es decir si cumple con los objetivos establecidos.
5. Mejorar el desempeño de los procesos.
6. Evaluar, analizar y actuar para lograr la eficiencia de los procesos, es decir optimizarla utilización de recursos.
7. Promueve la mejora en los resultados, su coherencia y previsibilidad.
8. Estimula la participación del personal y clarifica sus responsabilidades.
9. Aporta flexibilidad a la organización ante cambios tecnológicos, de mercado u

otros; y

10. Proporciona confianza a los clientes u otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.

Los beneficios expuestos anteriormente sobre la gestión por procesos son de gran utilidad en las organizaciones actuales, incluyendo las IES y especialmente las facultades, al constituir esta la unidad en que se decide el cumplimiento de la misión de la universidad.

1.3 Sistema de Control Interno

El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales. Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

Para (Henri Fayol, 1971),El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

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.(Chiavenato, 2000).

Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa(Romero,1998).

Para que el control sea efectivo deben cumplirse los requisitos siguientes (Delgado, 2013):corrección de fallas y errores: el control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección; y previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación,

organización o dirección.

El control se basa en la consecución de las actividades siguientes:

Planear y organizar. Los objetivos son los programas que desea lograr la organización, los que facilitarán alcanzar la meta de ésta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.

Hacer. El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

Evaluar. El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de qué medidas debe ser necesarias tomar.

Mejorar. La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

Establecimiento de estándares: es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.

Evaluación del desempeño: es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

Comparación del desempeño con el estándar establecido: es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

Acción correctiva: es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la organización. Prácticamente todas las actividades de una organización están bajo alguna forma de control o monitoreo (Delgado, 2013).

Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada grupo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos:

¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?

¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?

¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?

¿Qué informará mejor "quien" es responsable de las fallas?

¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?

¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

Para hacer uso del control en la organización se emplean diferentes técnicas

(Delgado, 2013):

Control por excepción: se controlan los aspectos en que se ha alcanzado un desempeño no acorde a lo esperado.

Control selectivo: se analiza una situación dada en la organización para determinar las causas que la originan y tomar las acciones sobre estas para erradicar el problema. Parte del principio de Pareto de que un número reducido de causas ocasionan la mayor parte de la situación presente en la organización.

Control por área de responsabilidad: es la responsabilidad inherente a un directivo en cualquier organización, sobre los recursos humanos, materiales y financieros que posee para el logro de unos determinados objetivos.

Control Interno: conjunto de medidas tomadas en la organización para prevenir el fraude y hurto, y mantener el control económico en la organización.

1.3.1 Control Interno de pagos indebidos

El pago supone el cumplimiento de una obligación, y es un acto jurídico cuyos elementos son los sujetos (solvens, y accipiens), el objeto (aquello que se paga), y la causa (entendiendo por tal tanto la fuente deuda anterior que sirve de antecedente al pago, cuando el fin, u otro objetivo al que se orienta el solvens: la extinción de la deuda)

Así también, es una especie de enriquecimiento sin causa, que se presenta cuando, sin existir relación jurídica entre dos personas, una de ellas entrega una cosa a la otra con el propósito de cumplir la supuesta obligación.

Todo pago presupone la existencia de una deuda; si esta no existe, la entrega no tiene razón jurídica de existir y debe ser restituida. Tal devolución es conocida como repetición de lo indebido. En consecuencia, hay pago indebido cuando:

El solvens no es el deudor, a menos que actúe como tercero. Si el accipiens no es acreedor Si el acto no tiene objeto, porque se paga algo distinto, y no hay acuerdo en la sustitución. Si carece de causa fuente, porque nada se debe. Si carece de causa fin, porque por ejemplo, se pretende cancelar una obligación o se cancela otra. Cuando el deudor obra sin animus solvendi. Cuando el pago es hecho por error. Cuando el pago es obtenido por medios ilícitos.

El llamado pago indebido, por el contrario, adolece de la falta de alguno de estos elementos, que lo despojan del carácter de pago. De esta manera tenemos los siguientes conceptos:

Cuando por error se ejecuta una prestación sin que haya existido obligación de verificarla, se configura un pago indebido, un pago falto de equidad y, por tanto, contrario a la justicia; el cual se convierte a nuestro modo de ver en causa eficiente del derecho a exigir y de la obligación de restituir lo ilegítimamente pagado.

Siempre que hay pago indebido, es porque se cumple una obligación que no existe, ya sea que carezca totalmente de existencia y nunca la haya tenido, o se haya extinguido, o se yerre en la prestación, en quien la hace o a quien se hace.

El desplazamiento patrimonial indebido es aquel realizado por una persona que actúa por error de derecho o de hecho al considerarse obligado no siéndolo, creyendo extinguir una relación obligatoria que en realidad no existe o siendo realmente deudor, al verificar el pago, no lo hace quien es titular del crédito. (Piñan, Indacochea, 2011).

Habitualmente, un pago indebido se detecta en los controles administrativos del expediente de pago por parte de la unidad gestora de la medida, o por controles sobre el terreno, realizados en el marco de la distinta reglamentación de cada medida o por control externo, llevado a cabo por el órgano de certificación del organismo pagador, por las Instituciones de la Unión Europea (Comisión y Tribunal de Cuentas Europeo) y auditorías internas.

En este sentido, los organismos pagadores, en su ámbito territorial, son los responsables de realizar el procedimiento de recuperación de pagos indebidos, entendido como el pago que recibe un beneficiario y que no tiene derecho a cobrar como consecuencia de una: irregularidad, negligencia, error administrativo o casos mixtos, y por tanto surge la obligación de restituirlo.

Por ello, el organismo pagador en el plazo máximo de 18 meses, tras tener constancia en un informe de control que se ha producido dicho pago indebido, solicita la devolución del importe al beneficiario.

La solicitud de recuperación de un pago indebido se realizará con la resolución, es decir con el acto administrativo por el que se declara la procedencia del reintegro, y, por tanto, la condición de deudor.

Y donde se indica el importe de la deuda, los intereses que podrían ser generados, el plazo para el pago en periodo voluntario, el recurso que cabe interponer y el plazo para ello, en el caso que proceda. También se informa que de no hacerse el reintegro de la

deuda en plazo, se procederá a su cobro por vía de apremio.

Con la fecha de firma la resolución se dará de alta la deuda en el libro mayor de deudores del organismo pagador.

El plazo para el pago en periodo voluntario depende de la normativa reguladora o, en su defecto, de lo dispuesto en la Ley General Presupuestaria y en la Ley General Tributaria, computándose dicho periodo a partir del día siguiente de la recepción de la notificación de la resolución. No obstante, el plazo máximo de pago no podrá fijarse en más de 60 días desde la firma de la resolución.

Finalizado el periodo voluntario sin haber hecho efectivo el pago ni mediar suspensión, aplazamiento o fraccionamiento de la deuda, en el caso de que la deuda esté garantizada se procederá a la ejecución de la correspondiente garantía y, si no lo estuviere, se inicia el periodo ejecutivo de recaudación de la deuda mediante la remisión a la AEAT o en su defecto a los órganos de recaudación de las comunidades autónomas, para que inicie la vía de apremio.

1.3.2 Instrumentos legales rectores del control interno

La Ley No. 107 de 2009 de la Asamblea Nacional del Poder Popular que crea la Contraloría General de la República define los tipos de control en su Artículo 11, estos son: control, control externo y control interno. En el propio artículo se establecen los objetivos del control interno, que son:

1. proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;
2. asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o brinda;
3. 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;
4. cumplir con el ordenamiento jurídico; y
5. 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.

En el Artículo 16 se plantea que el Sistema de Control Interno en cada órgano, organismo, organización y entidad es responsabilidad de su máxima autoridad y de los dirigentes a él subordinados, quienes están obligados a establecer y actualizar, en el marco de su competencia, las normas y otras disposiciones requeridas al efecto, con el fin de mantener, controlar y evaluar la efectividad del sistema implementado.

Por su parte, el Artículo 17 establece que la máxima autoridad y los dirigentes de los

órganos, organismos, organizaciones y entidades subordinadas, además de los deberes establecidos en la legislación correspondiente, tienen los siguientes:

Velar por el adecuado desarrollo de la actividad de la entidad, respetando el objeto social o encargo estatal;

Adoptar de inmediato las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades en la administración de los recursos o el incumplimiento de las disposiciones legales;

Analizar e implementar de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control; y

Asegurarse de que los SCI se correspondan con las particularidades de las instituciones que dirige.

Por su parte, la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República que aprueba las Normas del Sistema de control interno, establece normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este Órgano.

En este contexto, la dirección del país ha llamado al perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en las entidades del país. Lo cual ha quedado refrendado en los lineamientos 12, 142, 143 y 151 de la Política económica y social del Partido y la Revolución (PCC, 2011) y en el objetivo 45 de trabajo del Partido Comunista De Cuba aprobado por la Primera Conferencia Nacional (PCC, 2012). Seguidamente se detallan éstos.

Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución:

Lineamiento 12: 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.

Lineamiento 142: garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía.

Lineamiento 143: dar continuidad al perfeccionamiento de la educación, la salud, la cultura y el deporte, para lo cual resulta imprescindible reducir o eliminar gastos excesivos en la esfera social, así como generar nuevas fuentes de ingreso y evaluar todas las actividades que puedan pasar del sector presupuestado al sistema empresarial.

Lineamiento 151: elevar el rigor y efectividad del proceso docente-educativo para

incrementar la eficiencia del ciclo escolar (porcentaje de graduados respecto a los matriculados al inicio del ciclo).

Objetivos de trabajo del Partido Comunista De Cuba aprobado por la Primera Conferencia Nacional:

Objetivo No. 45. Incrementar, con la participación activa del colectivo de trabajadores, la exigencia por la protección y cuidado de los bienes, recursos del Estado y el fortalecimiento del ejercicio del control interno, la calidad de los procesos productivos, de servicios y sus resultados en los organismos, empresas, unidades presupuestadas y otras instancias económicas y social

1.4 Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

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, ya que 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 (Rivero Bolaños, 2011).

Algunas veces, el manejo de riesgos se centra en la contención de riesgo por causas físicas o legales (por ejemplo, desastres naturales o incendios, accidentes, muerte o demandas). Por otra parte, la gestión de riesgo financiero se enfoca en los riesgos que pueden ser manejados usando instrumentos financieros y comerciales.

El objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad mediante la identificación, evaluación y control de los mismos. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el

medioambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles por los seres humanos o, en particular, por una entidad de manejo de riesgos (persona, staff, organización).

La administración de los riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales, y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con una combinación óptima de costo-efectividad (López, 2004)

Como se ve algunos autores hablan de la gestión de riesgos y otros prefieren hablar de la administración de riesgos. En sus definiciones por lo general según la bibliografía abarcan los mismos elementos lo que conlleva a que el autor utilice en la presente investigación el término gestión de riesgos por una simple elección.

La gestión de riesgos se ha convertido en una función estratégica esencial de la dirección corporativa moderna, por lo que debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso a los colaboradores de la organización; la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

Un análisis de estas definiciones conllevan a definir a la gestión de riesgos como el conjunto de actividades dirigidas a combinar todos los esfuerzos y fortalezas de la entidad en aras de detectar, evaluar y controlar los riesgos, con la conducción y aprobación de la máxima dirección, principal responsable de la toma de decisiones respecto al costo beneficio provocado por el control de los riesgos.

La ISO31000:2009 define un conjunto de principios que responden a la Gestión de riesgos en las organizaciones, la cual está en la obligación de velar por su cumplimiento de forma tal que la aplicación de estos proporcionen a la entidad de una ventaja para su Funcionamiento. Entre estos principios se definen los siguientes:

1. La gestión del riesgo crea y protege valores:
2. La gestión del riesgo es una parte integral de los procesos dentro de la organización
3. La gestión del riesgo parte de la toma de decisiones.
4. La gestión del riesgo abarca explícitamente la incertidumbre.
5. La gestión del riesgo es sistemática, oportuna y posee una estructura.

6. La gestión del riesgo debe contar la mayor cantidad de información disponible.
7. La gestión del riesgo se elabora a la medida de cada caso de estudio.
8. La gestión del riesgo toma en cuenta factores humanos y culturales.
9. La gestión del riesgo es transparente y participativa.
10. La gestión del riesgo facilita el mejoramiento continuo de la Organización.
11. La gestión del riesgo es dinámica, iterativa y capaz de adaptarse a los cambios.

1.5 Gestión de los Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior

Dentro de esta Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Superior (MES) se incluye de manera neurálgica el fortalecimiento de los Recursos Humanos con el objetivo central de garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global, estando coherentemente articuladas con las demás esferas que integran este sistema de Planificación Estratégica; haciéndola funcionar regido por sus principios generales (MES, 2004).

Es el talento del personal de las instituciones universitarias cubanas el recurso principal para asumir el cumplimiento del Plan Estratégico trazado por la alta dirección ministerial en correspondencia con el convulso y cambiante entorno que se presenta en este mundo contemporáneo.

Es esencial que los Recursos Humanos de las instituciones, tengan los conocimientos actualizados sobre los paradigmas predominantes y los nuevos y que estos se apliquen a las actividades de la Institución. Los Recursos Humanos constituyen el factor interface para relacionar los paradigmas (conocimientos) y las Instituciones (los servicios que presta). Es precisamente el talento humano el que genera los paradigmas y a través de ellos la necesidad del cambio de las Instituciones de Educación Superior (IES).

La Dirección de los Recursos Humanos en la actualidad va mucho más allá de la moderna dirección de personal, tanto en lo que se hace referencia a su visión que del factor humano tiene, como por su posición en la IES, y por la función que desempeña (Menguzato, 1991), por lo que esta, tal y como hoy en día se concibe, debe asegurar:

1. La inserción del personal de las IES;
2. La dinamización y la movilidad del personal de modo tal que se utilice sus capacidades para el logro de los objetivos de las IES;
3. El progreso del personal, entendido como la exigencia de aportar los conocimientos que serán necesarios a los miembros de las IES para que actúen al mayor nivel de competencias posible;

4. La comunicación, o sea el diálogo fluido, permanente y constructivo;
5. La calidad de vida, aportando a los componentes de las IES todas las ventajas, seguridad y compensaciones compatibles con los resultados; y
6. La imagen de la Institución y, por tanto, la imagen del factor humano.
7. La certificación de un alto nivel de competitividad, desarrollo, calidad en la gestión universitaria y la influencia dentro y fuera de su entorno lo define el nivel de excelencia que presenten sus Recursos Humanos.

Los impactos de los cambios sustanciales que se han producido en el plano económico, político y tecnológico en el ámbito internacional, han transformado el entorno en el cual operan las organizaciones cubanas.

En este contexto, las Instituciones de Educación Superior se han visto precisadas a elevar su competitividad, específicamente a través de sus Recursos Humanos, por constituir estos el capital fundamental en el desarrollo de los procesos que en estas entidades se desarrollan.

Particular importancia tiene en las condiciones cubanas el trabajo con el hombre, dadas las limitaciones en tecnologías, recursos materiales y financieros que hacen de la inteligencia y el compromiso las vías fundamentales no solo para la supervivencia sino también para el desarrollo.

Las Instituciones de Educación Superior, requieren en este marco de un cambio en su orientación para atraer, desarrollar y retener al capital humano que garantice su excelencia no solo en los momentos actuales sino también en el futuro.

1.5.1 Prácticas y políticas de la gestión de los Recursos Humanos

La GRH es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la entidad consiga sus objetivos. Estas grandes prácticas y políticas deben basarse en los grandes planteamientos de la entidad a largo plazo, en su planificación estratégica. Este conjunto de prácticas y políticas se puedan analizar como un proceso compuesto por un conjunto de fases o pasos(Espinosa, 2007).

1. Planificación de los Recursos Humanos: intenta asegurar que la empresa va a contar con los RH necesarios tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos adecuados y en el momento

preciso, de forma que se puedan alcanzar los objetivos generales de la organización.

2. Reclutamiento: mediante este proceso la empresa intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de empleo capacitados para ser seleccionados.
3. Selección: consiste en el examen de los solicitantes de empleo para controlar a los candidatos más apropiados.
4. Orientación e integración del personal: es el proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y en la empresa.
5. Formación y capacitación: es el proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa.
6. Evaluación del rendimiento: es la medida de los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.
7. Desarrollo de la carrera: es la gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.
8. Salarios y recompensas: recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño.

Cada una de estas fases o pasos tienen sus especificaciones, que, de una u otra forma, son necesarias para desarrollar una estrategia de RH. Es de suma importancia tener en cuenta las características específicas de cada entidad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las investigaciones realizadas sugieren que las estrategias de RH contribuyen a los buenos resultados de una empresa, tanto más, cuando éstos están dirigidos a atraer y retener aquel tipo de empleado que mejor encaja dentro de su cultura de empresa y dentro de sus objetivos globales. El objetivo central se encuentra especificado a adecuar al empleado y a la empresa a fin de mejorar los resultados. Según (Morales, 2006) Los resultados de la empresa podrán verse mejorados por la gestión estratégica de recursos humanos, a través de una adecuación inequívoca entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional, el entorno empresarial, las características organizativas y las capacidades de la empresa.

También (Morales, 2006) plantea: “En las empresas cubanas, la GRH se concibe fundamentalmente, como una actividad de aseguramiento, con un enfoque tradicional, tayloriano y funcional, la falta de alineación de los procesos de la gestión de los recursos

humanos y a su vez con los procesos productivos y de servicios, que frenan la productividad; no se promueve la activa y efectiva participación de los trabajadores y que la GRH no tiene la prioridad necesaria y requiere ser transformada.

Uno de los principales desafíos que enfrenta el país, cuando va saliendo del período especial, consiste en alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Esto será posible por el mejoramiento continuo, para lo cual, el factor clave son los recursos humanos. “

Uno de los elementos claves que en la GRH se debe destacar es la motivación y la capacidad que posea la persona para ejercer en el puesto de trabajo, estos son desarrollados mediante un amplio proceso realizado por la entidad, de acuerdo con sus características internas y sus objetivos. Esto tiene estrecha relación con la decisión del empleado de quedarse en el puesto de trabajo (retención de empleados).

Un creciente número de entidades reconoce que es más probable que los empleados elijan y se queden en una entidad si creen que ésta le ofrece calidad de vida en el trabajo. Ésta se relaciona con la satisfacción en el trabajo, siendo un importante predictor del absentismo y el movimiento de personal. Lo que una entidad invierta en mejorar la calidad de vida en el trabajo se reflejará en un mejor servicio al cliente (Espinosa, 2007).

1.5.2 Sistema de Control Interno de los pagos indebidos en la Dirección de RH de la UCLV

En la DRH de la UCLV el sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República; se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores, así como el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.

Existen auditores internos en la UCLV y han elaborado un plan de auditoría interna que se cumple, lográndose medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir

de la implementación y actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

La dirección de recursos humanos de la UCLV está conformada por profesionales competentes y comprometidos con el proceso revolucionario cubano, por lo que erradicar las deficiencias en su sistema de control interno es tarea de todos.

1. Comisiones y comités de trabajo para el cumplimiento de la misión y la gestión de los procesos.
2. Sistema de tradiciones a fomentar.
3. Sistema de emulación.
4. Jornadas de trabajo voluntario.
5. Sistema de actividades de embellecimiento, ornato, higiene y sanidad.
6. Sistema de actividades de rendición de cuentas de la administración a los trabajadores.
7. Sistema de actividades de atención de planteamientos, reclamaciones y quejas de los trabajadores.
8. Sistema de trabajo con los trabajadores jóvenes.
9. Sistema de superación de los trabajadores (político, ideológico, cultural, ético - moral, económico, profesional y en sus funciones).
10. Sistema de fortalecimiento de las organizaciones.
11. Sistema de atención personalizada a trabajadores.
12. Sistema de propaganda revolucionaria (red, locales, pasillos, actividades).
13. Actividades de integración entre trabajadores.

1.6 Conclusiones parciales

1. El capital humano en el proceso productivo o de servicio se encarga de velar por la cantidad, calidad, grado de formación y productividad de las personas involucradas, de ahí la importancia para toda entidad de que sea lo más eficaz y eficiente posible, garantizando el claustro revolucionario de excelencia que se necesita para cumplir con su misión.
2. El perfeccionamiento del sistema de control interno reflejado en los lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución y en el objetivo 45 de trabajo del Partido Comunista De Cuba aprobado en su Primera Conferencia Nacional tiene como objetivo principal lograr que las organizaciones cubanas sean cada vez más

competitivas a través de la mejora continua de sus procesos; en particular las Instituciones de Educación Superior.

3. La gestión de riesgos constituye en la actualidad un proceso capaz de dotar a la alta dirección de las empresas de un instrumento para coordinar, facilitar y mejorar la toma de decisiones con respecto al riesgo sobre la base de la opinión de un grupo interdisciplinario portador de los conocimientos científicos necesarios para ello.
4. Las Instituciones de Educación Superior requieren atraer, desarrollar y retener al capital humano que garantice su excelencia no solo en los momentos actuales sino también en el futuro cumpliendo siempre con las normas vigentes
5. En los momentos actuales del proceso revolucionario cubano es de vital importancia eliminar las brechas existentes en las Instituciones de Educación Superior, esto se puede lograr a través del mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos, ya que la misma es el sostén fundamental para el logro de los objetivos institucionales.



Capítulo 2

Capítulo 2 Diagnóstico para detectar riesgos en el proceso de pago

2.1 Caracterización de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

La Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV) fue fundada el 22 de noviembre de 1949 mediante la Ley 16 de la República de Cuba, aunque un acto fundacional en el Gobierno Provincial de la antigua provincia de Las Villas ocurrió el 10 de octubre de 1948; sin embargo, sus actividades académicas no comenzaron hasta el año 1952 de esa convulsa década de luchas revolucionarias en Cuba, donde varios de sus estudiantes y claustro participaron activamente e incluso, algunos engrosan el sagrado martirologio de la Revolución. A inicios de la década del ´60 del pasado siglo (1961) la UCLV comenzó masivamente a “...pintarse de negro, de mulato, de obrero y de campesino,...bajar al pueblo..., vibrar con el pueblo...”, como dijera el Ché en el memorable discurso en que se le invistió como Dr. H. C. en Pedagogía por la UCLV.

La Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas comenzó su actividad docente el 30 de noviembre de 1952, convirtiéndose en la tercera universidad del país, con una matrícula inicial de 615 estudiantes, recibiendo su nombre de la patriota y benefactora santacolareña Marta Abreu de Estévez. Es una universidad revolucionaria, eminentemente humanista y democrática, moderna, de avanzada en la actividad científico-tecnológica, que se caracteriza por la calidad de sus profesores, alumnos y egresados, su compromiso con el desarrollo del país, su histórica proyección ética y socio humanista, espíritu de unidad, lucha y victoria, todo ello puesto en función de un ambiente de alta academia, enriquecimiento cultural y vinculación con la comunidad y los intereses sociales.

Una aún incipiente actividad científica organizada comenzó a inicios de los ´60 (1962-1963) con la creación del Centro de Investigaciones Agropecuarias (CIAP) que incorporó entre sus instalaciones a la Estación Experimental Agrícola creada en la década del ´50. Ya en la década del ´70 se continúa consolidando la actividad científico-investigativa con la creación de varios centros de estudio e investigación que hoy después del proceso de integración de la educación superior en Villa Clara alcanza la cifra de 15 en diferentes áreas de conocimiento, y con la formación de doctores. estrechamente vinculada con su actividad científica, en sus inicios fundamentalmente en países del antiguo campo socialista, y que hoy como Institución Autorizada (IA) del Sistema Nacional de Grados Científicos, alberga 42 programas de maestría y 27 programas doctorales (2 de estos con premios de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado –AUIP-) que alcanza ya una cifra histórica total de 1033 Drs. formados (incluyendo 10 Drs. Cs., 9 internos); de

ellos, 770 nacionales, tanto internos como de otras instituciones científicas, académicas, sociales y productivas del país, y 263 extranjeros de más de 15 países del mundo; 519 Dr. C. (de ellos, 7 Dr. Cs.) forman parte aun de su claustro.

La UCLV es Institución Auspiciadora de la Academia de Ciencias de Cuba (ACC) desde 1997 y 20 miembros de su claustro ostentan (o han ostentado) la condición de Académico Titular (15) y Asociado Joven (5), incluyendo dos (2) Académicos de Mérito. En sus ya casi 65 años de actividad académica, la UCLV exhibe entre sus principales resultados científicos: impactos económicos avalados por las instituciones receptoras, de más de 700 MM de MN+MLC, así como de más de 1750 impactos sociales-ambientales, tanto de alcance nacional, provincial y local, derivados de la introducción y/o generalización de sus resultados de I+D+i; 53 patentes concedidas en Cuba (33) y en el extranjero (20); una participación destacada en la gestión de proyectos nacionales, ramales territoriales, locales e institucionales, pertenecientes a programas priorizados por el país, el territorio, los municipios, las empresas y la institución, incluyendo internacionales que por una parte ponen en evidencia una alta pertinencia de sus investigaciones, y por otra han permitido captar importantes y cuantiosos recursos materiales, financieros y de movilidad para sus investigaciones que sobrepasan los 23 MM de CUC de fuentes nacionales y extranjeras en los últimos 21 años.

Además la obtención de más de 287 premios, distinciones y reconocimientos internacionales, entre los que se destacan: la Medalla de Oro de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en 1999), el World Habitat Award (2007) de la UN-Habitat, UN-University y la Building & Social Housing Foundation, el Premio Panamericano de Ingeniería Ferroviaria del XXI Congreso Panamericano de Ferrocarriles (2007), el National Energy Globe Award: The World Award for Sustainability (2009), el Premio anual de la Academia del Tercer Mundo en la rama de Química (2010), el Pergamino de Honor otorgado por la División Hábitat de la ONU (2011), el Energy Global Award en la categoría Tierra (2012), medallas de Plata y Bronce en la XIV Olimpiada Iberoamericana Universitaria de Matemática (2012), así como más de 810 premios nacionales, entre los que se destacan 96 premios de la ACC, 9 de innovación tecnológica y 62 en el Movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica nacional en las ediciones de la XI a la XV, de ellos 9 relevantes.

Se incluyen la obtención de 815 premios provinciales del CITMA-VC y de otras provincias, tanto a sus resultados científicos como de innovación; la publicación en los últimos 11

años, de más de 14640 artículos y otras contribuciones científicas en revistas nacionales y extranjeras, de estos, más de 1680 (11,5 %) en revistas de la corriente principal de la ciencia, así como 635 libros en editoriales nacionales y extranjeras reconocidas; la edición por la UCLV de cinco (5) revistas científicas registradas nacionalmente en varias áreas de conocimiento, tres (3) de estas se encuentran indexadas en bases de datos internacionales reconocidas, otra (1) en proceso de incorporación a estas y dos (2) pertenecientes a las nuevas facultades integradas, en proceso de registro en el CITMA. La revista ISLAS recibió la Medalla por la Cultura Nacional.

En la actualidad, la UCLV se encuentra acreditada como una institución de educación superior de EXCELENCIA otorgada por la Junta de Acreditación General (JAN) en 2016 (segunda que lo obtiene en el país), y se ubica entre las dos primeras instituciones cubanas de educación superior más destacadas en la actividad científico-investigativa, ratificado por el ranking internacional SciMAGO-Scopus con el lugar 78 entre las instituciones de educación superior en Iberoamérica y en el lugar 101 entre todas las instituciones científicas de esta región incluidas en este ranking en 2016. Por su amplia trayectoria académica y social al servicio de la Revolución en diferentes esferas de actuación, incluyendo la científica, ha obtenido numerosas distinciones y reconocimientos nacionales, ramales y provinciales. De 1996 a la fecha, 29 miembros de su claustro e investigadores y dos (2) de sus instituciones científicas emblemáticas, el Instituto de Biotecnología de las Plantas (IBP) y el Centro de Bioactivos Químicos (CBQ), han sido condecorados con la orden “Carlos J. Finlay”.

Se encuentra ubicada geográficamente en la carretera a Camajuaní Km 5 ½ en la ciudad de Santa Clara, tiene 12 Centros Universitarios Municipales en los municipios de Villa Clara, cuenta con dos centros de investigación adscriptos; el Centro de Bioactivos Químicos y el Instituto de Biotecnología de las Plantas, 12 facultades que recorren desde las ciencias exactas y la tecnología hasta las lenguas, ciencias sociales y pedagógicas, 27 direcciones administrativas que garantizan los procesos de apoyo a la docencia y 4 departamento independientes. En el **anexo: 1** se muestra el organigrama de la estructura organizativa de la universidad.

Su misión fundamental es formar profesionales competentes en las ciencias técnicas, agropecuarias, pedagógicas, económicas, sociales, humanísticas, exactas y de la cultura física, mediante la educación de pregrado, la superación continua y el postgrado, basada en el desarrollo de las ciencias, la tecnología y la innovación, con calidad, integralidad y

patriotismo, en función de satisfacer la demanda de la región central y el país, para lo cual dispone de instalaciones adecuadas y un capital humano de elevado nivel científico, humanista y con tradición de excelencia en su trabajo.

Presenta como visión ser una universidad de excelencia, comprometida con el proyecto social cubano, que centra su accionar en la construcción del socialismo próspero y sostenible aprobado en el Congreso del Partido, en los ejes de desarrollo hasta el 2030 y aporta sus resultados a la consolidación del modelo económico cubano. Formamos con calidad y eficiencia profesionales integrales, con profundo sentido humanista, competentes, cultos, portadores de nuestros valores y comprometidos con la patria. Se cuenta con un claustro revolucionario, de excelencia, innovador, estable, de amplia cultura general integral, sólida preparación política ideológica, motivados, capaces de lograr las transformaciones necesarias para el perfeccionamiento de la educación superior cubana.

Se satisfacen las necesidades y demandas de capacitación y superación de profesionales y cuadros, priorizando la formación de doctores. Alcanzándose resultados de la ciencia, tecnología e innovación universitaria vinculados a las prioridades del territorio, lo que unido a la gestión del conocimiento y la innovación impacta y contribuye al desarrollo económico y social de la provincia. Los cuadros están preparados y motivados dirigen, con alto sentido de pertenencia, empleando eficazmente los recursos de que disponemos en función del logro exitoso de los objetivos, la estimulación y el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida.

Actualmente cuenta con una plantilla cubierta de 3051 trabajadores ver **anexo: 2**, de ellos el claustro representa el 53.8%, con un alto nivel científico y académico, que abarca a 1574 docentes y 17 investigadores como se muestra en la figura 2.1.

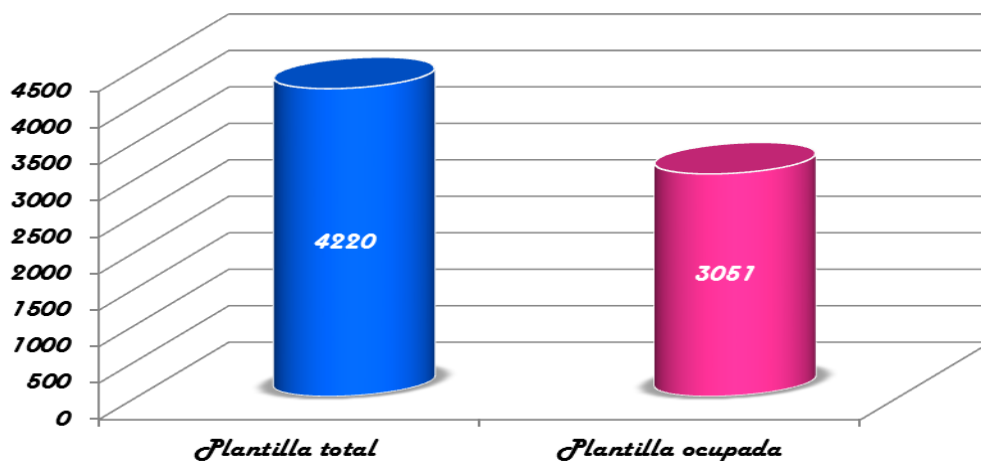


Figura 2.1 Comportamiento de la matrícula laboral de la UCLV.

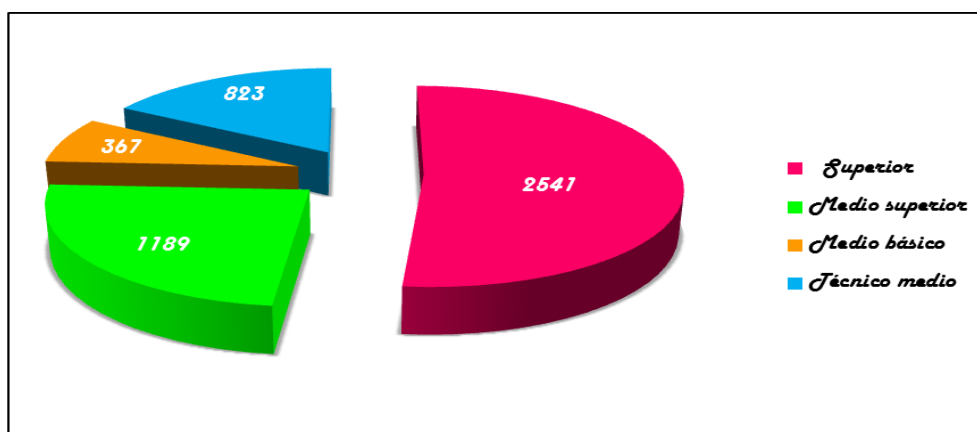


Figura 2.2 Nivel de escolaridad de los trabajadores de la UCLV.

A pesar de ser una entidad presupuestada, el financiamiento de un número importante de actividades de la universidad y centros de investigación, se realiza mediante la gestión de proyectos, donativos y la prestación de servicios académicos compensados.

El sistema empleado para llevar adelante las tareas y proyecciones está basado en la dirección por objetivos participativa con enfoque estratégico, para lo cual se realiza un proceso de planeación estratégica a largo plazo donde se identifican y señalan las áreas de resultados claves (ARC), con un sistema de objetivos, criterios de medidas e indicadores; a su vez cada área universitaria realiza su planeación en función de dar

respuesta a la planeación estratégica universitaria. La evaluación del cumplimiento de los objetivos se realiza con una frecuencia semestral y anual.

Para el desarrollo de sus actividades intervienen un conjunto de procesos que tienen que ver con el desempeño de la organización, procesos de gran importancia, que constituyen el motor impulsor de la universidad, permitiéndole extender y/o aplicar aportes y conocimientos en sus áreas o fuera de esta.

Es importante en la entidad el adecuado funcionamiento de la fuerza de trabajo por lo que se precisa de un área donde se lleve de forma detallada todo lo relacionado con el correcto funcionamiento del mismo, de esa tarea se encarga la dirección de recursos humanos siendo esta una de las áreas que conforman los procesos de apoyo en el desarrollo de las actividades fundamentales sobre el cual tratará el epígrafe siguiente.

2.2 Caracterización de la Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos en la estructura de la UCLV, se subordina al Vicerrector de Procesos Estratégicos, aunque por sus funciones interactúa con todos los procesos y estructuras organizativas de la Universidad.

Entre las funciones principales de la Dirección de Recursos Humanos se encuentran: planificar, organizar, controlar y orientar los procesos de Gestión de Recursos Humanos en correspondencia con las normas, reglamentos y políticas establecidas; planificar y controlar la ejecución del presupuesto de gasto de personal; elaborar el plan anual y mensual de trabajo del proceso de Gestión de Recursos Humanos y controlar su cumplimiento; hacer cumplir lo establecido en la legislación vigente aprobada en materia laboral y de seguridad y salud en el trabajo, controlando su correcta aplicación; orientar, revisar y tramitar los procesos de categorías docentes y científicas; asesorar, supervisar y tramitar el proceso de condecoraciones de los trabajadores; supervisar y controlar la calidad de los servicios que se ofrecen, así como la atención al público y a la comunidad universitaria; exigir el estricto control de la disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral; y dirigir en correspondencia con las regulaciones establecidas los procesos de captación y selección de la fuerza de trabajo, ubicación, formación, desarrollo, evaluación del trabajo, atención, estimulación y retribución.

La Dirección de Recursos Humanos tiene como misión: ofrecer con profesionalidad, eficiencia y eficacia los servicios de ubicación, retribución y retiro del personal; así como el diseño, implementación y la asesoría en la ejecución del sistema integrado para la

gestión del capital humano para la mejora continua de la productividad y el logro de un desempeño laboral superior de los trabajadores y el claustro para el logro de los objetivos y estrategias de la institución.

Su visión es: ser reconocida por la calidad y pertinencia en sus procesos; así como ser un colectivo de trabajadores revolucionarios, que se caracterizan por la calidad de su trabajo, los altos resultados en su desempeño y actuaciones profesionales y éticas. Se caracteriza por la aplicación de las buenas prácticas en Gestión de los Recursos Humanos y sus áreas del conocimiento que sustentan la razón de ser de la gestión institucional de la Dirección de Recursos Humanos.

La DRH atendiendo a las funciones obligaciones y atribuciones sobre los procesos de gestión de recursos humanos se encuentra estructurada por un departamento y dos grupos de trabajo subordinados al Director, con un sistema de trabajo de estrecha coordinación entre los diferentes niveles estructurales dentro de la Dirección y un alto grado de interrelación de documentación e información.

La Dirección de recursos humanos tiene una plantilla aprobada de 70 trabajadores como se muestra en la tabla 2.1.

Áreas	Plantilla total	Plantilla cubierta
Dirección de Recursos Humanos	8	4
Departamento de Recursos Humanos	2	0
Sección de Recursos Humanos Sede “Félix Varela Morales”:	6	6
Grupo de Formación y Desarrollo	7	6
Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo	5	3
Casita infantil	9	9
Grupo de recursos laborales	16	10
Grupo de planeación y control	5	5
Grupo de selección	2	2
Sección de retribución	10	7
Total	70	52

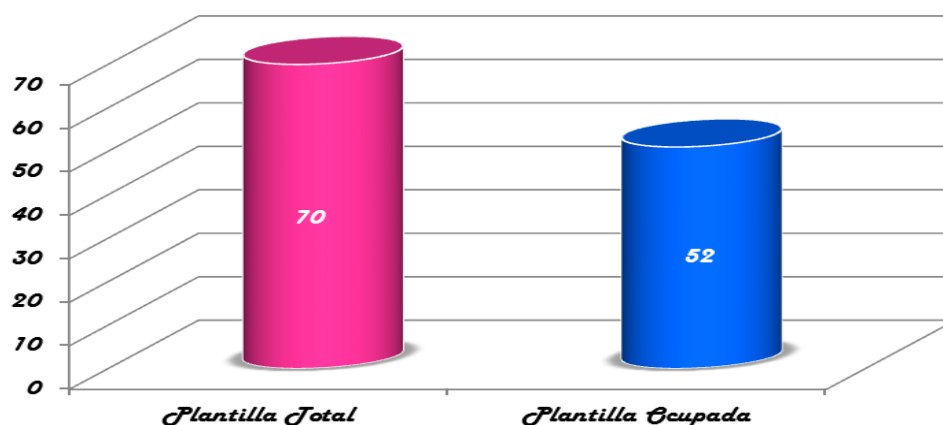


Figura 2.3 Comparación entre la plantilla Total y la ocupada el departamento de recursos humanos de la (UVLV).

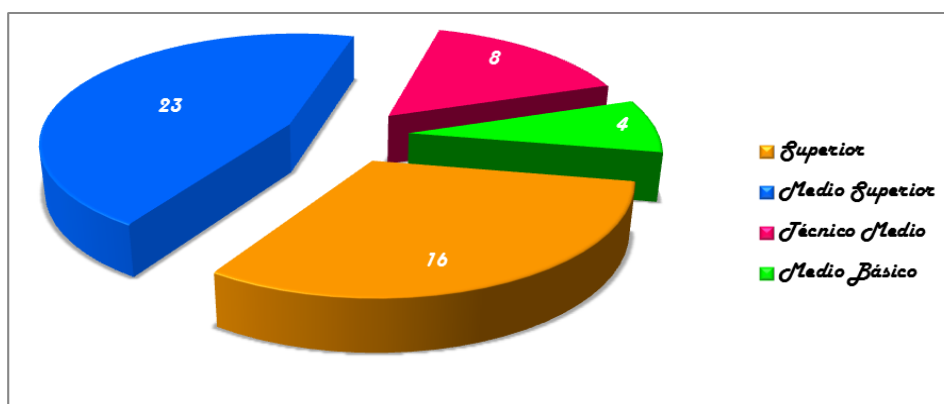


Figura 2.4 Nivel de escolaridad del departamento de recursos humanos de la UCLV.

En el departamento se centralizan los procesos de contratación de los recursos humanos; convocatoria y radicación de plazas; la organización del trabajo y salarios; estructura y plantilla de la Universidad; sistemas de pagos; el proceso de pago de los trabajadores; la confección de las informaciones estadísticas de la Dirección; elaboración, control y ejecución del plan y presupuesto; la confección, revisión, cálculo y archivado de las nóminas; y el control a la actualización de la base de datos ASSETS Premium; movimientos y bajas de los trabajadores. También se atiende el control y supervisión de la disciplina laboral; los procesos de evaluación del personal no docente, ubicación y baja de los trabajadores; trámites de seguridad social; actualización y custodia de los expedientes laborales, así como la confección de los expedientes de trabajadores de nueva

incorporación; los cálculos de los certificados médicos, licencia de maternidad y prestación social, cartas de pagos por diferentes conceptos; confección de las solicitudes de créditos de los trabajadores, certificaciones de salario e incrementos de chequeras; actualización de las tarjetas de salario; y control del submayor de vacaciones.

En el Grupo de Formación y Desarrollo se centralizan los procesos de evaluación de los docentes, investigadores y recién graduados; los procesos de obtención y ratificación de categorías docentes y científicas; actualización de tribunales de categoría; control de las bajas de los docentes e investigadores; estudios de los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo y las características del proceso de formación y consolidación de los colectivos laborales; se elaboran y controlan los planes de capacitación de los trabajadores y se organiza y controla la ejecución de los planes individuales de desarrollo; se confecciona y tramita la demanda de fuerza de trabajo calificada, y se evalúa el ambiente laboral del Centro y sus áreas.

El Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo atiende en la Dirección de recursos humanos el proceso de Seguridad y Salud en el trabajo para todas las áreas de la Universidad; elabora y propone lineamientos de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo; estudia el desarrollo alcanzado en la protección del trabajo al nivel que corresponda; evalúa los resultados a nivel de Universidad y áreas según lo orientado; determina los riesgos laborales; elabora y propone metodologías y normas de seguridad y salud; estudia, supervisa, asesora y controla el uso y mantenimiento de los medios de protección, así como de los equipos y sistemas contra incendios y realiza inspecciones a las áreas universitarias para comprobar la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre Seguridad y Salud en el Trabajo.

La Sección de recursos humanos de las Sede “Félix Varela Morales” atiende en la sede correspondiente: la organización del trabajo y los salarios, estructura y plantilla, control y supervisión de la disciplina laboral; informes estadísticos; los procesos de evaluación del personal, contratación, ubicación, y baja de los trabajadores; trámites de seguridad social; actualización y custodia de los expedientes laborales, así como la confección de los expedientes de trabajadores de nueva incorporación; actualiza en el sistema ASSETS altas, movimientos y bajas de los trabajadores; el trabajo con los profesores y actualización de los expedientes docentes.

La UCLV es una de las universidades de más prestigio en toda Latinoamérica por lo que su dirección de recursos humanos debe estar a la altura de tal galardón para poder asumir los retos en tiempos futuros.

2.3 Diagnóstico del proceso de pago de la Universidad Central de Las Villas

El salario en la actualidad posee un peso significativo, como vía de ingreso monetario para la satisfacción de las necesidades, concibe la aplicación de diversos sistemas de pago, que dada las características técnicas y organizativas de la entidad responda a los intereses del capital humano. Frecuentemente se presentan errores asociados al desarrollo de las actividades propias que conforman el sistema, induciendo pagos sin respaldos productivos, como son los llamados pagos indebidos.

Mediante revisiones y consultas a la documentación existente, funciona en la DRH un procedimiento aprobado a nivel universitario, mediante resolución, que describe el conjunto de actividades del proceso de pago que existe actualmente pero no consta de una descripción detallada del mismo, el cual mantiene estrecha relación con las actividades descritas, realizándose por el equipo de trabajo un diagnóstico al proceso, empleando para ello las herramientas siguientes: análisis de documentos, trabajo en equipo, método de expertos, entrevista, diagrama causa - efecto y diagrama de Pareto entre otras.

2.3.1 Descripción del proceso de Pago de la Universidad Central de Las Villas

El proceso de pago de la UCLV inicia en la DRH con la contratación de los trabajadores cumpliendo con la legislación vigente, y las regulaciones ministeriales para el cubrimiento de la plantilla. El Ministerio de Educación Superior para el proceso de pago utiliza una base de datos denominada sistema Assets. Se revisa la documentación para la contratación, se procesa la información en el sistema Asset. Se entrega a las áreas el listado de trabajadores actualizado, las tarjetas de firma para los trabajadores no docentes y los documentos primarios **anexo: 3**

Cada área de la UCLV tiene un aparato administrativo según las características del área, con un administrador, auxiliares administrativos y subdirector administrativo. Los trabajadores no docentes utilizan tarjetas de firma y los docentes son controlados por el jefe de departamento según las funciones que realice y según por el plan de trabajo por el que se rige.

Las áreas deben elaborar los reportes primarios de acuerdo a lo que se registró en la tarjeta de firma o en los reporte de control para profesores. Todos los trabajadores deben registrarse en el reporte (RH-3), menos los trabajadores que están contratados por tarifa horaria con contrato determinado (profesores a tiempo parcial, serenos, pluriempleo).

Los trabajadores fijos se registraran en el modelo de RH-3 teniendo uniformidad con el listado de trabajadores actualizado, en caso de trabajadores no docentes que laboren en condiciones laborales anormales o nocturnidad, horas extras, vinculación, días feriados, se registran en el modelo correspondiente. El modelo de incidencias se utilizará para reportar las ausencias que se presenten en los días posteriores a la entrega del RH-3. Existen modelos para los trabajadores contratados como profesor a tiempo parcial, pluriempleo y como serenos.

Todos los reportes primarios son elaborado por el auxiliar administrativo, revisado por el administrador en la parte administrativa y en la docente lo revisa el jefe de departamento y lo aprueba el jefe máximo del área ya sea el director del área o el decano los que tienen que tener el control del calendario anual y mensual y el conocimiento de todas las claves de ausencias aprobadas por el (MES). Después de revisado y firmado el administrador de cada área entrega los reportes primarios en el departamento de Recursos Laborales en la dirección de recursos humanos. Se revisa todos los documentos, en caso de detectar algún problema en los reportes se procede a realizar todo el proceso nuevamente.

En la dirección de recursos humanos el grupo de recursos laborales revisa los documentos primarios entregados por el área.

Todos los trabajadores activos en cualquiera de las modalidades de empleo deben aparecer en el listado de trabajadores.

El RH-3 se inspecciona contra el listado de trabajadores (salida del sistema Asset), para detectar si algún trabajador no está de alta en sistema o alguno se dejó de poner en el RH-3, se revisa las tarjetas de firma para detectar alguna ausencia e impuntualidad y las vacaciones que se solicitan, que estén registradas en el RH-3 con su modelo de vacaciones correspondiente.

Los reportes de profesor a tiempo parcial se revisan las horas reportadas contra las aprobadas en su contrato de trabajo.

El reporte de vinculación se revisa que cumpla con los requisitos legislados para los trabajadores a rendimiento y sea uniforme con su plan de trabajo

Los reportes de trabajadores contratados como serenos y los pluriempleos se revisan contra las tarjetas de firma, para detectar que no se pasen de las horas realmente trabajadas.

Los pagos adicionales como horas extras, días feriados o de conmemoración nacional, condiciones laborales anormales o nocturnidad, se revisan contra las tarjetas de firma para detectar que no se pasen de las realmente trabajadas y cumpliendo con la legislación vigente.

Las incidencias se revisan contra las tarjetas de firma y que no se reporten días que ya están reportados en RH-3.

Confección de las cartas de pago retroactivas por los diferentes conceptos aprobados en el proceso de pago y revisión de la documentación para fijar el importe de estimulación mensual a los agentes de seguridad, cumpliendo con la legislación vigente.

Si toda la documentación esta correcta se pasa a la inspección y firma del jefe de departamento de recursos humanos, sino pasaría al área correspondiente para q sea arreglado. En caso de que se detecte algún problema no se firma y pasa a la revisión nuevamente.

El grupo de retribución recibe y revisa la documentación entregada. Si no está correcta regresa al grupo de recursos laborales, si esta correcta se pasa a procesar la información en el sistema Asset, Posteriormente revisa todas las salidas del sistema Asset, si no está correcto se pasa a realizar los arreglos de cada una de las salidas, cuando esta todo correcto se pasa a la elaboración e impresión de la nómina, para su inspección y firma.

Se pasa a la recepción y revisión de la nómina por el grupo de nómina de economía, si esta correcta se pasa la contabilización de la nómina, sino regresa al grupo de retribución. Posteriormente se emiten los cheques para el banco, si no están correctos se pasa a la actividad anterior y de estarlo realizar el pago a los trabajadores, ya sea por efectivo en caja o por tarjeta magnética, finalizando el proceso de pago.

Esta descripción del proceso de pago de la UCLV se representa a través del diagrama de flujo de proceso del **anexo: 4**

Se representa a través de un diagrama causa - efecto las principales deficiencias detectadas por cada una de las actividades descritas en el proceso de pago ver **anexo: 6**

Como resultado de la utilización del diagrama causa – efecto, el diagnóstico realizado permitió detectar las principales deficiencias que inciden en la ocurrencia de los pagos indebidos en el proceso de pago, las cuales manifiestan desconocimiento de la política de empleo, regulaciones laborales y salariales.

A través del juicio emitido por los expertos que se muestra en el **anexo: 5** y utilizando el diagrama de Pareto se logró dar prioridad a las deficiencias detectadas en el proceso de pago como se aprecia en el **anexo: 7**

Todos los argumentos anteriores corroboran, una vez más, la gran problemática existente en la UCLV referente a las deficiencias en el proceso de pago que ocasionan pagos indebidos que traen como consecuencias daños económicos y moral a la entidad, el comportamiento de estos en los años 2016 y 2017 y sus causas fundamentales se aprecian en el **anexo: 9** Por tanto, se hace necesario la elaboración de un plan de acción para mejorar dichas insuficiencias.

2.4 Plan de acción

Plan de acción				
Área: Universidad Central de Las Villas. Proceso de pago				
Actividad: Pago a los trabajadores				
Objetivo: Mejorar el proceso del pago a los trabajadores				
Deficiencias	Eventos	Acción	Frecuencia	Responsable
Elaboración deficiente de la información primaria	Información Incompleta, duplicada, desconocimiento de las claves de ausencias y Tachaduras, reportes no autorizados y error en el código del empleado. No relación en lo reportado con la tarjeta de firma.	Análisis por parte del personal que atiende el sistema Asset, de aprovechar y realizar un programa para utilizar los datos importados y exportados al sistema y así eliminar la duplicidad en la información y reducir los errores humanos. Realizar un plan de medidas disciplinarias, ya sea al trabajador o al cuadro implicado en el incumplimiento.	Mensual	Directores, decanos y DRH

		(PMD) Completar los manuales de procedimiento de cada proceso y subprocesos (CMPPS).		
Deficiencias en la recepción y revisión de la información primaria	Tiempo limitado, Incumplimiento del cronograma de pago por las áreas. Atraso en la entrega de documentos oficiales (bajas, altas y movimientos)	Fortalecer el control y revisión de la información. Propuesta de la firma de los documentos primarios: En las áreas administrativas se elaborara por el auxiliar administrativo, lo revisara el administrador y lo aprobara el director. En las áreas docentes con suddirector administrativo lo elaborara el administrador, lo revisara el jefe de departamento y lo aprobara el decano. En recursos humanos lo recibira el técnico de RH y lo aprobara el jefe de departamento de RH. En el grupo de retribución lo firma el tecnico RH y lo aprobara el jefe de sección. Aplicar (PMD) y (CMPPS)	Mensual	Directores, decanos y DRH
Deficiencias en el procesamiento de la información primaria	Errores en los cálculos y en las notificaciones. Errores al entrar información y en la revisión de las salidas. No uniformidad de los reportes de	Proponer una mejora del sistema para poder utilizar la base de cálculo y así disminuir los errores humanos. Propuesta de modelaje de todos los reportes primarios,	Mensual	Directores, decanos y DRH

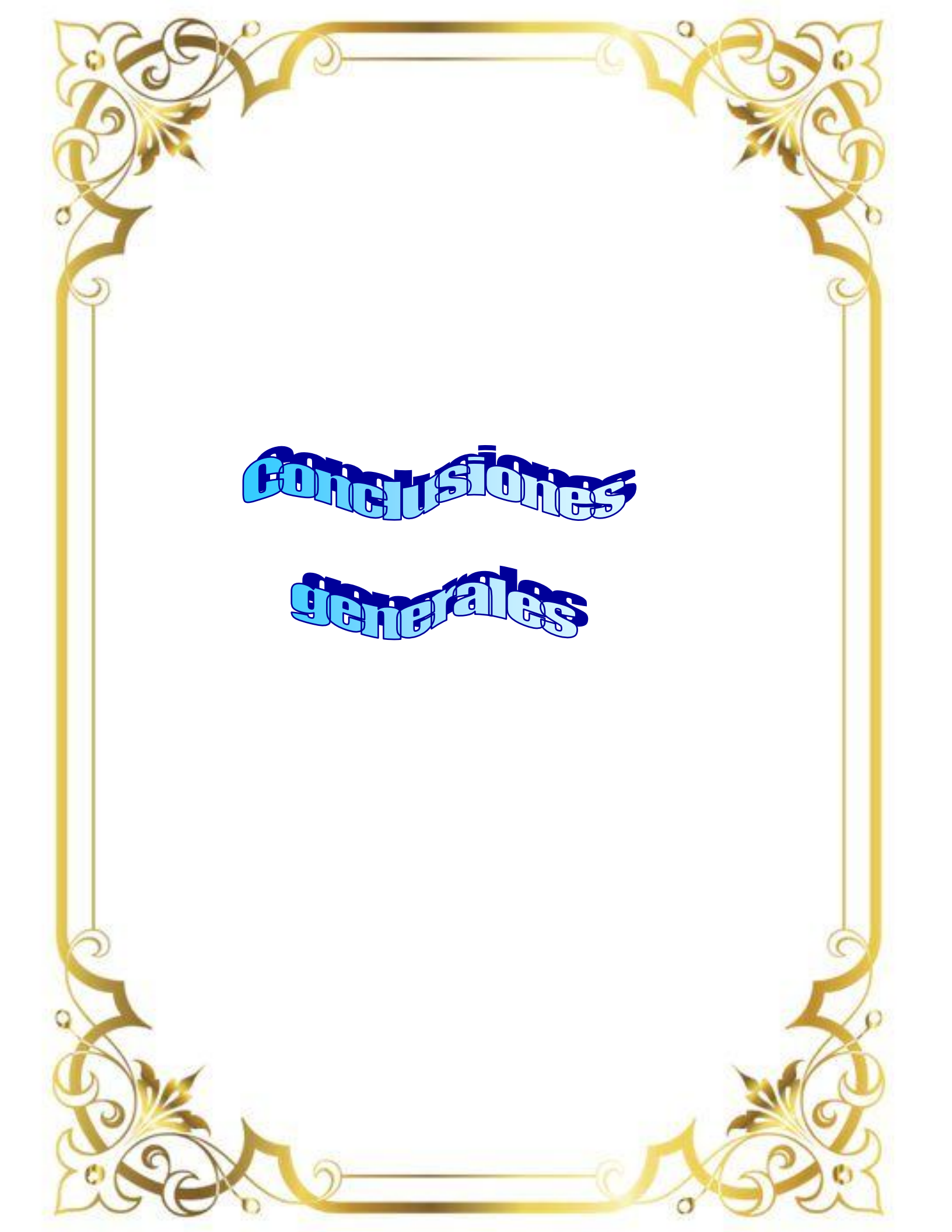
	pago. Inadecuada manipulación en el llenado de la ficha del trabajador.	para aprobar por el concejo de dirección, Anexo 8. Solicitar una capacitación del sistema Asset al personal de nueva incorporación. Aplicar (PMD) y (CMPPS).		
Deficiencias en la base de datos (sistema Assets)	Reporte de nominillas admite pagar a bajas, Permite una persona en el mismo reporte. Informes del sistema incompleto. Error en la base de cálculo (día feriado ,seguridad social)	Solicitar al ministerio una atención a las propuestas de Mejoras de las condiciones del sistema: 1. Aviso de pago a bajas. 2. Permitir más de un usuario con permiso a entrar información a los reportes de nómina, para agilizar el trabajo por las características del la UCLV. 3. Arreglos de la base de cálculo de la Seguridad social y Día feriado. Arreglos en los informes para que no sea tan engorroso hacer los informes estadísticos	Mensual	DRH
Manuales de los grupos de trabajo incompletos		Realizar un plan de cumplimiento para Completar los manuales de procedimiento de cada proceso y subprocesos (CMPPS).	Próximo Trimestre	Directores, decanos y DRH
No existe una descripción detallada del		Se propone utilizar y enriquecer la descripción de	Mensual	DRH

proceso de pago		proceso que se elaboró en la tesis.		
Personal con perfil inadecuado	Toma de decisiones apresuradas en el reclutamiento	Realizar pruebas de actitud al personal que se contrata.	Mensual	Directores, decanos y DRH
Insuficiencia de las TIC		Proponer que anualmente se tenga en cuenta en el presupuesto de la UCLV una cuota destinada para las necesidades de la TIC, en todas las áreas que intervienen en el proceso de pago.	Anual	Directores, decanos y DRH
Escaso material de oficina		Proponer que anualmente se tenga en cuenta en el presupuesto de la UCLV una cuota destinada para las necesidades de Material de oficina.	Anual	Directores, decanos y DRH
Deficiente plan de medidas administrativas para los implicados en los errores en el proceso de pago	No se le da seguimiento a los pagos indebidos	Realizar un plan de medidas disciplinarias, ya sea al trabajador o al cuadro implicado en el incumplimiento. (PMD) Implicar al sindicato y al partido en el seguimiento a los pagos indebidos por la cantidad de dinero que se saca del presupuesto de salario, la demora en recuperarlo y lo que esto implica, ver anexo 9 .	Mensual	Directores, decanos y DRH
No existe uniformidad en la información primaria	Falta de metodología para su confección	Propuesta de modelaje de todos los reportes primarios, para aprobar por el concejo de dirección, Anexo 8 . Se propone utilizar y	Mensual	Directores, decanos y DRH

		enriquecer la descripción de proceso que se elaboró en la tesis.		
Insuficiente personal calificado para realizar la actividad	Falta de capacitación	Se propone un plan de capacitación implicando a todos los que intervienen en el proceso.	Mensual	Directores, decanos y DRH
Fluctuación del personal	Salarios bajos, posición geográfica y falta de motivación	Se solicita el análisis de un plan de pago por resultados al personal implicado en el proceso de pago. Que el sindicato y el partido participen en la estimulación moral a los que se destaquen en el cumplimiento del proceso. Solicitar al partido municipal la rebaja de los precios del transporte particular en nuestra ruta.	Mensual	Directores, decanos y DRH
Fallas en la red y en la electricidad		Gestionar con la empresa eléctrica que por lo menos los días picos del proceso no planifiquen trabajos en nuestras áreas.	Mensual	Directores, decanos y DRH
Descontrol en el proceso de bajas por parte de las áreas		Realizar un plan de medidas disciplinarias, ya sea al trabajador o al cuadro implicado en el incumplimiento del procedimiento de bajas existente en la UCLV.	Mensual	Directores, decanos y DRH
No cumplimiento de las tareas orientadas por la DRH	Falta de exigencia, bajo nivel de responsabilidad y poca comunicación entre el jefe y el personal administrativo.	Realizar un plan de medidas disciplinarias, ya sea al trabajador o al cuadro implicado en el incumplimiento.	Mensual	Directores, decanos y DRH

2.5 Conclusiones parciales

1. La Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV) centro de excelencia requiere una fuerza de trabajo calificada y comprometida con la labor que ejecuta, donde la plantilla está cubierta al 72,30%, lo que demuestra una carencia considerable de personal.
2. El personal de recursos humanos de las instituciones estatales desempeñan funciones de gran importancia, en esto se fundamenta la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.
3. El proceso de pago de la UCLV muestra déficit en cuanto a la fuerza de trabajo, procedimientos, medios y métodos por ello es ineludible llevar a cabo un plan para lograr maximizar su eficiencia.



Conclusiones generales

Conclusiones Generales

1. El estudio bibliográfico efectuado ratifica la existencia de una extensa plataforma conceptual sobre el Sistema de Control Interno, así como su aplicación en la Gestión de Recursos Humanos; no obstante, en la literatura científica consultada son insuficientes los precedentes sobre los métodos y técnicas a emplear para su evaluación y perfeccionamiento, lo cual corrobora que el problema de investigación formulado se considera de gran actualidad y pertinencia.
2. El proceso de pago representado a través del diagrama de flujo es amplio por tanto implica un nivel de complejidad alto ya que posee un total de quince actividades con muchos retrocesos que ocasionan cuellos de botella los que se encuentran específicamente en la elaboración, revisión y procesamiento de la información primaria.
3. Con el diagnóstico realizado se logró, a través del diagrama causa – efecto determinar las deficiencias del proceso de pago donde la causa principal de mayor incidencia resultó ser en los procedimientos de pago y con el diagrama de Pareto se le dio prioridad a las deficiencias encontradas.
4. El plan de acción efectuado en la investigación a partir de las mejoras precisadas juega un papel preponderante en el logro de un mejoramiento continuo del sistema de pago de la Universidad Central de Las Villas, contribuyendo a reducir las brechas existentes.



Recomendaciones

Recomendaciones

1. Analizar las causas identificadas de mayor incidencia en los pagos indebidos, con vista a valorar el escenario en que se manifiestan para implementar mejoras en la gestión y se logre alcanzar un gran impacto en los resultados del proceso.
2. Cumplir las acciones y medidas propuestas en la investigación, como una vía de contribuir al cambio en la manera de desarrollar los procesos y actividades del proceso de pago.
3. Realizar una investigación profunda sobre los riesgos que afectan el proceso de pago en la UCLV.
4. Dar seguimiento especialmente a la acción, análisis por parte del personal que atiende el sistema Asset, de aprovechar y realizar un programa para utilizar los datos importados y exportados al sistema, lo cual permite eliminar la duplicidad en la información y reducir los errores humanos.



Bibliografia

Bibliografía

1. ANPP (2009). "Ley No. 107 de 2009. De la Contraloría General de la República"
2. Aragón González, N. G. (2005). Organización en procesos. Documento en Intranet UCLV. Santa Clara, Cuba. (Consultado el 2/3/2018).
3. Betrán Sanz, J. et. al. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. España.
4. Carballal, del Río. Esperanza, 2011. Las Estructuras Colaborativas. Editorial Feliz Varela. La Habana.pp 15-24.
5. Chavienato (1990). Administración de Recursos Humanos. Vol. II. [En línea]. Editorial Atlas México.
6. Chiavenato (2000). Administración: Proceso Administrativo.
7. Colectivo de autores, 2011. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Ministerio de Educación Superior. Editorial Félix Varela. pp 98-103.
8. Cuesta, Santos. A., 2005. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". 2da. Edición Revisada y ampliada C. Habana. Editorial Academia.
9. Delgado, F. M. (2013). Propuesta de acciones para el mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo.
10. Díaz, García. E (2016): Procedimiento para el perfeccionamiento del diseño del Sistema de Control Interno en los componentes: Ambiente de Control, Supervisión y Monitoreo en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
11. Espinosa, G. V. (2007). Consideraciones para la planeación estratégica del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la E.C.O.T. "Cayo Santa María"
12. González, Arce. M (2008): Procedimiento para el diseño y aplicación de un Sistema de gestión Integrada de capital Humano en los Centros de Educación Superior, trabajo en opción del título de maestría en gerencia de la ciencia e innovación tecnológica.
13. González Méndez, L. (2002). El enfoque de procesos. Disponible URL en: <http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos> (Consultado el 8/3/2018).
14. González Rodríguez. L, 2005. El Sistema Salarial. La Habana.
15. Hernández Nariño, A. y Medina León, A. A. (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para el sector de la salud. Revista Ingeniería Industrial, ISPJAE, N°. 1. La Habana, Cuba.
16. ISO-9000 (2000).

17. León, E. C. (2007). Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos para la Dirección de los Recursos Humanos en la UCLV.
18. López, Juan (2004), Procedimiento Metodológico de la evaluación del desempeño y el Perfeccionamiento del control interno y la Gestión.
19. Marrero Latorre, Y. (2003). Propuesta metodológica para la mejora de los procesos hoteleros. Aplicaciones en el Hotel RIU "Turquesa". Trabajo de Diploma. Dpto. Ing. Industrial, UMCC. Matanzas, Cuba.
20. Medina León, A. A. et al. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Aceptado a publicar en Revista EIDOS. Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE). Ecuador.
21. MES (2004). Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Superior
22. Morales. (2006). Gestión Integral de RR HH.
23. Moreno, O. y Cuesta, A., 1986 Organización de los salarios. Editorial ISPJAE. Ciudad de La Habana. Cuba.
24. Nogueira Rivera, D. et al. (2004). Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
25. PCC (2011). Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana: Editora Política.
26. PCC (2012). Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución La Habana: Editora Política.
27. Pérez, M. (1997). Consecución de los fines empresariales
28. Perez, T. (2003). Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la organización Económica Estatal de Comercio – Gastronomía de Servicios de Santa Clara ”.
29. Piñan, Indacochea.M (2011): El pago indebido. Disponible en:<http://blog.pucp.edu.pe/blog/seminariotallerdpc/2011/07/18/el-pago-indebido/> Consultado el 18 de septiembre de 2017.
30. Procedimiento de recuperación de pagos indebidos. (2015).Disponible en: <https://www.fega.es/es/node/45002> (Consultado el 9 de marzo de 2018).
31. Ramos Calderón, I.E. et al. (2009). Gestión por procesos en la Universidad del Valle. Cartilla de trabajo.
32. Revista Gaceta Laboral Nro. 11, diciembre del 2005. MTSS.
33. Rivero Bolaños, A. (2011) El Control Interno y la Gestión de Riesgos en Cuba, ¿un paso de avance con la Resolución 60? Facultad de Contabilidad y Finanzas.

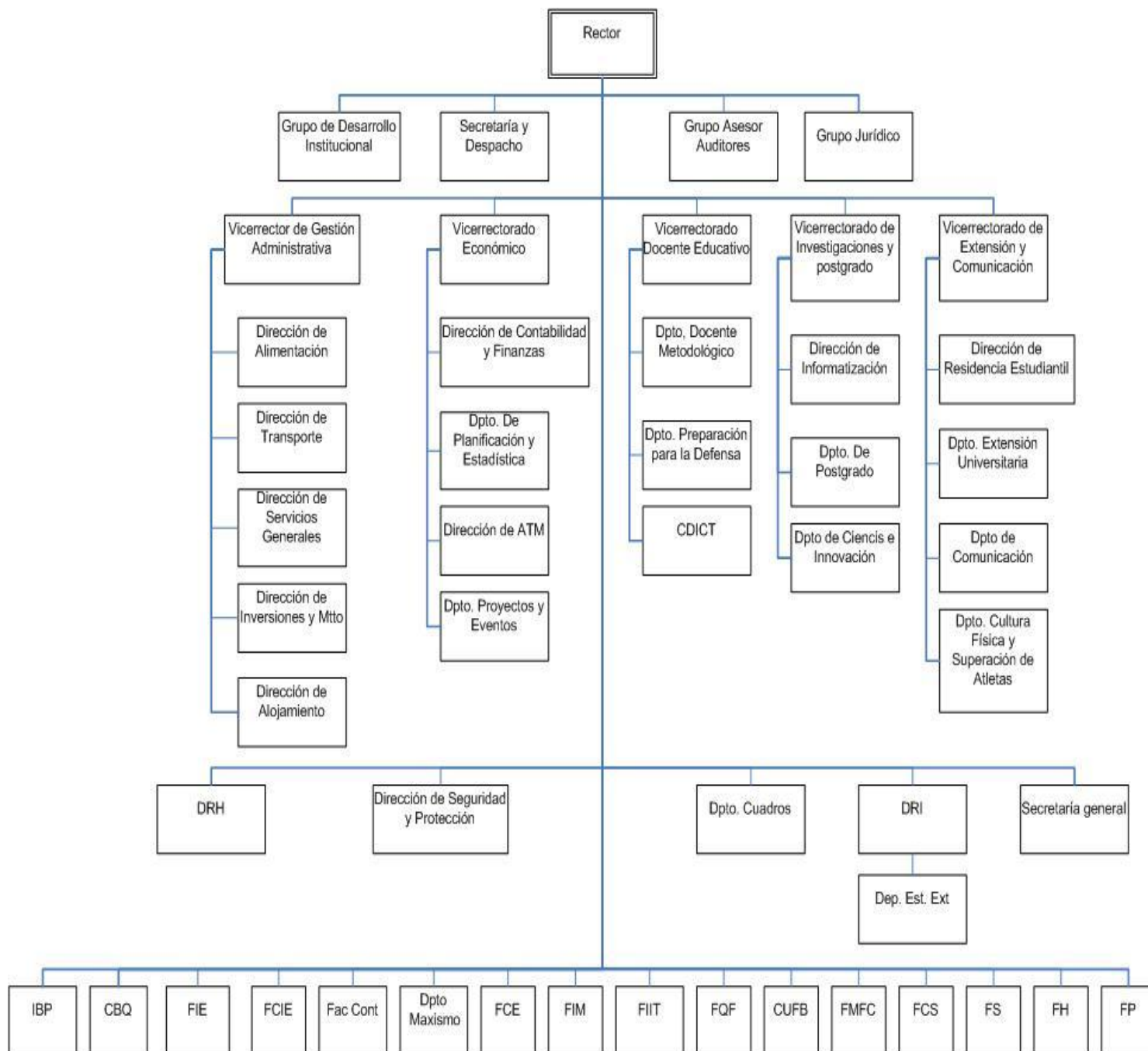
Universidad de la Habana .Disponible en:
http://cofinhabana.fcf.uh.cu/index.php?option=com_docman.(Consultado en
febrero de 2018).

34. Romero. (1998). Control de calidad [En línea].
35. Sayas (1996).
36. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol. 6. Nº. 330. Madrid, España.

Anexos

Anexos

Anexo 1: Organigrama de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas



Anexo 2. Datos de la plantilla de la UCLV al cierre de abril 2018

INDICADOR	UCLV
Total Plantilla Aprobada	4220
Cuadros	267
Técnicos	3005
De estos: Profesores	1886
Profesor titular	326
Profesor auxiliar	570
Asistente	659
Instructor	331
Investigadores	49
Investigador titular	9
Investigador auxiliar	13
Investigador agregado	21
Aspirante a investigador	6
Metodólogos	61
ATD	48
Administrativos	5
Servicios	686
Operarios	257
	UCLV
Total Plantilla Necesaria Cubierta	3058
Cuadros	261
De estos: Profesores / Investigadores	244
Profesor titular	80
Profesor auxiliar	87
Asistente	69
Instructor	8
Técnicos	2078
De estos: Profesores	1376
Profesor titular	262
Profesor auxiliar	459
Asistente	438
Instructor	217
Investigadores	15
Investigador titular	3
Investigador auxiliar	6
Investigador agregado	6
Aspirante a investigador	0
Metodólogos	36
ATD	17
Administrativos	3
Servicios	524

Operarios	192
	UCLV
Plazas Vacantes	1162
Cuadros	6

Anexo 2. Datos de la plantilla de la UCLV al cierre de abril 2018 (continuación)

Técnicos	927
De estos: Profesores	510
Investigadores	34
Metodólogos	25
ATD	31
Administrativos	2
Servicios	162
Operarios	65
	UCLV
% de cubrimiento de la plantilla	72.46
Cuadros	97.75
Técnicos	69.15
De estos Profesores	72.96
Investigadores	30.61
Metodólogos	59.02
ATD	35.42
Administrativos	60.00
Servicios	76.38
Operarios	74.71
	UCLV
Profesores + investigadores	1645
Investigadores	18
Investigador Titular	3
Investigador Auxiliar	8
Investigador Titular + Investigador Auxiliar	11
%	61.11
Investigador Agregado	7
Aspirante a Investigador	0
Doctores de los investigadores	14
Masters de los investigadores	4
Doctores + Masters de los investigadores	18
Profesores a tiempo completo	1627
Profesores Titulares	342
%	21.02
Profesores Auxiliares	550
%	33.80
PT + PA	892
%	54.82
Asistentes	509

Instructores	226
Doctores	451
Masters	841
Doctores + Masters	1292
	UCLV
Profesores a tiempo completo e investigadores con categoría docente o científica superior	903
Anexo 2. Datos de la plantilla de la UCLV al cierre de abril 2018 (continuación)	
%	54.89
Doctores de los profesores a tiempo completo e investigadores	465
%	32.77
Masters de los profesores a tiempo completo e investigadores	845
%	51.37
Doctores + Masters de los profesores a tiempo completo e investigadores	1310
%	79.64
Otros Trabajadores	1413
Doctores de los NO profesores e investigadores	1
%	0.07
Masters de los NO profesores e investigadores	84
%	5.94
Doctores + Masters de los NO profesores e investigadores	85
%	6.02
Doctores del total de trabajadores de contrato indeterminado	466
%	15.24
Masters del total de trabajadores de contrato indeterminado	929
%	30.38
Doctores + Masters del total de trabajadores de contrato indeterminado	1395
%	45.62
	UCLV
Total General de Contratos Determinados	438
Total de Contratos de profesores por tiempo determinado	369
Profesores Titulares	58
Profesores Auxiliares	89
Profesores Titulares + Profesores Auxiliares	147
Asistentes	150
Instructores	72
Doctores	46
Masters	42
Doctores + Masters	88
De estos: a tiempo parcial en los CUM	96
Profesores Titulares	0
Profesores Auxiliares	26
Asistentes	62
Instructores	8
Doctores	0

Masters	6
Doctores + Masters	6
	UCLV
Profesores universitarios jubilados reincorporados (acuerdo 7587)	158
De estos reincorporados a tiempo completo (acuerdo 7587)	75
	UCLV
Profesores a tiempo completo + tiempo parcial	1996
Profesores Titulares	400
%	20.04
Profesores Auxiliares	639

Anexo 2. Datos de la plantilla de la UCLV al cierre de abril 2018 (continuación)

%	32.01
PT + PA	1039
%	52.05
Asistentes	659
Instructores	298
Doctores	497
Masters	883
Doctores + Masters	1380
	UCLV
Profesores (tiempo completo + tiempo parcial) e investigadores	2014
Profesores (tiempo completo + tiempo parcial) e investigadores con categoría docente o científica superior	1050
%	52.14
Doctores de los profesores (tiempo completo + parcial) e investigadores	511
%	29.78
Masters de los profesores (tiempo completo + parcial) e investigadores	887
%	44.04
Doctores + Máster de los profesores (tiempo completo + parcial) e investigadores	1398
%	69.41
	UCLV
Total de Contratos no Docentes	69
Contratos no Docentes con respaldo de plazas	69
De estos: por sustitución	23
periodo a prueba	15
serenos y Auxiliares de limpieza	12
labores agrícolas	0
Jubilados	0
Otros	19
Contratos no Docentes sin respaldo de plazas	0
De estos: Serenos y Auxiliares de limpieza	0
labores agrícolas	0
Jubilados	0
ejecución de obra	0

Otros	0
	UCLV
Pluriempleo	87
De estos estudiantes	25
Reserva Científica	0
Recién Graduados en Adiestramiento	215
De estos: ocupando plaza	4
Técnicos Medios	11
De estos: ocupando plaza	0
	UCLV

Anexo: 3. Reportes primarios**Uso de las áreas:**

Listado de trabajadores actualizado (salida del sistema Asset)

Modelo RH-3

Modelos de incidencias.

Modelo de Horas extras

Modelo vacaciones

Reporte Vinculación

Reporte de horas trabajadas pluriempleo

Reporte de horas trabajadas sereno

Reporte Condiciones Laborales o nocturnidad

Reporte de Profesor a Tiempo Parcial (PTP)

Reporte de día de conmemoración nacional o feriado

Reporte para agentes que no les toco trabajar el día feriado

Uso de DRH

Reporte de seguridad social que comprende (subsídios, maternidad, prestación social)

Reporte de cartas de pago

Anexo 4. Descripción del proceso de pago (diagrama de flujo de proceso)

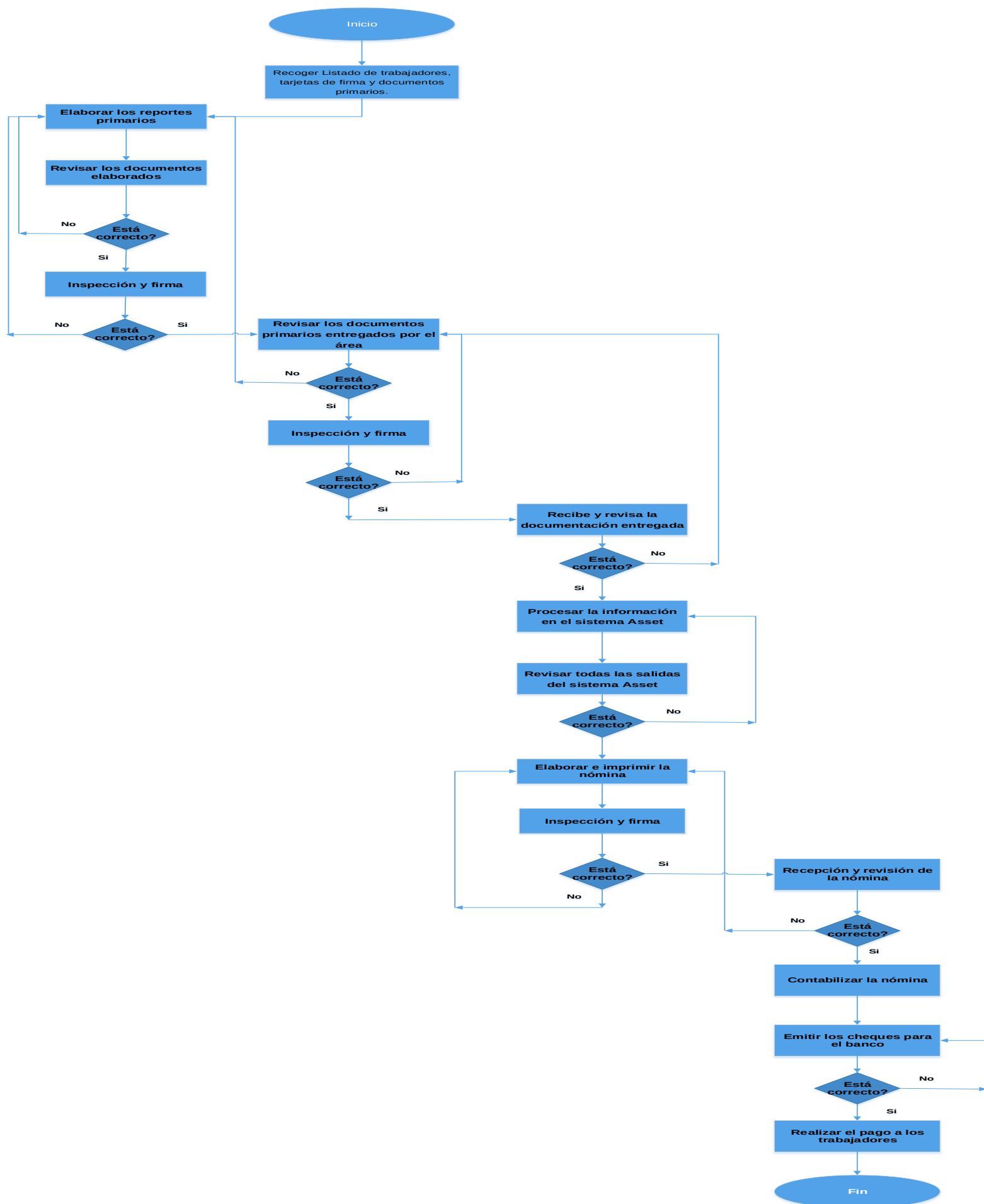
66

Áreas de la UCLV

Recursos Laborales

Retribución

Nómina de Economía



Anexo 5 Análisis de los expertos.

Todas las decisiones tomadas para la evaluación de los riesgos se les presentan a un grupo de expertos del área para que los mismos las valoren y sean aprobadas por estos.

Primeramente se procede a calcular el número de expertos necesarios para el análisis de los indicadores.

Para esto se definen los siguientes parámetros:

- Proporción de error que como máximo se va a tolerar en el juicio de los expertos ($P = 0.02$).
- Un nivel de confianza del 95% ($\alpha = 0.05$).
- Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza ($K = 3.8416$).
- Nivel de Precisión de los expertos ($i = 0.11$).

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{i^2} = \frac{0.02 * (1 - 0.02) * 3.8416}{0.11^2} = 6.22 \approx 7 \text{ Expertos}$$

Después de elaborado el procedimiento quedó confirmado que es suficiente contar con la asesoría de siete expertos para la evaluación de los riesgos, por tanto se procede a seleccionar a las personas que se encargaran de emitir su criterio sobre el grado de importancia de los indicadores.

Grupo de Expertos:

Cargo o especialidad	Nombre y Apellidos
Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos del grupo de Formación y Desarrollo.	MSc.Ana Ibis Cairo Valdés (E1)
Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos del grupo de Recursos Laborales.	Gladys Sánchez Gutiérrez (E2)
Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos del grupo de Seguridad y Salud del Trabajo.	Miguel Eduardo Benites Jorge (E3)

Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos de la sección SEDE "Félix Varela Morales".	Yaneisi Gattorno Pérez (E4)
Técnico “A” en Gestión de los Recursos Humanos de la sección SEDE "Félix Varela Morales".	Idania Caballero León (E5)
Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos del grupo de Recursos Laborales.	Ing. Patricia Morales Pérez (E6)
Especialista “B” en Gestión de los Recursos Humanos del grupo de Retribución Salarial.	Ing. María Evangelia Valdés Lago(E7)

Luego de tener seleccionados a los expertos para analizar los indicadores para la evaluación de los riesgos en el proceso de pago de la UCLV, se les pide a estos que enumeren los indicadores según el nivel de importancia que estos representan para la mejora del proceso. Para esto se propuso que la evaluación de los indicadores tome valores entre 1 y 10, siendo 10 muy importante y 1 menos importante (se les puede dar el mismo valor a más de un indicador en dependencia del juicio propio del experto).

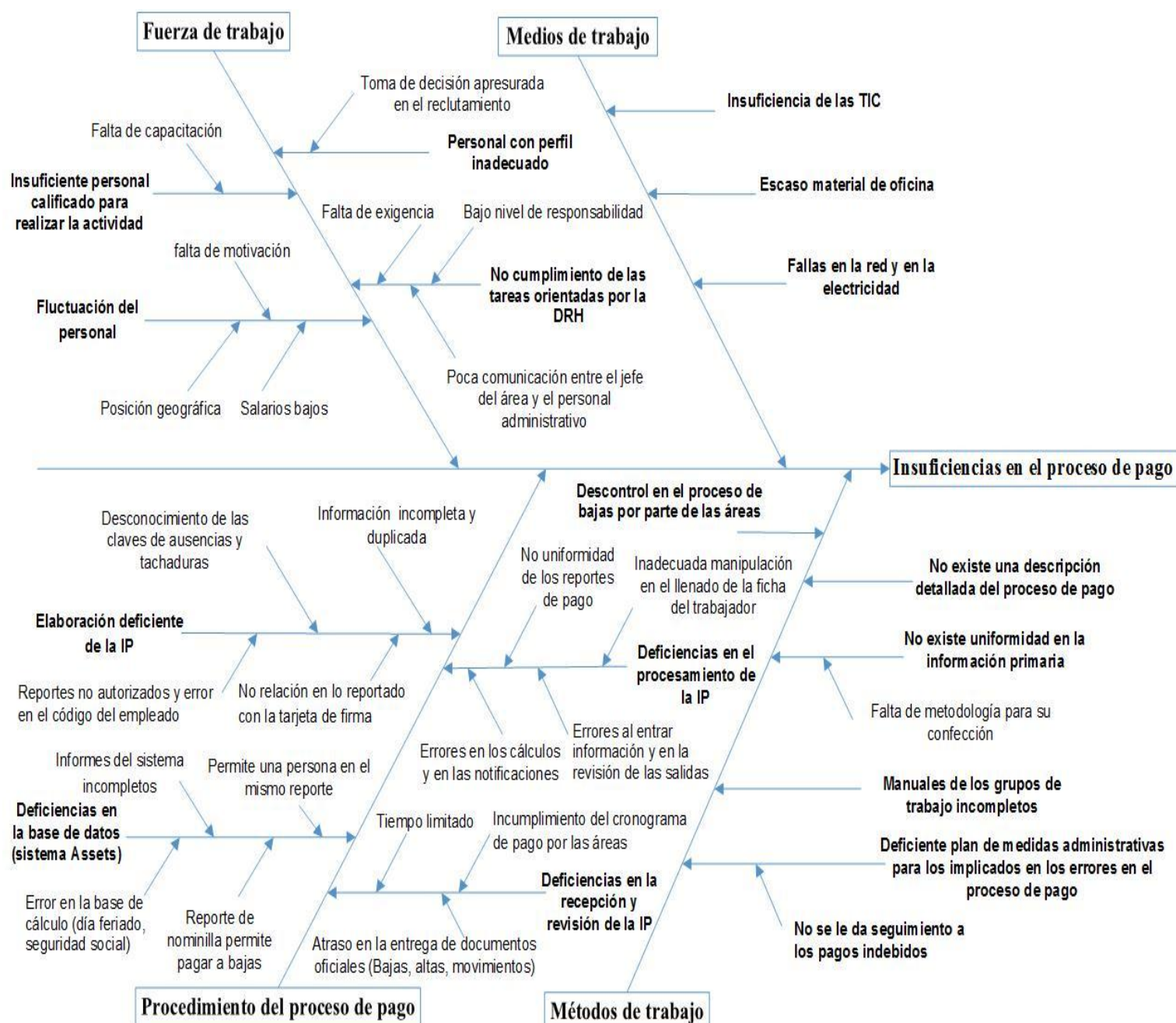
Para la medir el nivel de concordancia entre los expertos se parte de exponer la prueba de hipótesis siguiente:

H0: no hay concordancia entre la opinión de los expertos

H1: hay concordancia entre la opinión de los expertos:

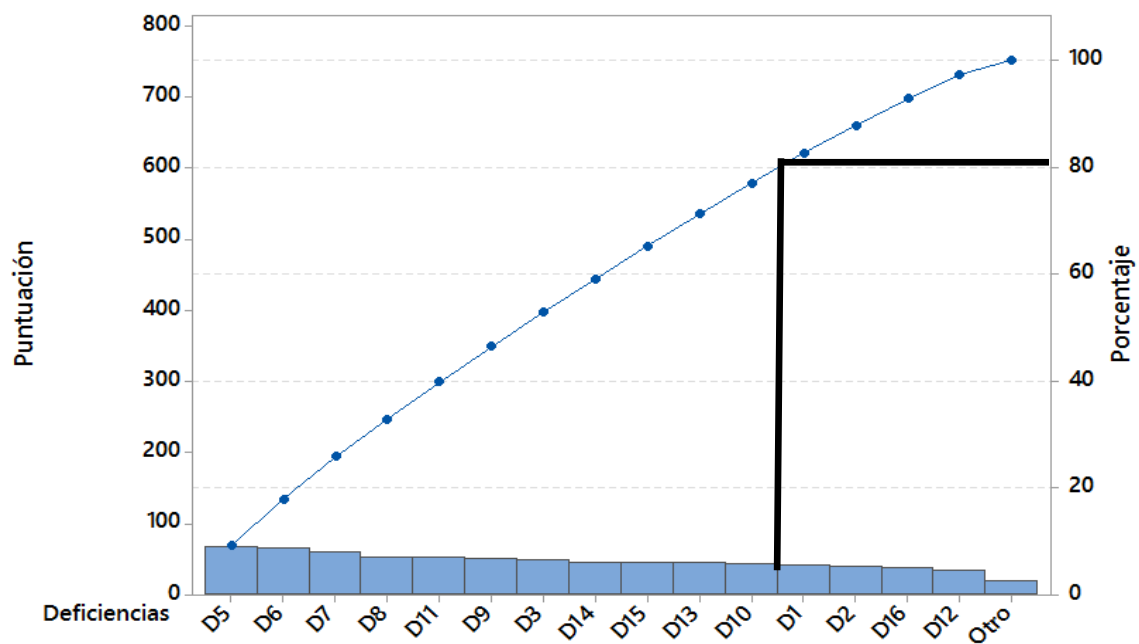
El método usado expone la concordancia entre la opinión de los expertos por cada una de las medidas propuesta para la optimización del proceso de pago.

Anexo 6: Diagrama causa-efecto. Causas de ocurrencia de pagos indebidos en la UCLV.



Anexo 7: Diagrama de Pareto

[illegible]



Anexo 8: propuesta de los modelos utilizados en el proceso de pagoPara carta de pago**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS****Dirección de Recursos Humanos****Oficina del Director ☎ 42222570**

Día ____ del mes _____ del año ____

Carta de pago uso de la DRH, Pago retroactivo.**Facultad o Dirección:** _____**Código:** ____ **Nombre y Apellidos:**
_____**Salario Básico actual:** _____**Concepto de Pago:**

_____**Hecho por:** _____ **Firma** _____

Técnico Grupo de RL

Revisado y Aprobado por: _____ **Firma** _____

Especialista principal Grupo RL

Recibido por GR: _____ **Firma** _____

Técnico Grupo de Grupo de retribución



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Oficina de la Director 42222570

Día _____ **del mes** _____ **del año** _____

Agentes de seguridad: _____ **Vinculada:** _____

Facultad o Dirección:[illegible]

Mes que le corresponde el pago: _____ Año: _____

Hecho por: _____ **Firma** _____ **Revisado por:** _____

Firma

Auxiliar o administrador

Revisado por:

Subdirector administrativo o

administrador

Aprobado por: _____ **Firma** _____

Director o Decano

Recibido por GRL: _____ **Firma** _____ **Aprobado por:** _____

Firma

Técnico Grupo de Recursos Laborales

Aprobado por:

Jefe de

departamento DRH

Recibido por GR: _____ Firma _____

Técnico Grupo de Grupo de retribución



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
Dirección de Recursos Humanos

Oficina de la Director ☎ 42222570

Día ____ del mes _____ del año ____

Reporte de pago de Horas extras.

Facultad o Dirección: _____

Mes que le corresponde el pago: _____

Código	Nombre y Apellidos	Salario básico	Horas Extras a pagar

Hecho por: _____ **Firma** _____ **Revisado por:**

_____ **Firma**

Auxiliar o administrador

Subdirector administrativo o administrador

Aprobado por: _____ **Firma** _____

Director o Decano

Recibido por GRL: _____ **Firma** _____ **Aprobado por:**

_____ **Firma**

Técnico Grupo de Recursos Laborales

Jefe de departamento DRH

Recibido por GR: _____ **Firma**

Técnico Grupo de Grupo de retribución



Día ____ del mes ____ del año ____

Reporte de incidencia, a partir del día siguiente a la entrega del RH-3.

Facultad o Dirección:

Mes que le corresponde el pago: ____ Año: ____

Se reporta las ausencias del día ____ al día ____

Código	Nombre y Apellidos	Fecha (Día o días)	Total de días	Clave de ausencia	Cantidad de impuntualidades	Minutos

Hecho por: ____ Firma ____ Revisado por: ____
Firma
Auxiliar o administrador Subdirector administrativo o administrador

Aprobado por: ____ Firma ____
Director o Decano

Recibido por GRL: ____ Firma ____ Aprobado por: ____
Firma
Técnico Grupo de Recursos Laborales Jefe de departamento DRH

Recibido por GR: ____ Firma ____
Técnico Grupo de Grupo de retribución



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Día del mes del año

Facultad o Dirección:

Mes que le corresponde el pago: _____

[illegible]

Firma _____

Subdirector administrativo

o administrador

Director o Decano

Firma

Jefe de departamento

DRH

Técnico Grupo de Grupo de retribución



Día ____ del mes ____ del año ____

Reporte de pago de Condiciones Laborales Anormales y Nocturnidad.

Facultad o Dirección:

Mes que le corresponde el pago: ____ **Año:** ____

Código	Nombre y Apellidos	Nocturnidad		Impureza y toxicidad	Suciedad y pestilencia
		C-1 (0.08)	C-2 (0.16)	C-2 (0.16)	C-3 (0.32)

Hecho por: ____ **Firma** ____ **Revisado por:**

____ **Firma** ____

Auxiliar o administrador
Subdirector administrativo o administrador

Aprobado por: ____ **Firma** ____

Director o Decano

Recibido por GRL: ____ **Firma** ____ **Aprobado por:**

____ **Firma** ____

Técnico Grupo de Recursos Laborales

Jefe de departamento DRH

Recibido por GR: ____ **Firma** ____

Técnico Grupo de Grupo de retribución

Hecho por: _____ **Firma** _____ **Revisado por:** _____
 _____ **Firma** _____
 Auxiliar o administrador Subdirector administrativo o administrador
Aprobado por: _____ **Firma** _____
 Director o Decano
Recibido por GRL: _____ **Firma** _____ **Aprobado por:** _____
 _____ **Firma** _____
 Técnico Grupo de Recursos Laborales Jefe de departamento DRH
Recibido por GR: _____ **Firma** _____
 Técnico Grupo de Grupo de retribución

UNIVERSIDAD CENTRAL DE LAS VILLAS DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS							SOLICITUD DE VACACIONES SUBSIDIOS Y LICENCIAS		MODELO RH - 2		
Facultad o Dirección:							Mes que le corresponde el pago: _____				
							Año: _____				
Código:							Nombre y Apellidos:				
Solicitud Desde			Hasta				Total de Días solicitados :		IMPORTE DEL SUBSIDIO:		
D	M	A			D	M	A				
☒ 12 VACACIONES ☐ 13 LICENCIA DE MATERNIDAD ☐ 14 ENFERMEDAD O ACCIDENTE COMUN ☐ 15 ACCIDENTE DE TRABAJO ☐ 16 ACCIDENTE DEL TRAYECTO ☐ 17 CAPASIDAD DISMINUIDA ☐ 18 CONSULTA MEDICA POST-NATAL ☐ 19 OTRAS LICENCIAS RETRIBUIDAS ☐ 26 LICENCIA SIN SUELDO											
Vacaciones mes actual (días) _____							Vacaciones adelantadas (días) _____				
Observaciones:											
Solicitado por: (firma del trabajador)											
Aprobado por: Director o Decano											
Recibido por GRL: Técnico Grupo de Recursos Laborales											

Anexo: 9 Comportamiento de los pagos indebidos y sus principales causas de ocurrencias en los años 2016 y 2017

Año 2016	Importe	%
Enero	3209.79	16.74
Febrero	961.16	5.01
Marzo	1309.32	6.83
Abril	955.66	4.98
Mayo	1824.18	9.51
Junio	683.72	3.57
Julio	1493.43	7.79
Agosto	2296.66	11.98
Septiembre	1873.73	9.77
Octubre	777.31	4.05
Noviembre	705.79	3.68
Diciembre	3081.65	16.07
Total	19172.40	100.00

Año 2017	Importe	%
Enero	5345.25	13.89
Febrero	5472.86	14.23
Marzo	2836.94	7.37
Abril	4431.45	11.52
Mayo	618.52	1.61
Junio	0.00	0.00
Julio	2530.41	6.58
Agosto	1510.43	3.93
Septiembre	6228.62	16.19
Octubre	1145.20	2.98
Noviembre	3557.02	9.25
Diciembre	4795.09	12.46
Total	38471.79	100.00

Causas de los pagos indebidos	%	%
	2016	2017
Certificados médicos entregados fuera de fecha	50.82	55.8
Errores en los reportes primarios	29.05	30.05
Resoluciones rectorales de nombramiento y desnombramiento fuera de fecha	2.3	1.51
Errores en la entrada y punteo de los reportes primarios	1.23	0.87
Adelanto del pago	10.46	8.93
Trabajadores de Bajas reportadas como trabajando	1.4	2.8
Otros	4.74	0.04