



Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Título: 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.

Autora: Elizabeth Díaz García

Tutor: Msc. Felipe González Gallo.

Junio 2016

Pensamiento:

“En prever está todo el arte de salvar”

José Martí

Dedicatoria:

“A mis padres y a mi hermano J.J”

***A todos los que se inician en este largo camino como prueba de que se puede llegar al
final.***

Agradecimientos:

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta el final de esta meta.

A mis padres Jose y Elsita por apoyarme en todo momento y alentarme a continuar.

A Rosy “la bella”, fue genial compartir todo este tiempo a su lado.

A mi amigo JMRS por alegrar cada día de desesperación con su cariño.

A mi tutor Felipe por su ardua labor y compromiso.

A mis amigas auditoras, quienes estuvieron presentes cada día, impulsando la confección de este proyecto.

Al claustro de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas.

Y por supuesto a todos aquellos que de una forma u otra colaboraron desde el inicio para que este sueño se hiciera realidad. Son muchos los que han formado parte de este reto; familiares, amigos, compañeros. Muchos están presentes hoy, otros los llevaré siempre en mi corazón. Sin importar donde estén, les agradezco profundamente por formar parte de este evento, de esta historia,... de mí.

A todos, muchas gracias.

RESUMEN:

El diseño de un adecuado Sistema de Control Interno que permita no solo detectar los errores ocurridos, sino prevenirlos, debe estar dirigido al cumplimiento de lo planificado en los objetivos de trabajo para alcanzar resultados con eficacia, economía y eficiencia, en los procesos universitarios. De modo, que el objetivo de esta investigación está dado por la necesidad de perfeccionar el diseño del Sistema de Control Interno de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Para ello se fundamentó desde el punto de vista teórico lo relacionado con los principales aspectos referidos a los Sistemas de Gestión y de Control Interno, sus particularidades, procedimientos y normas por las que se rige su ejecución. Se realizó además un diagnóstico en la Facultad de Ciencias Económicas a partir de la Resolución 60/2011 en sus componentes Ambiente de Control, Supervisión y Monitoreo para conocer la situación actual del implementado Sistema de Control Interno, empleando varios métodos de apoyo, como la revisión de documentos, entrevistas y la aplicación de la Guía de Autocontrol del 2016 de la Contraloría General de la República de Cuba. Fue definido un procedimiento participativo general para el perfeccionamiento del diseño del Sistema de Control Interno, lo cual permitirá a la universidad y sus áreas derivadas contar con una herramienta importante de gestión en el logro de sus objetivos. Se presentan las recomendaciones que se consideraron necesarias, la bibliografía referenciada y anexos que pudieran ayudar a una mejor comprensión del contenido expuesto.

SUMMARY:

The design of an appropriate Internal Control System that allows not only to detect errors occurred, but to prevent them, should be directed to the fulfillment of the planned work objectives in order to achieve results with efficiency, economy and efficacy in university processes. The objective of this research revolves around the need to improve the design of the Internal Control System of Las Villas Central University "Marta Abreu". For this purpose, the research has based from a theoretical point of view related to the main aspects associated to Management Systems and Internal Control, its peculiarities, procedures and norms governing its implementation. A diagnosis was also held at the Faculty of Economics from Resolution 60/2011 in its components Control Environment, Supervision and Monitoring, to know the current situation of the implemented Internal Control System using various methods of support, such as document review, interviews and the application of the Auto-Control Guide of 2016, of the General Comptroller of the Republic of Cuba. It was defined, a general participatory process for refining the design of the Internal Control System, which will allow the university and its derivatives areas to have an important management tool in achieving its objectives. The recommendations deemed necessary are presented, as well as the referenced literature and annexes that could help a better understanding of the content exposed.

INDICE

Introducción:	1
Capítulo 1: Sistematización de los principales conceptos y elementos que caracterizan a los Sistemas de Gestión y de Control Interno.	6
1.1 El Sistema de Gestión y las estrategias de control.....	6
1.2 El Control Interno en Cuba. Generalidades.....	19
Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual del Sistema de Control Interno de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y la Facultad de Ciencias Económicas.	27
2.1 El Sistema de Control Interno en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.....	27
2.2 Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Facultad de Ciencias Económicas.....	36
Capítulo 3: Definición de un procedimiento participativo general para el perfeccionamiento del diseño del Sistema de Control Interno.	46
3.1 Propuesta de procedimiento participativo general, para el diseño del Sistema de Control Interno en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, en sus componentes Ambiente de Control, Supervisión y Monitoreo.....	52
3.2 Propuesta de procedimiento participativo general para el diseño del Sistema de Control Interno en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, en cuanto a los controles asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones.....	63
Conclusiones:	68
Recomendaciones:	69
Bibliografía	
Anexos	

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 situaciones para asegurarse contra posibles errores y fraudes. El término de control interno, por ejemplo, reemplazó al de comprobación interna, debido a una evolución conceptual, desarrollada por la Comisión Treadway que se le denominó como informe COSO. En la actualidad la actividad del control está instrumentada por la Ley No. 107/09 de la Asamblea Nacional del Poder Popular, por medio de la cual se crea la Contraloría General de la República (CGR) y en el ejercicio de las facultades que a éstas le han sido conferidas, aprueba la Resolución 60 del 2011. Con dicha Resolución se define el marco conceptual a aplicar en Cuba en lo que a control interno respecta. Esta retoma y aplica conceptos expuestos en el informe COSO, que internacionalmente se considera como un punto obligado de referencia cuando se tratan materias de control interno. Los conceptos emitidos en este informe son

precisos y son aplicables a las condiciones cubanas. Con esto se ha alcanzado un nivel superior en la valoración del Sistema de Control Interno, reflejándolo como un proceso que debe estar integrado a todas las operaciones de la empresa, no como un mero instrumento de control económico. Hoy la existencia de una Resolución que establece el marco conceptual y la obligatoriedad en todas las entidades cubanas, ha creado un movimiento, que a pesar de los obstáculos, comienza a dar frutos para la salvaguarda de los recursos. No obstante, es necesario seguir realizando esfuerzos para lograr su correcta implementación, acorde con su contenido y propósitos.

La Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas ha venido trabajando en la implementación del Sistema de Control Interno desde el año 2003 con el surgimiento de la Resolución 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), y en la actualidad con la implementación de la Resolución 60 de 2011 de la CGR. Sin embargo, los esfuerzos realizados por lograr el incremento de la eficiencia, economía y eficacia en sus diferentes áreas, los resultados obtenidos en auditorías internas, el autocontrol sistemático; así como los controles internos de intercambio, ponen de manifiesto la existencia de deficiencias por parte de los directivos ,trabajadores docentes y no docentes, que limitan el mejoramiento y perfeccionamiento continuo de la efectividad del Sistema de Control Interno, tales como: diseño (planificación) insuficiente del control interno, incumplimiento de las responsabilidades, deficiente aplicación de las normas y principios del Sistema de Control Interno, informalidad en la identificación, evaluación y prevención de los riesgos, falta de sistematicidad del trabajo, el control y la exigencia, siendo esta la **situación problemática** de la investigación.

Para solucionar esta situación problemática se define el siguiente **Problema Científico**: ¿Cómo perfeccionar el diseño (planificación) 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?

Para dar solución al problema científico de esta investigación se plantea como **hipótesis**: Si se perfecciona el diseño (planificación) 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, se crearán

las condiciones necesarias para garantizar un control interno eficaz, económico y eficiente.

Lo anterior define como **Objetivo General:** Proponer el procedimiento para el perfeccionamiento del diseño (planificación) 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.

Para cumplimentar el objetivo general se plantean los siguientes **Objetivos Específicos:**

1. Sistematizar los principales aspectos referidos a los Sistemas de Gestión y de Control Interno que aparecen en el estado del arte de la ciencia.
2. Diagnosticar la situación actual del Sistema de Control Interno de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y la Facultad de Ciencias Económicas.
3. Definir el procedimiento participativo general para el perfeccionamiento del diseño del Sistema de Control Interno.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos a partir del análisis y deducción, métodos empíricos apoyados en la observación, consulta a expertos y estudio bibliográfico, incluyendo técnicas de investigación tales como: muestreo, entrevistas, investigación, revisión, exploración y evaluación. La justificación de la investigación está dada por la necesidad de perfeccionar el diseño del Sistema de Control Interno en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y realizar un diagnóstico en la Facultad de Ciencias Económicas para propiciar el cumplimiento de los objetivos del proceso de control interno. Teóricamente la investigación aporta una profundización en el estudio de la temática sobre el control interno integrado a la gestión. Metodológicamente, constituye una herramienta para garantizar la seguridad razonable en el control interno. Y en lo referido a lo práctico, constituye una propuesta de acciones necesarias para el perfeccionamiento del diseño del Sistema Control Interno en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. El tipo de investigación utilizado es descriptivo, se basa en la propuesta de un procedimiento para el perfeccionamiento del diseño del Sistema de Control Interno en sus componentes Ambientes de Control

y Supervisión y Monitoreo en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas con tal de lograr una seguridad razonable.

Estructura de la investigación.

La presente investigación, referida a la propuesta de un procedimiento que sirva de guía al diseño del Sistema de Control Interno, adecuado a las características del objeto seleccionado, se desarrolló mediante dos tesis de licenciatura en contabilidad, lo que estuvo motivado por dos razones principales: el volumen de información a manejar y la necesidad de contar con un área para objetivar el diagnóstico. Lo anterior introdujo otra complicación derivada de que el control interno, constituye un sistema y por lo tanto, necesita abordarse de manera integrada, coordinada e interrelacionada. Es generalmente aceptado que en el control interno se identifican cinco componentes, además de la seguridad del sistema informático que se utilice, los cuales no solo requieren que estén diseñados de manera coordinada, dado el alto nivel de interrelaciones e influencias mutuas que se presentan entre ellos. Por lo que para la investigación se dividió el trabajo en dos partes, aprovechando la posibilidad de la ya aceptada conceptualmente identificación de cinco componentes y efectuando el diagnóstico en dos niveles: uno en la Facultad de Ciencias Económicas, el cual fue desarrollado mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y observación de documentos y el otro a nivel universitario, realizado a partir de la revisión del resultado de las acciones de control desarrolladas por el grupo de auditoría interna y el Comité de Prevención y Control de la universidad. A partir de allí se realizó un trabajo de intercambio que permitió garantizar que el resultado final de ambos proyectos constituya un procedimiento único para el diseño del Sistema de Control Interno en todos los niveles de la UCLV.

Para cumplir dichos objetivos la investigación se estructuró con los siguientes aspectos:

En el primer capítulo se fundamenta desde el punto de vista teórico lo relacionado con los principales aspectos referidos a los Sistemas de Gestión y de Control Interno, sus particularidades, procedimientos y normas por las que se rige su ejecución. En el segundo capítulo se diagnosticó la situación actual del Sistema de Control Interno en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y la Facultad de Ciencias

Económicas. En el tercer capítulo se definió un procedimiento participativo general para el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno a partir del desarrollo de los componentes Ambiente de Control, Supervisión y Monitoreo. 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. En el anexo No.1 se presenta la investigación ejecutada por Rosmery Pereira González, en los componentes Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, lo que evidencia la combinación de ambas investigaciones como un procedimiento único que garantiza la integración, articulación e interrelación para el diseño del Sistema de Control Interno respectivamente en cada uno de los proyectos.

Capítulo 1: Sistematización de los principales conceptos y elementos que caracterizan a los Sistemas de Gestión y de Control Interno

La evolución histórica en la gestión de las empresas ha tenido una marcada importancia el hecho que en el pasado los propietarios eran a su vez los directivos encargados de la gestión empresarial. En esas circunstancias el control era ejercido por los mismos propietarios, quienes ejecutaban las funciones directivas y supervisaban directa y personalmente el cumplimiento de las normas y directrices establecidas por ellos, tácita o explícitamente. Se producía un “auto control de la función directiva”. A medida que aumentó la complejidad de la empresa se fue imponiendo una división del trabajo que tenía por objeto la especialización de los empleados y sus funciones. Esto exigía una organización que adecuara los medios necesarios para la consecución de los fines deseados. El crecimiento en el volumen e importe de las operaciones, la mayor dispersión de los activos y, en general, la descentralización de las actividades comerciales, han contribuido a un distanciamiento de la dirección en el control de las operaciones. Si a esto se añade la modernización y mejora producida en los medios de tratamiento y proceso de datos, al pasar de medios manuales a los modernos sistemas informáticos, en donde diferentes transacciones se procesan al unísono para producir estadísticas, informes, facturaciones, gestión de inventarios, contabilidad, etc., se llega a la conclusión que el mundo empresarial ha cambiado y que este cambio debe ir acompañado de los medios necesarios para garantizar la buena gestión empresarial.

1.1 El Sistema de Gestión y las estrategias de control

El Sistema de Gestión y las estrategias de control son elementos importantes a considerar en el funcionamiento interno de una entidad. De estos depende que el proceso de control interno marche adecuadamente. Se define Sistema de Gestión como el conjunto interrelacionado de elementos y procedimientos mediante los cuales la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. En suma, un sistema de gestión no es más que un mapa o una guía que explica cómo se gestiona el día a día de la

empresa definiendo cuál es la estructura organizativa de la empresa, cuáles son los procesos y los procedimientos claves del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el sistema en cuestión (calidad, medioambiente, entre otros) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos. Los sistemas de gestión se basan, por consiguiente, en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas, enunciada lo anterior por autores como Henry Fayol y Max Weber (2008), considerados como clásicos en el ámbito de la gestión.

En ese marco González Gallo lo define de la siguiente forma:

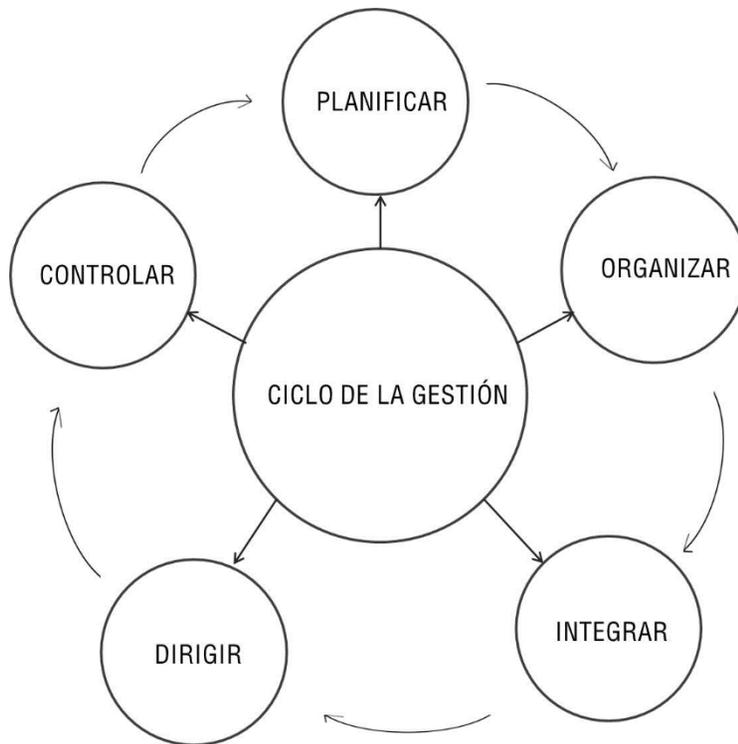
“La gestión constituye un sistema formado por un conjunto de subsistemas, procesos, actividades, principios, normas, instrucciones, etc. que se interrelacionan, integran y complementan, que requieren de un comportamiento armónico por lo que no pueden verse de manera aislada y divorciados de los objetivos generales de la entidad, comprende todas las actividades de una entidad encaminadas a cumplir su encargo social dentro del cumplimiento de las leyes y los principios de la revolución”. (González Gallo, 2010)

Continúa diciendo:

“La gestión comprende todas las actividades de una entidad (empresarial, presupuestada, organizaciones sociales, etc.) entre las que se encuentran; el establecimiento de objetivos, las acciones para su consecución, así como la evaluación de su resultado. Esta debe ser capaz de contribuir a que el control interno se obtenga con eficacia, economía y eficiencia, proporcionando las condiciones necesarias para un control permanente de todos los elementos de la gestión, en el marco de una estrategia que garantice la sostenibilidad económica y ecológica”. (González Gallo, 2010)

La gestión se desarrolla a partir de un ciclo que comprende las funciones de planificación, organización, integración, dirección y control. (Esquema 1) De estos, la planificación y el control se encuentran entre los que presentan las deficiencias más

generalizadas en nuestras entidades, por lo que enfatizamos en estos aspectos para comprender su importancia.



Esquema 1: Ciclo de la Gestión.

Fuente: Tomado de González Gallo, (2010)

Lo expresado con anterioridad en el esquema nos lleva a identificar que el ciclo de la gestión comienza con la planificación y es el punto de partida porque define el resultado deseado, y por lo tanto el resto de los componentes del ciclo y su integración están determinados por el plan. La planificación es la principal función de la gestión, de ella dependen los restantes; sin embargo, está bastante generalizado que los directivos no le presten la prioridad que debe tener dentro de la gestión. Como proceso, la planificación comienza con la definición de los objetivos, y de la calidad con que estos son definidos, constituye el punto de partida para una buena gestión, pues determina hacia dónde deben estar encaminados todos los esfuerzos del colectivo de trabajadores y directivos constituyendo el instrumento ideal para la cohesión y coordinación en todos los niveles y tipos de planes. Por eso, los objetivos

de la entidad deben estar claramente identificados en dependencia de las características de la entidad, del grado de historicidad de los mismos, por su significado o por formar parte de los valores socialmente reconocidos, pero lo que no puede ocurrir es que existan dudas sobre los objetivos para los miembros de la entidad y del papel que le corresponde individualmente en los mismos. Es responsabilidad de los jefes directos garantizar que esto se cumpla. En ocasiones no basta que se definan de manera participativa o que se precisen por cualquier otra vía, sino que el jefe inmediato debe verificar que sobre esto no se tiene dudas ni interpretaciones erróneas por parte de ninguno de los implicados en la consecución de los mismos. Una correcta planificación crea las condiciones para que una entidad sea eficaz, económica y eficiente; y se manifiesta con un ciclo de gestión cerrado que se inicia con la planificación y concluye con la planificación del nuevo ciclo. Ignorar esta característica constituye una de las principales causas de los resultados ineficientes de muchas entidades al realizar su gestión sobre la base de planes ineficientes, elaborados de manera burocrática, sin la participación de los ejecutores o mediante discusiones formales de simple información de colectivos. (González. F, *Auditoría y Control*. Año 2012, número 26, pp. 13-31)

Los elementos claves del proceso de planificación en la concepción de un Sistema de Gestión bien estructurado son:

1. Identificación de los Objetivos

Una correcta definición de los objetivos constituye una condición necesaria para alcanzar la eficacia de la organización, lo contrario constituye desde la planificación una limitación de la eficacia y por ende la deficiencia de la entidad. Al establecer los objetivos debe garantizarse que no existan dudas sobre su contenido y quiénes son los implicados tanto internos como externos, por lo que debe garantizarse que en la definición de cada objetivo estén claramente identificados los siguientes aspectos: El área de resultado a la que está referido tiene que estar bien identificada pues el objetivo siempre estará asociado a un área en la cual se requiere obtener un determinado resultado, por lo que un objetivo siempre debe impactar al menos en un área. (Ejemplo: producción, servicio, aseguramiento, proceso, clientes, finanzas, etc.). El resultado a obtener es un aspecto de vital importancia pues una mala

definición de los objetivos, en cuanto a cantidad, calidad y momento puede conducir a que no se obtenga lo que realmente se necesita. Otro de los aspectos a identificar lo constituye la meta a alcanzar, lo que refleja el nivel que se debe alcanzar tanto cuantitativo como cualitativo definido en el resultado. Los recursos necesarios para su consecución (humanos, materiales y financieros) también constituyen un elemento básico en el proceso de definición de los objetivos. Es necesario determinar los recursos que estos demandarán para su consecución, así como las fuentes de obtención de los mismos. Con frecuencia de aquí se pueden derivar otros objetivos o acciones encaminadas a asegurar los recursos necesarios. La coherencia y compatibilidad de los objetivos viene a ser otro de los aspectos a tener en cuenta para su correcta definición. Los objetivos se definen para todos los niveles, áreas, sistemas, subsistemas y procesos y estos a su vez son derivados verticalmente desde los objetivos generales hasta el nivel de cada miembro de la entidad e interrelacionados horizontalmente tanto interno como externo, lo que requiere que éstos cumplan la debida coherencia y compatibilidad. Una vez definidos los objetivos, es momento para determinar los riesgos asociados a cada uno de ellos. Es conveniente identificar las causas de riesgo que inciden en cada objetivo en lo referente a posibles afectaciones de sus resultados. Los criterios de medida reflejan los aspectos que se tendrán en cuenta para medir su cumplimiento, utilizándose indicadores cuantitativos y cualitativos en términos de eficacia, economía y eficiencia lo que constituye además un elemento esencial para las acciones de control, definiciones incompletas o deficientes. Estos constituyen causas de riesgo de no cumplimiento de los objetivos. Los puntos de control deben quedar establecidos. Los momentos del control son fuentes para la definición de las actividades de control y de la supervisión o monitoreo, precisando las responsabilidades en el mismo de todos los integrantes de la entidad en dependencia de su papel en la consecución de los objetivos. No debe pasarse por alto en la identificación de los objetivos la definición del responsable, la persona encargada del aseguramiento, de la coordinación y de velar porque todos los implicados internos y externos en el objetivo, tengan derivados a su nivel, su contribución en el logro del mismo, así como de su control. De igual forma, los clientes y proveedores internos y externos constituyen un eslabón

indispensable para su implicación, coordinación y aseguramiento y constituyen la base para la información, comunicación y la coordinación, permitiendo la correcta elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor y canales de comunicación, lo cual proporciona que el sistema para la gestión de la información logre que la comunicación horizontal y vertical, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalezca el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.

2. Vías para la consecución de los Objetivos

Están integradas por el resto de los elementos de la gestión, mediante las cuales se desarrollan las acciones de dirección las que dependen de la eficacia de los directivos en sus funciones. Como se expresó con anterioridad no basta una correcta definición de los objetivos, para tener una adecuada planificación, se requiere determinar las alternativas de vías para alcanzar las metas trazadas. En ocasiones pueden ser objetivos que constituyen requisitos para alcanzar los objetivos definidos en las principales direcciones (misión, visión, objetivos estratégicos, objetivos asociados a las perspectivas principales, puntos críticos, direcciones estratégicas, etc.) y en otros pueden ser determinadas: estrategias, acciones, definición de políticas, normas, etc. Un factor importante lo constituye la necesaria evaluación del costo-beneficio de las alternativas y de su factibilidad bajo determinadas condiciones concretas, lo que no siempre se hace en las entidades cubanas o por lo menos no se observan evidencias de que se haga. Una adecuada definición de las vías y una correcta evaluación constituye una premisa necesaria para la obtención de economía en la gestión y por tanto constituye una contribución al incremento de la eficiencia en el resultado final de la entidad. Una incorrecta selección de las vías conduciría a gastos innecesarios y en exceso; e incluso provocaría improvisaciones con todas las consecuencias negativas que de estas se derivan. Es decir, las vías representan el qué y el cómo hacer las cosas para lograr las metas planteadas en los objetivos. Como parte de la planificación es recomendable realizar un análisis de las fortalezas y oportunidades y de las debilidades y amenazas (FODA), ya que el mismo proporciona elementos que permiten identificar e interrelacionar factores de riesgo

tanto internos como externos, así como para la determinación de las estrategias y planes de acciones para la ejecución y el cumplimiento de los objetivos, contribuyendo a clarificar los principales eventos que influyen positivamente o negativamente, aportando una información valiosa y fundamentada para el establecimiento de las prioridades. Lo más general del proceso de planificación en las entidades es que en lo referente a los elementos: áreas de resultado, estructura, subsistemas, procesos, clientes, proveedores, trabajadores y directivos, ya están definidos con anterioridad por tratarse de entidades que no son de nueva creación. En este caso lo que se requiere es realizar una revisión de las existentes y ponerlas en correspondencia con la estrategia y los objetivos del año, cuando no se realiza constituye un factor de riesgo que puede conducir a incumplimientos de los objetivos, por lo general afectándose la eficacia, la economía y la eficiencia. Para dar consecución a los objetivos definidos se identifican las áreas de resultados, aquellas que generarán los resultados que van a garantizar la misión y la visión del objeto de planificación. Se define la estructura en función de la misión y la visión y los requerimientos de las áreas de resultados. Se definen los subsistemas que se requieran y sus objetivos. Entre los principales y más generales se tienen: Caja y Banco, Cuentas por Cobrar, Inventarios, Cuentas por Pagar, Activos Fijos, Nómina; y se identifican donde actúan. En relación a los subsistemas de control interno y calidad, garantizando el cumplimiento de las normas definidas en cada uno de los componentes del subsistema de control interno y los requisitos de calidad establecidos, se presenta la particularidad de que ellos actúan de manera integrada e indisolublemente en el resto de los elementos de la gestión, es decir, cuando se define el subsistema de contabilidad, este debe ser concebido cumpliendo los principios y normas del control interno y los requisitos de calidad; y sucede de igual manera cuando se define un proceso productivo o de servicio. Es decir, el control interno y la calidad constituyen una condición necesaria que desde la planificación forman parte del resto de los elementos de la gestión, lo contrario sería poner el resultado en manos del azar y limitar la conducción del proceso, subsistema, actividad, etc. Se identifican los procesos, así como los clientes y proveedores internos y externos, precisando qué se espera de ellos. En el caso de los externos

debe estar amparado por contratos y en el de los internos debe formar parte de su plan de trabajo. Se establece la información, comunicación y coordinación entre todos los elementos y sujetos que actúan en la gestión, tanto internos como externos y se definen las responsabilidades individuales en todos los casos. Los trabajadores y directivos tienen que definir los objetivos individuales y sus responsabilidades en la ejecución y el control, tanto en los objetivos como en las acciones y tareas, lo que debe estar estrechamente coordinado, velando que la integración de sus objetivos individuales estén diseñados para garantizar el cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas de resultados y de todos los niveles objeto de la planificación. De manera general, los elementos de la gestión se relacionan vertical y horizontalmente y requieren que estén adecuadamente derivados e interrelacionados, es decir en todos los niveles horizontales se identifican objetivos estratégicos y anuales y en dependencia de ellos a cada uno de ellos le corresponden estrategias o acciones para su consecución y de manera vertical incluye a todos los elementos del sistema de gestión llegando hasta cada trabajador y directivo, que es el nivel donde se ejecutan todas las tareas y por lo tanto donde deben estar precisadas de una manera eficaz.

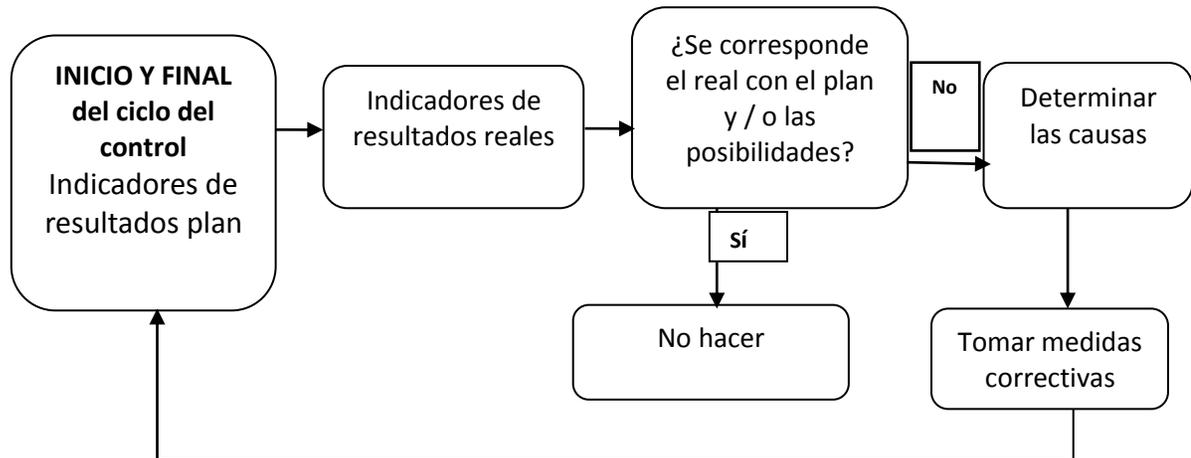
3. Estrategias

Las estrategias constituyen los caminos seleccionados para alcanzar los objetivos estratégicos, por su amplitud generalmente requieren para su instrumentación la definición de procesos, políticas, procedimientos, tareas, acciones, etc. en dependencia de sus características, por ejemplo si en la estrategia de desarrollo de una entidad se encuentra alcanzar el liderazgo en el mercado a partir de la calidad, es posible que esto requiera de un proceso de inversiones en tecnologías de punta y acciones de formación con los recursos humanos.

4. Acciones y/o Tareas

Constituyen las vías de mayor precisión y detalle que pasan a formar parte de las responsabilidades individuales de los trabajadores y los directivos y su forma de contribución a la materialización de las estrategias, así como los objetivos estratégicos. Pertenecen a los planes operativos de corto plazo que van transitando paso a paso el camino que conduce al logro de la misión y la visión del nivel del

objeto de la planificación. Lo anterior nos permite ver más claramente la complejidad de la gestión y del grado de integración que se requiere tener en cuenta para el logro de un resultado; eficaz, económico y eficiente, lo cual se aprecia en el siguiente esquema.



Esquema 2: Procedimiento básico para las acciones de control.

Fuente: Tomado de González Gallo, (2010)

Como se puede observar en el Esquema 2 un procedimiento general puede plantearse partiendo de los indicadores definidos en el plan y comparándolos con los indicadores de desempeño realmente obtenidos, en el caso que no existan diferencias significativas que representen incumplimientos de lo previsto en alguno de los aspectos referentes: a la cantidad, calidad, costos y gastos, no hacer nada. Si por el contrario los resultados en los aspectos señalados con anterioridad reflejan diferencias significativas, se procede a determinar las causas y tomar las medidas correctivas, lo que puede conducir a modificaciones en la planificación. Es importante reiterar que un control eficaz no concluye con la determinación de las desviaciones sino que se requiere determinar las causas de las mismas y tomar las medidas correctivas necesarias.

5. Actividades y acciones de control.

Las actividades de control como se muestra en el ciclo de gestión forman parte de la planificación de la entidad y las mismas quedan determinadas por el control interno

que incluye todas las formas de control referidas a las normas y principios establecidos y generalmente aceptados. Como parte de la gestión y prevención de riesgos se requiere definir un plan de prevención que desarrolle acciones de control con el objetivo de minimizar los efectos de los riesgos que se derivan del tratamiento de los factores de riesgo, asociados a los riesgos identificados para los objetivos. El control es responsabilidad de todos los miembros de la entidad, y debe realizarse de manera participativa, donde los ejecutores tengan un papel protagónico. De igual forma, es imprescindible que se creen las condiciones necesarias para que participen de manera eficaz en los análisis todos los implicados y debe ser establecido por los propios integrantes del área que se trate, quienes verificarán permanentemente si se realiza, según los principios, normas, parámetros y ritmos previstos, lo que formará parte de las actividades concebidas dentro de la ejecución y responsabilidades asignadas a los ejecutores. Un aspecto importante radica en definir cuándo deben realizarse acciones de control, con qué objetivo, quienes deben participar para garantizar su rol preventivo y lograr que se desarrollen en los tres momentos básicos de todo proceso o acción: Antes de la ejecución, durante la ejecución y cuando concluya la ejecución. A continuación se expondrá una clasificación del control en cuatro tipos. (Esquema 3)

Controles antes de la ejecución:

Tienen como objetivo garantizar que antes de emprender la acción se haya elaborado el presupuesto de los recursos humanos, materiales, financieros que se necesitan, así como las correspondientes coordinaciones y convenios. Constituye vital importancia tener identificados los riesgos asociados a los objetivos; se trata de un control eminentemente preventivo que minimiza los imprevistos durante el proceso de ejecución para no tener que enfrentarlos una vez que ya ocurrieron y que como regla general obliga a desarrollar acciones que son menos eficientes que las soluciones tomadas antes de la acción. Estos controles deben ser ejecutados por los responsables del proceso y supervisados por los niveles superiores. Este proceso proporciona información valiosa para la ejecución, desde diferentes puntos de vista permite tomar medidas oportunas, evitar las improvisaciones, ayuda a determinar

factores de riesgos para el cumplimiento de los objetivos y la toma de acciones para su enfrentamiento.

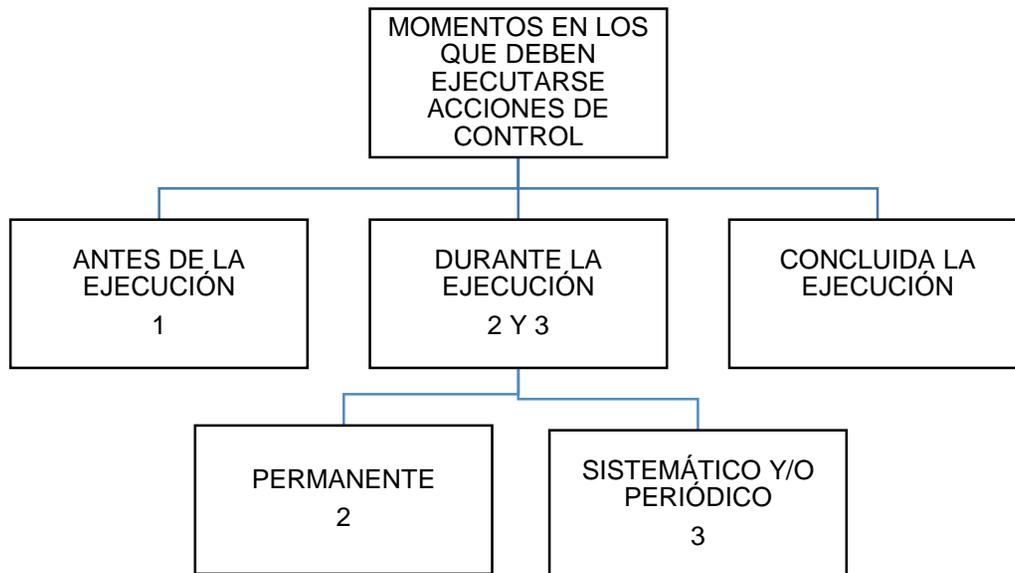
Controles durante la ejecución:

Se clasifican en dos tipos: controles permanentes y controles medición del avance. Los permanentes tienen como objetivo detectar de manera rápida cualquier desviación de los indicadores de desempeño y tomar las medidas correctivas, no continuar el proceso hasta tanto no se solucione el problema detectado. En él participan todos los trabajadores y responsables de la ejecución y/o expertos; característica que se ejecuta de manera permanente. Mientras que los controles en la medición del avance posibilitan descubrir las desviaciones que existieron en el punto de control previstos en la planificación. Permiten realizar las correcciones necesarias y disponer de información precisa y oportuna. Es ejecutado principalmente por el responsable del proceso a los niveles superiores al área que ejecuta y por externos a la entidad.

Controles posteriores a la ejecución:

Mide los resultados finales previstos, aquí las medidas correctivas se utilizan en las actividades o procesos similares futuros. Se realizan principalmente por el responsable del proceso de manera participativa con los trabajadores, o los niveles superiores al área, o por auditores y expertos externos. Cuando los tres tipos de controles anteriores se efectúan con eficiencia, en un próximo control no deben presentarse sorpresas en el resultado. No son alternativos ni excluyentes y es condición necesaria para el control eficaz la aplicación de todos ellos; el no hacerlo constituye un factor de riesgo. El control dentro de la gestión cumple los siguientes roles: asignar la responsabilidad individual del control a todos los implicados en función de su papel en la entidad, establecer acciones preventivas, identificar los objetivos, principios y normas de control aplicables a todos los elementos de la gestión, establecer controles en lo que realmente se puede verificar, establecer un control permanente del proceso, potenciar el cumplimiento de los objetivos del control interno, calidad y uso de los recursos, detener el flujo del proceso cuando se detecte una desviación pues no debe continuarse el proceso arrastrando el

incumplimiento o el defecto y emprender la corrección de los propios errores.
(González Gallo, 2010)



Esquema 3: Momentos en los que deben ejecutarse acciones del control

Fuente: Tomado de González Gallo, 2010

El control se identifica por el rol que juega de dos maneras: control interno y control externo. (Esquema 4) El control interno y su papel en el control del resultado de la gestión es preventivo y permanente, con la finalidad de ir valorando la ejecución de un proceso y tomar medidas correctivas a tiempo cuando no se está logrando el resultado deseado, se considera la forma más eficaz para el logro de los objetivos. Se define en la Ley 107/09, Artículo 11:

“Sistema de Control Interno: Son las acciones establecidas por la legislación especial en esta materia, que se diseñan y ejecutan por la administración, para asegurar la consecución de los objetivos siguientes:

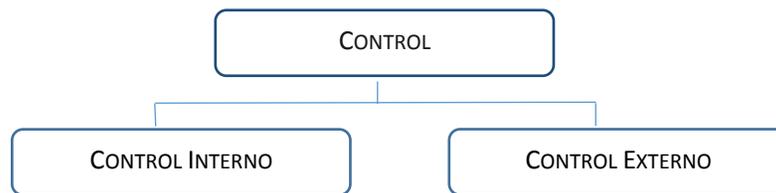
a) proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;

b) asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o se brinda;

c) 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;

- d) *cumplir con el ordenamiento jurídico;*
- e) *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.” (CGR, 2009, Ley 107, Artículo 11)*

Y a su vez el control externo, generalmente actúa en correspondencia con las etapas que siguen los procesos definido por la CGR en la Ley 107/09, Artículo 11 como las acciones que ejercen la Contraloría General de la República y otros órganos, organismos e instituciones del Estado, autorizados por la legislación vigente para auditar, supervisar, controlar o inspeccionar conforme a sus funciones y atribuciones. (CGR, 2009, Ley 107, Artículo 11)



Esquema 4: Clasificación del Control.

Fuente: Elaboración propia.

En líneas generales, las actividades de control se realizan para evaluar el comportamiento del resultado, si se aprovecharon todas las oportunidades, así como si se solucionaron o minimizaron las debilidades y los efectos de las amenazas y su correspondencia con lo previsto; y en caso contrario, determinar las causas y asumir las acciones correctivas. El diseño del control interno y de la calidad forma parte de la planificación de todos los elementos de la gestión. Desde el diseño de un proceso o procedimiento debe tenerse presente los objetivos del Control Interno y la calidad; y de manera similar ocurre con los subsistemas y estructuras. Lo anterior constituye una condición necesaria para lograr un producto o servicio de calidad y un control eficaz. En resumen la acción de controlar tiene como objetivo actuar sobre las

causas que provocan desviaciones con respecto a lo planificado y será más eficaz en la medida que lo haga de manera preventiva evitando afectaciones a la eficacia, economía y eficiencia de la entidad y cuando esto no es posible evitar o minimizar que se repitan en el futuro las causas y/o minimizar la magnitud de sus efectos.

1.2 El Control Interno en Cuba. Generalidades.

El control interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo, los principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en las entidades. En Cuba desde el triunfo de la Revolución ha existido preocupación por el control de las entidades y se han implementado una serie de medidas y normas para su evaluación y control, entre ellas la derogada Resolución 297 del 2003: "Definiciones del Control Interno". Contenido de los componentes y sus normas, emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios. En la misma se caracterizó al control interno, exponiendo sus principales objetivos, alcance y características, además de evaluar cada componente del mismo y sus normas. Esta resolución tuvo como principal limitación, el tratamiento del componente de riesgo, solo como evaluación del mismo, sin tener en cuenta la gestión y prevención de los riesgos en las entidades, aspectos fundamentales en cuanto al tema de riesgos, pues prevenirlos nos permite controlar este componente más rigurosamente y obtener mejores resultados.

En el 2009, la Asamblea Nacional del Poder Popular dicta la Ley 107 "De la Contraloría General de la República de Cuba" para crear un órgano, con autonomía funcional, subordinado jerárquicamente a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado y que tenga como objetivo y misión esencial la de proponer a los órganos superiores de dirección estatal la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas, el control económico-administrativo, así como: dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público, prevenir y luchar contra la corrupción. Al surgir la Contraloría

General de la República, el control interno en nuestro país tomó otro matiz, su evaluación fue más rigurosa, evidenciándose una mejoría en los resultados, pero aún se mantienen serias deficiencias. Esta organización tiene como principio básico: normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo. Ante la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, se tomó la decisión de dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, emitiendo la Res.60/2011 de la CGR.

Se define entonces el control interno como el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. (CGR, 2011, Res.60, Artículo 3)

La autora coincide con el criterio abordado por la Contraloría General de la República y considera que para que el control se realice eficazmente, es esencial que la información que se obtenga, con independencia de la vía utilizada para obtener la misma, posea precisión y exactitud, y refleje fielmente el comportamiento o desempeño real, para que así cuando se detecten las diferencias entre lo planificado y lo realmente logrado, se puedan llevar a cabo acciones correctivas al respecto con el menor riesgo de equivocación y en el menor tiempo posible. No obstante, es preciso señalar que aún a pesar de su importancia, el control no se reduce a la búsqueda de información y la determinación de posibles desviaciones; por el contrario, el ejercicio adecuado del control necesariamente el análisis de las causas de las desviaciones detectadas y la implementación de medidas correctivas, para su reducción o eliminación.

Con la necesidad de seguir perfeccionando el control interno, la Resolución 60/2011 de la CGR, en su Artículo 6 establece: En el diseño e implementación del Sistema de Control Interno se deben cumplir con los principios básicos siguientes:

a) Legalidad. Dictar normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones.

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

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

d) División de funciones. Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.

e) Fijación de responsabilidades. Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.

f) Cargo y descargo. Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida. Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se

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

g) Autocontrol. Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores. (CGR, 2011, Res.60, Artículo 6)

Así también, en la Sección Segunda: De las características generales en su Artículo 7 establece que el Sistema de Control Interno tiene las características siguientes:

a) Integral. Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.

b) Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

c) Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades. (CGR, 2011, Res.60, Artículo 7)

En sentido amplio el control interno comprende el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas. (Ver Anexo 2) El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, que funcionan como un todo armonizado. A continuación se profundizará en cada uno de ellos.

1. Ambiente de Control:

Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Incluye entre sus factores, la integralidad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera de la dirección de asignar autoridad y responsabilidad, los métodos de organización, así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración. Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones que refleja la actitud asumida por la alta dirección en concordancia con la importancia del Sistema Control Interno así como su incidencia sobre las actividades de la entidad y sus resultados.

2. Gestión y Prevención de Riesgos:

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos. Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una actividad previa a la evaluación del riesgo lo constituye la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. A cada riesgo identificado le corresponde una medida a aplicar para evitar su expansión y de ahí considerar el mecanismo a tomar en cuenta para poder proyectar correctamente un sistema. La gestión de riesgos protege y añade valor a la organización mediante el apoyo al cumplimiento de los objetivos, lo cual provee una estructura que permite que las actividades futuras se desarrollen de forma consistente y controlada; mejora la toma de decisiones, la planificación y el establecimiento de prioridades mediante una visión integrada y estructurada del negocio, su volatilidad y las oportunidades y amenazas del proyecto además de contribuir a una asignación más eficiente del capital y los recursos dentro de la organización permitiendo reducir la volatilidad en las áreas no esenciales del negocio, proteger y mejorar los activos e imagen de la compañía. Además que desarrolla y apoya a los trabajadores como la base de los conocimientos de la organización y de maneja general optimiza la eficiencia operacional.

3. Actividades de Control:

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleve a cabo las instrucciones de la dirección. Las actividades de control se extienden en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de diversas actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregaciones de funciones. Se considera que su punto de partida es el conocimiento de los riesgos, y de esta manera se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

4. Información y Comunicación:

Alude a la necesidad de identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permita cumplir a cada trabajador sus responsabilidades. Un aspecto básico para la definición de un eficaz sistema de información y comunicación es la identificación de los clientes y los proveedores internos y externos, este debe ser flexible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentaciones de informes. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidad individuales. Para que exista un buen sistema de información las personas deben conocer en tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

5. Supervisión y Monitoreo:

La importancia de este componente radica en que su objetivo principal es evaluar la eficacia del diseño del Sistema de Control Interno, alertar de manera preventiva sobre cualquier insuficiencia o deficiencia, detectar la validez de los aspectos asumidos en el diseño del Sistema, identificar el surgimiento de nuevos riesgos o de algunos que existían y no fueron incluidos originalmente, así como detectar insuficiencias en la idoneidad del personal. Las actividades de monitoreo, incluyen acciones de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las

distintas estructuras de dirección. En el proceso de control interno el monitoreo constituye una actividad significativa para determinar si se está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones, evaluando además la calidad de los indicadores establecidos para ello.

Para establecer un Sistema de Control Interno eficaz, previamente ha de tomarse en cuenta la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre los cuales son fundamentales los siguientes: La existencia de una adecuada división del trabajo, que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables; o sea, que en ningún caso una sola persona tenga el control íntegro de una operación. Esto posibilita además, que la tarea ejecutada por un trabajador lleve implícita la comprobación de la realizada por otro con anterioridad. Debe también garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo, partiendo de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma. La anotación oportuna de todas las operaciones contables debe garantizar que todo recurso o servicio recibido o entregado, sea registrado y a la vez sirva de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó. Que exista una supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, con el fin de observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta. Resulta conveniente además aplicar, hasta dónde las condiciones concretas de cada entidad lo permitan, la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la

ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral. En la supervisión y monitoreo participan los directivos del nivel de ejecución, el comité de prevención y control y el grupo de auditoría interna.

Con el fin de proporcionar una seguridad razonable de manera preventiva el control interno se encamina al logro de los objetivos, tales como: eficiencia, economía y eficacia en todos sus objetivos; cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas establecidas; emisión de una información confiable y oportuna; control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad; así también el desarrollo, preservación y consolidaciones de valores. Cuanto más se estudia el tema del control interno, más claro se ve que este no es el resultado de la aplicación de teorías y principios abstractos, sino que es una condición bastante viva, dinámica y hasta cambiante, como resultado de cantidad de decisiones, algunas de ellas contables, pero otras muchas propias de la dirección ejecutiva por sí misma.

Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual del Sistema de Control Interno de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y la Facultad de Ciencias Económicas.

Los cambios ocurridos en la economía de nuestro país han incidido en la necesidad que las entidades se introduzcan en un proceso de perfeccionamiento de su control interno atendiendo a las normativas que lo rigen. Dando cumplimiento a esta prioridad, se requiere desarrollar un diagnóstico de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) y la Facultad de Ciencias Económicas (FCE), que proyecte la situación actual de su Sistema de Control Interno (SCI), con el propósito de perfeccionar el estado de su implementación sobre la base de lo establecido en la Ley 107/2009, su Reglamento y la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR), analizando sus componentes Ambiente de Control, Supervisión y Monitoreo. Para tales efectos, se emplearon un grupo de técnicas relacionadas con el análisis y revisión documental, así como los resultados expuestos en auditorías internas anteriores, la consulta de miembros del Comité de Prevención y Control y la aplicación de la Guía de Autocontrol en la Facultad de Ciencias Económicas para la evaluación del SCI.

2.1 El Sistema de Control Interno en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

La Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas constituye uno de los mayores centros universitarios del país promotora de la auditoría interna en el Ministerio de Educación Superior (MES). El sistema empleado por la UCLV para llevar adelante sus tareas está basado en la dirección participativa por objetivos y con enfoque estratégico, que realiza un proceso de planeación estratégica, donde se identifican y señalan las áreas de resultados claves universitarios, con su sistema de objetivos y criterios de medidas, y a su vez cada área universitaria realiza la suya propia en función de darle respuesta a la planeación estratégica universitaria.

La UCLV desarrolla sus actividades en 4 sedes territoriales en el municipio de Santa Clara y 12 en el resto de los municipios de la provincia, presentando la siguiente

estructura: Rectoría, 14 Direcciones, 4 Departamentos independientes, 2 Centros de estudios no adscritos a las Facultades, 12 Facultades, 12 Centros Universitarios Municipales (CUM) y 1 Filial Universitaria Municipal (FUM). Lo anterior evidencia la complejidad de su estructura por lo que se hace necesario que la institución siga perfeccionando el Sistema de Control Interno.

La Ley 107/2009 de la Asamblea Nacional del Poder Popular en su capítulo 3 en su Artículo 15: Del Sistema de Control Interno expresa:

“Los órganos, organismos, organizaciones y entidades sujetos a las acciones de control que por esta Ley se establecen están obligados a mantener sistemas de control interno, conforme a sus características, competencia y atribuciones institucionales”; (CGR, 2009, Ley 107, Artículo 15)

Y más adelante en su Artículo 16: Responsabilidad sobre el Sistema de Control Interno plantea:

“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 en las instancias de dirección que les competen”. (CGR, 2009, Ley 107, Artículo 16)

Dando cumplimiento a dichas normativas el Sistema de Control Interno de la UCLV está integrado a la gestión como parte de todos los procesos y subsistemas que intervienen en el sistema de gestión de la UCLV. El modelo de gestión universitaria se sustenta en los enfoques de calidad, estrategia y las regulaciones del Sistema de Control Interno, sobre la base de los lineamientos económicos y sociales del Partido Comunista de Cuba y la Revolución. Lo componen un conjunto de elementos que representan diferentes subsistemas que son operados, y gestionados mediante los procesos universitarios considerados como elementos integradores que provocan un

conjunto de impactos tanto en profesores, trabajadores, estudiantes como en la sociedad en general, siendo gestionados bajo el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), tomando en consideración los requisitos y la satisfacción de las partes interesadas en la gestión de la universidad y las políticas y estrategias del Ministerio de Educación Superior (MES), teniendo definidos sus principios, normas, regulaciones legales, políticas etc., los que constituyen en sí mismos objetivos de control que tienen claramente definidos los criterios de control a utilizar en cada una de las áreas de resultado que incidan y han de ser cumplidos, así como definidos los responsables en todos los niveles y que forman parte de sus responsabilidades laborales. El sistema de planificación en la UCLV, se estructura en tres niveles los cuales permiten la coherencia entre los objetivos institucionales y las actividades al nivel operativo los mismos se refieren a continuación:

Estratégico: Se elabora el plan estratégico de la universidad para un horizonte temporal de cuatro años, tomando en cuenta el definido por el MES. De él se derivan los planes de las Facultades, Direcciones, Departamentos Independientes y los Centros de Estudio o Investigación Independiente. El plan estratégico contiene entre otros elementos los objetivos, factores críticos de éxito e indicadores, los cuales están orientados a los indicadores del sistema de evaluación y acreditación institucional y sus criterios de evaluación.

Táctico: Se corresponde con el plan anual, que incluye las actividades principales para el logro de los indicadores de los factores críticos de éxito definidos para los objetivos. Las actividades son agrupadas por los procesos definidos para la universidad. El horizonte temporal es de un año y las Facultades, Direcciones, Departamentos Independientes y los Centros de Estudio o Investigación Independiente toman en cuenta el plan anual de la universidad para la elaboración de los planes anuales de sus respectivas áreas. Se opera hasta nivel de puesto de trabajo en docentes, investigadores y trabajadores.

Operativo: Coincide con el plan mensual, el cual se elabora a partir de las actividades definidas en el plan anual y la inclusión por excepción de otras prioridades internas de carácter emergente que se consideren importantes para la institución o indicaciones del nivel ministerial fundamentalmente. El horizonte

temporal es de un mes. Se incluye además en este nivel los planes individuales mensuales de cuadros y funcionarios. Los procedimientos seguidos para la planificación a cada nivel están contenidos en el Manual de Procedimientos.

En la Universidad se identificaron 14 procesos, clasificados como estratégicos, sustantivos y de apoyo (Figura 1), los cuales están alineados con los objetivos estratégicos definidos por áreas de resultados claves y la estructura organizativa, donde el rector delega en los vicerrectores la atención a procesos y a las unidades organizativas que lo soportan en correspondencia con las premisas definidas.

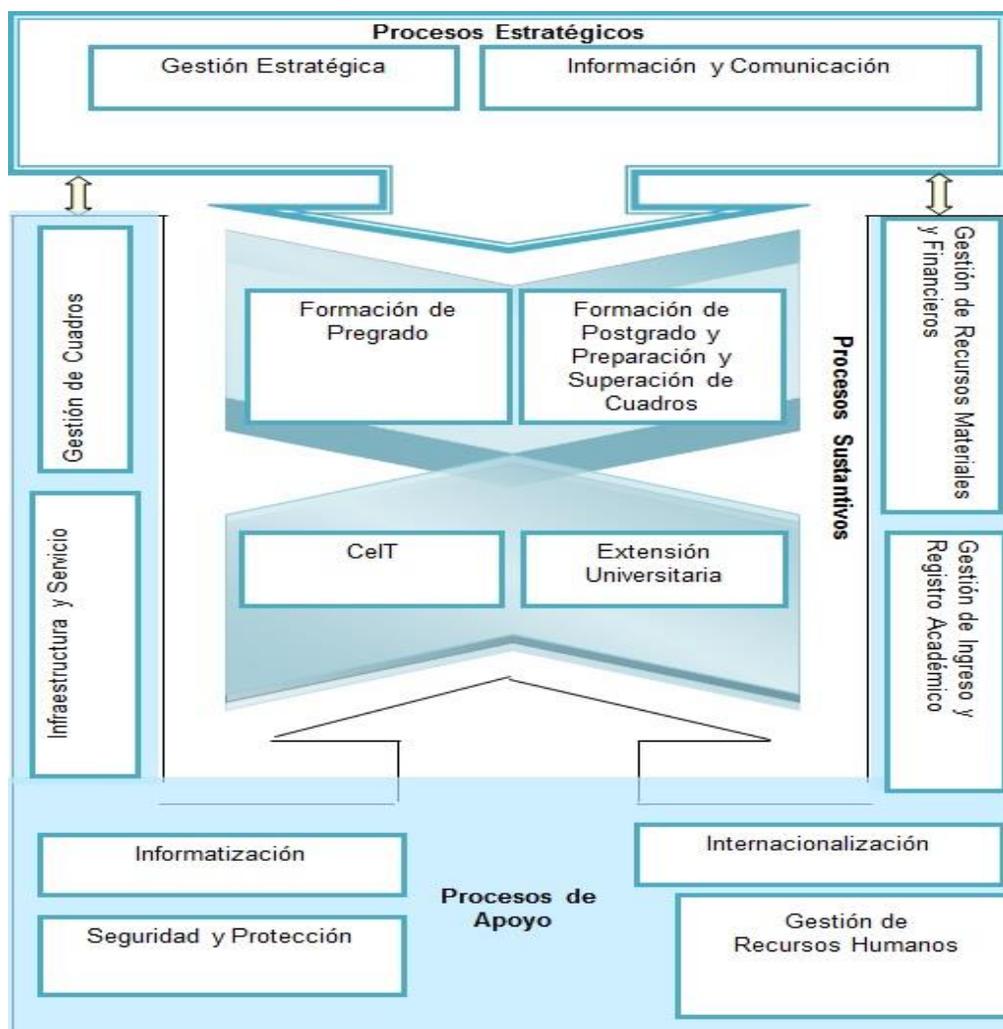


Figura 1: Procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo de la UCLV.

Fuente: Tomado del Manual de Organización y Funcionamiento de la UCLV.

El Sistema de Control Interno de la UCLV se corresponde con los niveles de planificación definidos y se agrupan en estratégicos, anuales, mensuales, por procesos, supervisiones al control interno, auditorías y reuniones de intercambio con estudiantes y trabajadores. El control del plan estratégico se realiza en dos momentos, durante el año fiscal (enero y julio) se evalúa el grado de avance de los indicadores de los factores críticos de éxito por cada objetivo y al finalizar el año se evalúan los indicadores en cumplidos, parcialmente cumplidos e incumplidos y los objetivos en excelente, bien, regular y mal, en correspondencia con los criterios de evaluación definidos en el propio plan estratégico. Se determinan las causas de los principales incumplimientos en los indicadores y se realiza la evaluación tomando en cuenta el cumplimiento de los objetivos de Facultades, Direcciones, Departamentos Independientes y Centros de Estudio o Investigación no adscritos a Facultades y de los responsables de procesos y áreas de resultado clave. El control del plan anual se efectúa con carácter anual (enero), a partir del cumplimiento de las actividades del plan mensual, y se determina el por ciento de actividades cumplidas por procesos y las causas fundamentales. Así también, a partir del control del plan mensual, se determinan las actividades planificadas para el mes al finalizar el mismo, mediante la información del grado de cumplimiento de las actividades por los jefes de procesos y los decanos y directores de CUM. Se determina el porcentaje de cumplimiento de cada proceso y unidad organizativa responsable de las actividades planificadas y se identifican las principales causas de los incumplimientos. El control a los procesos es evaluado por los responsables de los procesos con la participación de metodólogos, cuadros de las áreas u otro personal seleccionado, quienes constituyen un equipo de supervisión que verifica el cumplimiento de las normas establecidas para la gestión del mismo, documentando los resultados e informándolos a las Facultades o Centros visitados. Las supervisiones de control interno son realizadas por el área de control interno a las diferentes Facultades, Centros, Direcciones y Departamentos a los efectos de comprobar el cumplimiento de la Resolución 60 de la CGR. A su vez, se realizan auditorías y verificaciones a las áreas correspondientes por el Grupo de Auditores Internos, según el plan de auditorías aprobado por el Rector y los resultados se discuten con los implicados, en el Comité de Prevención y Control, la

Comisión de Cuadros y el Consejo de Dirección. Las reuniones de intercambio con estudiantes y trabajadores las realiza el Rector o por sustitución los Vicerrectores y se le da seguimiento a la marcha de los procesos con énfasis en la formación de profesionales. (*Manual de Organización y Funcionamiento de la UCLV*, 2016)

El procedimiento a seguir en el diseño, armonización, implementación y autocontrol del Sistema de Control Interno en la UCLV se implementa dando cumplimiento al Acuerdo No.4/2012, adoptado en reunión del Comité de Prevención y Control del centro referido a la elaboración de una Instrucción Interna que permita la adecuada estandarización de los documentos que deben tener las áreas universitarias en aras de lograr una estructuración similar al Sistema de Control Interno a nivel de áreas y validar la efectividad del mismo a partir del estricto cumplimiento de lo establecido en la norma teniendo en cuenta las características de la universidad. A partir de la Instrucción No. 2/2012 de la UCLV firmada por el Rector, se establece que el máximo jefe del área previo a la realización del diseño debe garantizar el estudio de la Ley 107 y su Reglamento y la Resolución 60/2011 teniendo en cuenta sus componentes y normas. Además, se deberá efectuar la revisión de los documentos normativos del Sistema de Control Interno de su área y su integración a la gestión universitaria con un enfoque de mejoramiento continuo. Tener conciencia de su responsabilidad en este proceso el cual conlleva la participación de todo el personal del área para su logro exitoso, pudiendo auxiliarse de un grupo de trabajo o de expertos para tal efecto. También deberá analizar las vulnerabilidades, las causas de las manifestaciones que se han presentado y proponer un sistema con acciones de prevención y enfrentamiento que sean sistemáticas y efectivas en la eliminación o minimización de las causas.

Para dar cumplimiento a lo anterior se definió el siguiente procedimiento: 1) analizar la misión y visión del área, 2) identificar y estructurar los procesos que den respuesta a esta misión, 3) definir los objetivos de trabajo, 4) identificar los riesgos por procesos que inciden en el cumplimiento de los objetivos, 5) determinar los objetivos de control por procesos, 6) elaborar el plan de prevención de riesgos, 7) definir la coordinación entre las áreas, 8) identificar los proveedores y receptores (clientes) de la información que se precisa para una adecuada gestión de los procesos, 9) definir el

flujo de información en función de los proveedores y clientes, así como los requisitos de calidad de la misma, 10) asegurar que exista un plan de rendición de cuentas de la gestión de los directivos y/o funcionarios que atiendan puntos vulnerables del SCI a todos los niveles, 11) establecer mecanismos que permitan evaluar y determinar la eficacia del SCI, 12) constituir y actualizar el Comité de Prevención y Control en el área, 13) aplicar la guía de supervisión.(UCLV, 2012, Instrucción No. 2)

El concepto de calidad implementado en la UCLV, se sustenta en el trabajo político e ideológico, engloba la educación basada en el sistema de valores de la Revolución Cubana que propende a la formación de profesionales combinando una elevada competencia profesional con las más altruistas convicciones revolucionarias. La UCLV estructura sus objetivos teniendo en consideración los factores críticos de éxito, los indicadores y las metas, los que constituyen parámetros de calidad. Los factores críticos de éxito se refiere a los aspectos, elementos esenciales o áreas en las cuales se deben obtener resultados para el logro de los objetivos; y para la determinación de los factores críticos por objetivos, se consideran los siguientes:

- Los elementos esenciales definidos en los Criterios de Medida de cada objetivo según la planificación del MES.
- Las condiciones específicas del centro en cuanto al estadio de desarrollo.
- Los elementos que requieren centrar esfuerzos para mejorar el desempeño de la institución.
- El criterio del Consejo de Dirección del Centro, la opinión de expertos y cuadros a nivel de facultades y departamentos.

A su vez los indicadores se definen en función de medir el desempeño para alcanzar los factores críticos y se trazan metas para cada uno de los indicadores considerados por factor crítico.

El diagnóstico a nivel universitario se realizó utilizando la información de los expedientes de acciones de control desarrollados durante los años 2015 y 2016 enfatizando en los problemas detectados que aún se mantienen. A pesar que la aplicación de la Guía de Autocontrol reflejó más aspectos que corresponden a respuestas positivas que negativas mostrando un buen ambiente de control, esto no se corresponde con los resultados de los controles internos realizados a las áreas

universitarias donde son detectadas deficiencias en aspectos que no fueron reconocidos como tales en el autocontrol. Esto en gran medida se debe a que en las áreas se desconoce el diseño del Sistema de Control Interno, la guía no estaba adecuada a las actividades específicas desarrolladas en cada área y existía falta de objetividad en las respuestas emitidas. En la mayoría de los casos el Plan de Prevención se encuentra confeccionado pero no se corresponde al Anexo II de la Resolución 60/2011 de la CGR, además que excluye temáticas como la ayudantía, la informática y las comunicaciones, entre otras. De igual manera en muchas ocasiones el Comité de Prevención y Control no se encuentra creado o si esta creado queda como una mera formalidad y no ejerce su función asesora, de velar por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo. Por otra parte, se detectan violaciones reiteradas a la Resolución 210/2007 del MES y la Instrucción 3/2011 de la UCLV en lo concerniente a la ayudantía debido a que no se cuenta con toda la documentación requerida en los departamentos y en la secretarías docentes, como son: los planes de trabajo y las evaluaciones de cada etapa que deben estar en los expedientes de los alumnos ayudantes. De igual forma no se cumple en su totalidad con la Resolución 142/2011 y la Resolución 17/2013 del MES referido a los pagos de estipendios y las prácticas laborales respectivamente. En cuanto a la temática de la disciplina laboral existen deficiencias referidas a la no actualización mensual pues aparecen en los listados trabajadores que han causado baja del centro. Se ha perfeccionado la confección de los planes de trabajo colectivos e individuales, dando cumplimiento de la Instrucción 4/2013 del MES sobre los planes de trabajo, pero aún existen deficiencias en la parte administrativa. En las comprobaciones a los Activos Fijos Tangibles se han detectado faltantes y sobrantes no siendo un por ciento significativo y se han realizado préstamos fuera del centro, lo cual no es permisible. En muchos casos el plan de los conteos se encuentra confeccionado pero sin habilitar y solo existe evidencia documental de la realización de ellos en algunos meses sin reflejar las incidencias en su mayoría. Se comprobó además que en las facultades existen activos propuestos a baja de años anteriores y que su baja no ha sido procesada aún por el Grupo de Medios Materiales, y en otros casos, los medios ya han sido recogidos por la Dirección de Mantenimiento. Además,

en ocasiones se extraviaron los documentos del procesamiento de las bajas por lo que fue necesario hacerlos nuevamente entorpeciendo así el control de estos medios. En la temática del cumplimiento del Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, y el Reglamento para la red de Computadoras de la UCLV, los principales problemas detectados conciernen al registro y servicios por usuario; la ausencia de un plan de Seguridad Informática y contingencia actualizada e impreso, y la ausencia de un plan de migración al software libre en el área. También se debe destacar que son elaborados los planes de medidas derivados de los controles realizados en cada área chequeándose su cumplimiento, pero pasado un tiempo se inciden en las mismas violaciones evidenciando esto la falta de idoneidad de los directivos al no tomar las acciones preventivas y correctivas necesarias, lo que demuestra la deficiencia en la aplicación integral del control interno, falta de sistematicidad del seguimiento en el cumplimiento en lo establecido en el diseño del Sistema de Control Interno. A pesar de que existen las indicaciones sobre el procedimiento a seguir en el diseño, armonización, implementación y autocontrol del SCI en la UCLV mediante la Instrucción del rector correspondiente al mes de abril del 2012, no fue posible recibir la evidencia documental de que se ha elaborado a nivel universitario un diseño para la implementación del SCI en el centro, además, no existe un procedimiento referido a los controles asociados a la información y las tecnologías tanto en la UCLV como en sus áreas derivadas, lo cual ha sido normado en la Resolución 60/11 en su capítulo 3.

Cabe señalar que el control interno juega un papel determinante en la actividad organizativa y de gestión de la UCLV. Se ha concebido como un proceso que no trata solo de detectar y aplicar medidas, sino de estudiar qué elementos facilitan los descontroles y qué es necesario hacer para evitar las violaciones. De ahí que la correcta comprensión de los controles contribuya a la obtención de logros significativos en su desempeño con un alto grado de eficiencia, eficacia y economía, parámetros indispensables para la toma de decisiones y cumplimiento de las metas, orientándose fundamentalmente a potenciar sistemas de gestión avanzada, caracterizados por la integración del enfoque estratégico, los valores, la participación,

la organización en base a procesos y el desarrollo de Sistemas de Control Interno orientados a la calidad.

2.2 Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Facultad de Ciencias Económicas.

Para establecer un diseño del sistema de control interno en correspondencia con las características del objeto de estudio es necesario conocer su estructura organizativa en sus principales actividades. La Facultad de Ciencias Económicas (FCE) está estructurada por el Decano, dos Vicedecanos, un Jefe de Departamento Administrativo y la Secretaría Docente. (Ver Anexo 3). El Vicedecano No.1 atiende el Proceso Docente Metodológico Lectivo y el Proceso de Extensión Universitaria, mientras que el Vicedecano No.2 se encarga de los Procesos de Investigación, Ciencia y Técnica; Postgrado y Relaciones Internacionales. Por su parte, el Jefe de Departamento Administrativo es el responsable directo de los procesos de Gestión Económica Financiera, de los Servicios y Recursos humanos. La estructura de la Facultad de Ciencias Económicas responde a los procesos aprobados en la UCLV, es actualmente una de las facultades de mayor dimensión de la Universidad con una matrícula de 714 estudiantes en cursos diurnos (CRD) y por encuentros (CPE) en las carreras de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Turismo, y en la Filial Universitaria Municipal. De manera general, la facultad está compuesta por 103 trabajadores, de ellos 17 no docente y 86 docente, los no docentes componen la secretaría y la administración, mientras que los docentes representan el 84% del total de los trabajadores, de los cuales el 19% son titulares, el 34% son profesores auxiliares, los asistentes representan el 21%, los instructores el 19% y los adiestrados el 8%. Las tres carreras son dirigidas por los diferentes departamentos de la facultad y su composición se presenta en la siguiente tabla:

Profesores	Total	Contabilidad y Finanzas	Economía	Turismo
Titulares	16	5	8	3
Auxiliares	29	11	11	7
Asistentes	18	6	10	2
Instructores	16	6	5	5
Adiestrados	7	2	4	1
Totales	86	30	38	18

Tabla 1: Cantidad de profesores por carrera

Fuente: Tomado del Informe de autoevaluación, principales resultados, fortalezas y debilidades de la FCE, (2015)

Se cuenta con un claustro de profesores adjuntos debidamente autorizados y existe una política de renovación de personal que se materializa mediante la incorporación de universitarios en adiestramiento y la captación de profesionales de la producción y los servicios. La Secretaría Docente garantiza la custodia y seguridad de la documentación, excepto la de los expedientes de los programas doctorales, que se encuentran bajo la custodia de los departamentos. Se ejecuta un proyecto internacional propio de la facultad con financiamiento extranjero que cuenta con un aula especializada y además se participa en cuatro proyectos internacionales con la Facultad de Construcciones y uno con la Facultad de Ciencias Sociales. La labor extensionista está sustentada por la cátedra honorífica Ernesto Che Guevara, la cátedra científica Víctor Figueroa y la cátedra ALBA. En la facultad existen dos laboratorios de computación para estudiantes, para mejorar la conectividad se cuenta con el servicio de WIFI. Existe una biblioteca y un punto de préstamo de libros, cuyo local radica en la Facultad de Mecánica. El estilo de dirección propicia una atmósfera de confianza y cohesión no solo entre los profesores y personal no docente, sino también con los estudiantes, quienes son parte activa de todo el proceso. De manera general se puede afirmar que las investigaciones realizadas por la facultad han dado respuesta a disímiles problemáticas del territorio central y del país, desde la dimensión económica, contable, financiera así como en gestión de entidades,

destinos y producto turístico, además de la gestión del desarrollo local. Durante el ejercicio que comprende la última evaluación institucional se manifestaron los siguientes indicadores: existe un 94% de cumplimiento de la guardia obrero estudiantil, el 100% de las actividades metodológicas planificadas se cumple, el promedio de controles a clase por docente (total) es de 1.27, existe un 99% de satisfacción estudiantil con la preparación profesional que están recibiendo, el 100% de las prácticas laborales se encuentran evaluadas de bien, el 100% de las asignaturas poseen cubrimiento bibliográfico. La promoción total alcanzada en el último período alcanza el 88.8%, 91.56% y 97.7% para las carreras Economía, Contabilidad y Finanzas y Turismo, respectivamente. La promoción limpia alcanzada en el último período alcanza el 78.8%, 83.12% y 96.4% para las carreras Economía, Contabilidad y Finanzas y Turismo, respectivamente. Las proyecciones de trabajo de la facultad se encaminan al logro de su misión y se concreta en los objetivos y acciones de los departamentos y las carreras. Se define como misión y visión las siguientes:

Misión: Formar profesionales de excelencia en ciencias económicas, contables, financieras y turismo, con una cultura integral, comprometidos con la Revolución, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región central, y el país, mediante la realización de investigaciones científicas de impacto y la educación posgraduada, en función de las necesidades de superación profesional y el postgrado académico, así como la formación de directivos en correspondencia con el nuevo modelo económico.

Visión: Forma profesionales de excelencia en ciencias económicas, contables, financieras y turismo, caracterizados por una cultura integral y elevado compromiso con la Revolución, protagonista del desarrollo económico y social de la región central, y el país, mediante la realización de investigaciones científicas de alto impacto y la educación posgraduada, con énfasis en el postgrado académico de relevancia nacional e internacional y la formación de directivos en correspondencia con el modelo económico cubano y los requerimientos internacionales.

Empleando varios métodos de apoyo, como son: la revisión de documentos, entrevistas (Ver Anexo 4) y la aplicación de la Guía de Autocontrol del 2016 de la

Contraloría General de la República, se diagnostica el estado actual del SCI en la Facultad de Ciencias Económicas de los componentes Ambiente de Control, Supervisión y Monitoreo.

Componente Ambiente de Control:

Se aprecia que en la planeación por áreas de resultados claves se definen los objetivos de trabajo de la facultad dados por los objetivos de trabajo de la universidad, estableciéndose los factores críticos, indicadores y metas correspondientes. Se realiza la evaluación de su cumplimiento de forma semestral y anual por el claustro de la facultad. Los planes de trabajo se encuentran elaborados a todos los niveles, en correspondencia con los objetivos de la universidad, la facultad y los departamentos, realizándose mensualmente el chequeo de su cumplimiento. Cada profesor cuenta con su plan de trabajo anual y mensual, colegiado con su jefe inmediato y firmado por el docente y el jefe del departamento, donde según la categoría docente, quedan evidenciadas las tareas que por cada esfera debe realizarse en el año. Dicho plan tiene en cuenta la auto-preparación y superación de cada profesor según los objetivos definidos desde su asignatura, disciplina docente y departamento una vez analizadas las necesidades de capacitación. Es importante señalar que los profesores a tiempo parcial también cuentan con un plan de trabajo semestral, el cual especifica las horas que el especialista destina a las principales funciones, ya sean: preparación de clases, horas directas a la docencia que incluyen evaluación, calificación, consultas a estudiantes, investigación y atención a estudiantes de las FUM y a las prácticas pre-profesionales a las que pertenecen. Los trabajadores no docentes cuentan con un profesiograma donde se establecen cada una de las funciones de sus puestos de trabajo.

Se chequeó que cada trabajador tiene firmado el Código de Ética, además de que en las evaluaciones de los directivos y profesores se refleja la ética con que operan los mismos. Actualmente la facultad cuenta con ocho cuadros, todos debidamente nombrados a cumplir los requisitos exigidos y las resoluciones de sus nombramientos, las cuales están archivadas en la secretaría docente. Cada cargo

está definido con el visto bueno del PCC con un sustituto y tres reservas. Dentro de los documentos oficiales de la facultad para el trabajo con los cuadros existen los siguientes: Listado actualizado de los cuadros, Sustitutos y Reservas del área; Plan de superación de cuadros, Sustitutos y Reservas en sus componentes, la estrategia maestra así como los planes individuales de trabajo de los cuadros, sustitutos y reservas.

La decana exige y tiene constancia de los planes de trabajo mensuales de sus subordinados, siendo estos los vice-decanos y los jefes de departamentos, los cuales, a su vez, exigen y tienen constancia de los planes de trabajo mensuales de sus subordinados. Además, el Consejo de Dirección se reúne mensualmente, teniendo en cuenta el plan de temas aprobado al inicio del curso y realiza el chequeo de los acuerdos tomados con anterioridad, quedando evidencia del mismo en las actas que se archivan en la secretaría docente de la facultad. El Convenio Colectivo de Trabajo se elabora a nivel de universidad, pero participan los secretarios sindicales y se lleva a discusión en cada sección sindical redactándose el acta de constancia del análisis del mismo. Así también, los trabajadores habituales, como los de nuevo ingreso tienen actualizada la instrucción de la seguridad y salud del trabajo existiendo constancia de ello en el departamento administrativo. También, la facultad tiene creado el Comité de Expertos para el correcto proceso de selección de nuevos trabajadores.

En la aplicación de la Guía de Autocontrol de la CGR correspondiente al curso anterior 2014-2015, se plantea que en la facultad no procede la creación y actualización del registro consecutivo de medidas disciplinarias. No obstante, en períodos anteriores se han producido violaciones a la disciplina laboral por ejemplo el caso que implica a un profesor, administrador de la red y un técnico de apoyo a la docencia, en los cuales, los implicados cumplieron las sanciones impuestas, por lo que se considera que las medidas disciplinarias de ellos deberían estar archivadas aunque fuese una copia en la facultad, a pesar de que la custodia de los originales sea en la instancias superiores. También plantean que no procede la elaboración y aprobación del manual de procedimientos por la máxima dirección, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales y

la elaboración del manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose esto realmente aprobado por la máxima dirección. De igual forma, plantean que no procede lo relacionado al hecho de tener confeccionadas las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección colegiados, aunque se conservan las actas de sus respectivas reuniones, lo cual evidencia problemas en la calidad a la hora de dar respuesta a la guía. En lo referido a la estructura y organización de las áreas económicas y contables que se deben corresponder con la misión de su organización y el volumen de las operaciones para garantizar los procesos de revisión sobre: elaboración, ejecución y cumplimiento del plan económico y el presupuesto anual asignado, veracidad de la información administrativa, cumplimiento de los deberes formales del sistema tributario, análisis económico-financiero y la situación de producirse cambios técnicos–organizativos, se considera adecuado lo que realmente hace la facultad. La visión de la facultad presenta insuficiencia en su redacción, la misma debe expresarse hacia lo interno de la facultad; es decir, cómo debe ser la facultad para garantizar el cumplimiento de su misión referente a su claustro, estudiantes, infraestructura y valores que los caracterizan. La mayoría de los directivos y trabajadores tanto docentes como no docentes desconocen sus objetivos de trabajo, los cuales se identifican desde el propio plan pero no son interiorizados por los trabajadores. Así mismo, desconocen los riesgos asociados a su puesto de trabajo y las causas que afectan el cumplimiento de sus objetivos, evidenciado lo anterior en las entrevistas efectuadas.

De acuerdo con el Artículo 10 de la Resolución 60/11 el componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de las organizaciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. (CGR, 2011, Res.60, Artículo 10). Teniendo en cuenta la normativa vigente y los resultados obtenidos, el Ambiente de Control en la FCE presenta las siguientes deficiencias: El

proceso de planificación presenta insuficiencias en su diseño. El propio subsistema de planificación constituye uno de los principales factores de riesgos actuales dadas las deficiencias generalizadas que presenta, mencionadas a continuación: enfoque burocrático en la gestión de la planificación, no existe correspondencia del control con la planificación, falta de integralidad en la planificación, deficiente identificación de las causas de los riesgos, una planificación deficiente constituye uno de los principales riesgos para el logro de los objetivos.

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

Los trabajadores no conocen a cabalidad sus objetivos de trabajo, incluso expresan abiertamente que desconocen la misión y visión de la entidad. El plan de trabajo de la facultad no se encuentra armonizado con el plan de prevención. Esto se debe a que no están bien definidos los riesgos más relevantes por actividades que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad. Además, muchos de los trabajadores expresaron que desconocen los riesgos asociados a cada uno de sus objetivos. En el proceso de planificación no siempre se incluye, en los planes de trabajo individuales, la identificación de los riesgos asociados a las tareas asignadas y las acciones para el enfrentamiento de los mismos. Además no se logra la implicación del colectivo en la planificación, existe una insuficiente participación de todos los integrantes de la entidad, los trabajadores de la entidad no tienen definida de manera explícita en el plan de trabajo individual su responsabilidad y participación en la gestión de los riesgos y el control interno, deficiencias en la identificación y definición de los objetivos de trabajo; por tanto, no cumple su función preventiva al no tener en cuenta los posibles escenarios futuros. En ocasiones ya están obsoletos desde su definición y por lo tanto son ineficaces todas las acciones que se derivan a partir de ellos. De lo que se trata es de prevenir el o los posibles escenarios futuros y avizorar los riesgos que ellos pueden generar para la entidad. Esto se ha identificado como gestión del cambio, lo cual debe formar parte de cualquier procedimiento de gestión de riesgos y ser liderado por el máximo responsable de la entidad.

Norma: Idoneidad demostrada.

A pesar de que está creado el Comité de Expertos, en algunas de sus actas faltan las firmas de parte de sus integrantes. Además, se desconoce que este debe ser ratificado cada 2 años y que en caso de mantenerse los mismos expertos debe quedar como constancia un acta que evidencie su ratificación debidamente firmada.

Componente Supervisión y Monitoreo:

En lo referido a este componente existe constancia que cada año se realiza la aplicación de la Guía de Autocontrol Interno obteniendo buenos resultados, aunque es de destacar que hasta el año 2015 las guías aplicadas no estaban adecuadas con las actividades y procesos propios de la facultad. En el año 2016 se diseñó una nueva guía en correspondencia con las características de las entidades y se está aplicando de manera piloto. También se realizan de forma sistemática en la facultad acciones de autoevaluación, como resultado de ello, en la actualidad las tres carreras se encuentran certificadas y de igual manera dos programas de maestría están certificados (Maestría en Contabilidad Gerencial y Maestría en Gestión Turística), sin embargo la Maestría en Administración de Negocios no se logra acreditar y debe ser cerrada en el año. El proceso de evaluación a trabajadores docentes y no docentes se lleva a cabo siguiendo el procedimiento establecido que parte de una adecuada autoevaluación del trabajador, que es valorada de conjunto con su superior. Se constata la importancia que se le otorga en la facultad a la autoevaluación y al análisis de la misma con el profesor, elaborándose por parte del jefe del departamento la evaluación final, fijándose las nuevas metas que garantizan un salto superior para el evaluado. La facultad posee la Guía de Autocontrol General correspondiente al período, adecuada a sus condiciones y características, que cuenta con el plan de medidas correspondiente a los resultados arrojados en la acción de control interno más reciente. Así mismo, tiene correctamente constituido el Comité de Prevención y Control y en sus reuniones queda constancia de la rendición de cuentas de las temáticas que hayan sido objeto de control, presidido por la decana.

Del análisis efectuado a cada uno de los componentes y normas que integran el SCI, establecido por la Resolución 60/2011 de la CGR, se aprecia que a nivel central, el Sistema de Control Interno presenta ineficacias en cuanto a su implementación por las áreas donde se observa una situación desfavorable en casi todos los componentes, lo cual se evidenció en la aplicación de la Guía de Autocontrol de la CGR del 2016, reflejando las deficiencias e insuficiencias detectadas. El componente Supervisión y Monitoreo definido en la facultad puede seguir siendo perfeccionado a partir de las actividades continuas de control y las evaluaciones puntuales ejecutadas por los responsables de las áreas. El Sistema de Control Interno debe ser objeto de evaluaciones para conocer la eficacia de su funcionamiento dentro de la entidad y permitir su retroalimentación y mejora continua.

Norma: Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

El Sistema de Control Interno no se corresponde con la característica “Integral” que se refrenda en la Resolución No.60/2011, en su Artículo 7 inciso a, pues no cuenta con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores, sino que recae su desempeño y cumplimiento sobre unas pocas personas. Las entrevistas realizadas evidenciaron que ante preguntas que requerían de la participación de la persona entrevistada, se remitían a la Jefa del departamento Administrativo. No existe un Plan de Prevención por área, por lo que se presentan limitaciones para el enfrentamiento de los riesgos en este nivel. No existe un buen funcionamiento del proceso de control interno debido a la insuficiente implementación de los componentes, observándose malas decisiones sobre todo en la gestión de riesgos, punto que afecta en gran medida a la entidad. De manera general se destaca una insuficiente preparación de los directivos y trabajadores docentes y no docentes sobre las normas y principios del SCI a causa del insuficiente conocimiento de directivos y trabajadores en la identificación, evaluación y prevención de los riesgos que se generan en sus puestos de trabajo, falta de sistematicidad del control y exigencia de los directivos en el mejoramiento y perfeccionamiento continuo del SCI. No en todos los casos se garantiza la integración de los principios básicos del SCI

vinculados a todas las áreas del centro. Existen deficiencias en el proceso de autoevaluación y actualización del SCI, lo que limita el alcance de una seguridad razonable al logro de los objetivos.

El diagnóstico realizado permitió identificar la situación real que presenta el Sistema de Control Interno en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas y en la Facultad de Ciencias Económicas, lo que evidenció la necesidad de la elaboración de un procedimiento participativo general, para diseñar el Sistema de Control Interno.

Capítulo 3: Definición de un procedimiento participativo general para el perfeccionamiento del diseño del Sistema de Control Interno.

El Sistema de Control Interno se desarrolla de manera integrada a todos los procesos de la gestión, considerándose como un medio para alcanzar los objetivos de las entidades y no como un fin, su función es eminentemente preventiva y su eficacia estará en dependencia del nivel de garantía que proporcione al logro razonable de los objetivos de la entidad. Por lo que se identifican cuatro momentos del Sistema de Control Interno: diseñar, implementar, ejecutar y autocontrolar, lo cual, es responsabilidad de los directivos y trabajadores a todos los niveles. Diseñar comprende el momento en el cual, se establecen las responsabilidades que en el control se requiere estén establecidas para todos los niveles, procesos, subsistemas, directivos y trabajadores. El momento de implementación es aquel en el cual, se instrumenta lo establecido y aprobado por la Dirección de la entidad. Durante la implementación se le asignan las responsabilidades al resto de los trabajadores lo cual forma parte de su plan de trabajo. Tanto el diseño del control interno como el proceso de implementarlo, forman parte de la planificación. La ejecución es la expresión real de cómo fue aplicado lo diseñado, incluye los aspectos de organización, integración y dirección del personal, que se hace de manera integrada a los procesos de la gestión. El control es el momento en el cual, se verifica la eficacia en la aplicación del control diseñado. El mismo se controla mediante las acciones de supervisión y monitoreo donde se evalúa su eficacia y se proponen las acciones de corrección en caso de existir insuficiencia o deficiencia. Esta ineficacia del control puede estar dada por dos razones: primeramente, por el incumplimiento de lo diseñado; y en segundo lugar porque el diseño definido originalmente bajo determinado supuesto no fue realmente lo ocurrido, y por lo tanto, esto conlleva a la ineficacia del mismo.

Se establece lo anterior en el Reglamento de la Ley 107 de la CGR como sigue:

ARTÍCULO 79.-*Para diseñar, implementar, perfeccionar y verificar la efectividad del Sistema de Control Interno implementado en cada órgano, organismo, organización, entidad nacional y consejo de la administración, así como en las dependencias subordinadas, conforme a sus características, competencias y atribuciones, la máxima autoridad a su nivel y los demás dirigentes, además de los deberes establecidos en la legislación correspondiente, tienen los siguientes:*

- a) diseñar y proponer la estructura organizativa en correspondencia con su objeto social o las funciones estatales objeto de su competencia;*
- b) conocer, adecuar, aplicar, controlar y exigir el cumplimiento de las disposiciones legales emitidas por los organismos rectores y las específicas inherentes a su actividad;*
- c) establecer las normas técnicas y regulaciones propias para el desarrollo del trabajo;*
- d) definir los procesos, subprocesos y actividades en cada unidad organizativa;*
- e) velar porque las funciones y atribuciones de los jefes a cada nivel estén aprobadas;*
- f) determinar, conforme a los calificadores de cargo aprobados, los deberes funcionales y la responsabilidad de cada trabajador;*
- g) elaborar los procedimientos para cumplir con los procesos definidos, determinar las funciones de los puesto de trabajo, las contrapartidas de cada operación y de la unidad organizativa, fijando la responsabilidad individual en correspondencia con los compromisos contraídos al acceder al cargo;*
- h) mantener actualizado los manuales de organización, procedimientos, contabilidad y costo, según proceda;*
- i) identificarlos riesgos asociados, puntos vulnerables y objetivos de control;*
- j) establecer sistemas que garanticen la confiabilidad y oportunidad de la información; implementar mecanismos de prevención, control y monitoreo del Sistema de Control Interno para su perfeccionamiento continuo;*
- l) evaluar la eficacia del Sistema de Control Interno en el órgano colegiado de dirección y adoptar las medidas que procedan;*
- m) delegar atribuciones con carácter restrictivo a favor de autoridad mediante resolución debidamente fundamentada desarrollando las actividades a desarrollar, el período y la forma en que se efectúa su control, sin que ello*

exonere de la responsabilidad asignada a la autoridad que delega; n) difundir la observancia de valores éticos y morales, así como el cumplimiento del código de ética, reglamento disciplinario o de conducta que constituya un sólido fundamento moral para su conducción; o) evaluar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y sentido de pertenencia a su entidad; y p) las demás que se determinen por el Contralor General para el cumplimiento del objetivo y misión fundamental de la Contraloría General de la República.

ARTÍCULO 80.-*En la materialización de lo enunciado el artículo precedente participan los trabajadores de conjunto con la administración, para elevar la eficiencia económica, fortalecer las medidas de autocontrol, garantizar la utilización racional de los recursos y detectar oportunamente indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos de corrupción administrativa.*

ARTÍCULO 81.-*La máxima autoridad a su nivel, al detectar violaciones e irregularidades que afecten su Sistema de Control Interno, aplica las medidas administrativas que correspondan para su corrección y perfeccionamiento, así como impone las medidas disciplinarias a los responsables directos y colaterales en correspondencia con la gravedad de los hechos detectados, atendiendo al impacto económico y social. En los casos que resulte procedente, denuncia a las autoridades correspondientes el presunto hecho delictivo, de conformidad con lo establecido en la legislación penal vigente.*

En sus artículos 15 y 16, la Ley 107/09 de la CGR, expresa:

ARTICULO 15.-*Del Sistema de Control Interno. Los órganos, organismos, organizaciones y entidades sujetos a las acciones de control que por esta Ley se establecen están obligados a mantener sistemas de control interno, conforme a sus características, competencia y atribuciones institucionales.*

ARTICULO 16.-*Responsabilidad sobre el Sistema de Control Interno. 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 en las instancias de dirección que les competen.

Referido a quién le corresponde aprobar el diseño del Sistema de Control Interno de la entidad, la Resolución 60/11 establece en su artículo 5:

ARTÍCULO 5.-*Conforme a lo establecido en los artículos 15 y 16 de la Ley No.107, respecto a la responsabilidad de la máxima autoridad, le corresponde a ésta la aprobación del Sistema de Control Interno que se diseñe y se decida implementar en su órgano, organismo, organización y entidad.*

Se parte desde la entidad, adecuándola al nivel de gestión específico, refrendado en el Capítulo III de la Ley 107/09 de la CGR, Artículos 17 y 19:

ARTICULO 17.-*Deberes y obligaciones respecto al Sistema de Control Interno por parte de la máxima autoridad y de los dirigentes subordinados, de los órganos, organismos, organizaciones y entidades.*

17.1. *La máxima autoridad y los dirigentes de los órganos, organismos, organizaciones y entidades subordinados, además de los deberes establecidos en la legislación correspondiente, tienen los siguientes: a) velar por el adecuado desarrollo de la actividad del órgano, organismo, organización o entidad a su cargo, respetando el objeto social o encargo estatal que lo determina; b) 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 vigentes; c) analizar e implementar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control; d) asegurarse de que los sistemas de control interno se correspondan con las particularidades de las instituciones que dirige.*

17.2. *Además de las obligaciones establecidas en la legislación correspondiente, tienen las siguientes: a) actuar con la rigurosidad requerida en los casos de*

indisciplinas, ilegalidades y hechos que impliquen manifestaciones o presenten evidencias de actos de corrupción; b) proceder, en los casos que corresponda a determinar, los responsables colaterales, cuya inacción facilitó la ocurrencia de indisciplinas, ilegalidades y actos de corrupción, aplicando las medidas disciplinarias pertinentes; c) en los casos de violaciones consistentes en hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, ponerlas en conocimiento de las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que decida imponer al infractor.

17.3. *Los procedimientos, medidas y acciones para implementar lo regulado en este Artículo, se establecen en el Reglamento de esta Ley.*

ARTICULO 19.-*Del expediente de las acciones de control.*

19.1. *La dirección o administración de los órganos, organismos, organizaciones, entidades estatales y las personas naturales y jurídicas, están obligadas a habilitar un expediente que contenga los documentos donde se muestren los resultados de las acciones de control realizadas, incluidas las auditorías, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las entidades facultadas para ello, así como los planes de acción adoptados para erradicar las infracciones señaladas y referencia a las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a las actividades de control.*

19.2. *La custodia y conservación del expediente es responsabilidad del máximo dirigente de la entidad y de la persona natural o jurídica del sector que corresponda, según lo que se establece al efecto por el Reglamento de la Ley.*

En los Artículos 30, 31, 32, 42 del Reglamento de la Ley 107/09 “De la Contraloría General de la República de Cuba” y el Artículo 4 de la Resolución 60 emitida por la Contraloría General de la República se establece lo siguiente para las actividades de auditoría, supervisión y control:

ARTÍCULO 30.-*El expediente de las acciones de control contiene un índice*

único y debidamente foliado los documentos que lo conforman, que incluyen los resultados de auditorías, supervisiones, controles, inspecciones, comprobaciones y verificaciones que realicen las autoridades facultadas para ello; planes de acción adoptados para erradicar las deficiencias e irregularidades señaladas; referencia de las medidas disciplinarias, administrativas o de otro tipo aplicadas en respuesta a estas, el dictamen resolviendo los recursos de apelación y las resoluciones acerca de los procedimientos especiales de revisión, en los casos que procedan.

ARTICULO 31.-*En el índice del expediente consta la resolución de los documentos que lo integran numerados consecutivamente, especificando: fecha de la anotación título del documento y fecha de su emisión, unidad organizativa que ejecuto la acción, nombres, apellidos y firma de la persona autorizada por el responsable de su custodia, para realizar las anotaciones dentro del término de tres (3) días hábiles siguientes a la recepción de la información correspondiente.*

ARTÍCULO 32.-*Los documentos contenidos en el expediente de las acciones de control son mostrados a las autoridades facultadas que, en el ejercicio de sus funciones, lo interesen y se conservan por un período de cinco años salvo que, por su importancia, el máximo dirigente de la entidad auditada y la persona natural responsabilizados de su custodia según corresponda, determinen un tiempo superior, en correspondencia con la legislación vigente en materia de archivo; decursado ese término, se adiciona la palabra retirado en el índice que refiere el documento correspondiente*

ARTÍCULO 4. *Cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrolar de forma sistemática de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones, en correspondencia con lo establecido en la Ley No. 107 y validan el Sistema de Control Interno de las dependencias que le están subordinadas, de acuerdo con su estructura.*

El Sistema de Control Interno debe estar integrado a la gestión como parte de todos los procesos y subsistemas que intervienen en el sistema de gestión de la UCLV (Gestión Estratégica, Formación del Profesional, Extensión Universitaria, Información y Comunicación, Informatización, Ciencia e Innovación Tecnológica, Postgrado y Preparación y Superación de Cuadros, Internacionalización, Recursos Humanos, Cuadros, Gestión Económica-Financiera, Registro e Ingreso Económico, Infraestructura y Servicios), los que tienen definidos sus principios, normas, regulaciones legales, políticas etc., y que constituyen en sí mismos objetivos de control, que deben tener claramente definidos los criterios de medidas, los momentos y puntos de control a utilizar en cada una de las áreas de resultado que incidan; y ser cumplidos, así como definidos los responsables en todos los niveles y formar parte de sus responsabilidades laborales.

3.1 Propuesta de procedimiento participativo general, para el diseño del Sistema de Control Interno en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, en sus componentes Ambiente de Control, Supervisión y Monitoreo.

En los Artículos 15 y 16 de la Ley 107/2009 y en los Artículos 4, 5, 6 y 7 de la Res.60/2011 de la CGR, se establecen las responsabilidades de los directivos de todas las entidades con la definición, aprobación, implementación, aplicación y control del diseño del Sistema de Control Interno de la entidad. El procedimiento propuesto constituye una herramienta para guiar este proceso en dependencia de las características concretas de las entidades y sus procesos.

En la UCLV se diseña el Sistema de Control Interno, desde el nivel universitario hasta cada trabajador en correspondencia con la estructura real, para cada nivel, área de resultados, procesos, subsistemas, directivos y trabajadores. Se establece realizarlo a partir de los cinco componentes y sus normas, si se tiene en cuenta que en el país se trabaja el control interno con esa estructura, lo que ha creado una cultura de trabajo que ya es familiar para todas las entidades cubanas. Haciendo énfasis en aquellos aspectos que son esenciales, tales como la integralidad e interrelación que debe tener el control y que debe tener en cuenta, cada uno de los

aspectos de la gestión tiene un efecto y se interrelaciona con los restantes y cada uno de los componentes conceptualmente, precisa los requisitos que es necesario que se cumplan para que un Sistema de Control Interno sea eficaz. Para cumplir lo anterior, se requiere dejar bien claro las responsabilidades que tienen todos los miembros de la entidad en el diseño, implementación, ejecución y control del Sistema de Control Interno, lo que constituye la base para el establecimiento de las necesidades de información, comunicación y coordinación interna y permita definir las responsabilidades individuales de cada uno de los miembros de la entidad. (Esto puede formar parte de un manual de procedimientos al cual se hace referencia en el plan de trabajo).

<p>Aspectos a tener en cuenta en los diferentes niveles de la entidad para la definición del Sistema de Control Interno. (Para el máximo nivel de la entidad)</p>
<p>Ambiente de Control (CGR, 2011, Res.60, Artículo 10)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La entidad define los objetivos rectores, la Misión y Visión en función de su objeto social y articulado con el nivel al que está subordinada, en el caso de la UCLV al Ministerio de Educación Superior, definiéndose los objetivos estratégicos y las estrategias para su logro.
<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican las áreas de resultados. Para la UCLV están definidas las siguientes: Profesional Competente comprometido con la Revolución, Capital Humano Revolucionario de Excelencia, Impacto Económico y Social, Gestión de la educación Superior.
<ul style="list-style-type: none"> • Se definen las estructuras administrativas y funcionales que se requieran.
<ul style="list-style-type: none"> • Se definen los procesos. (Formación del profesional, Postgrado y preparación y superación de cuadros, Ciencia e innovación tecnológica, Extensión Universitaria, Recursos Humanos, Cuadros, Internacionalización, Gestión Estratégica, Informatización, Información y Comunicación, Registro Docente e Ingreso, Gestión Económica y Financiera, Servicios, Defensa, Seguridad y Protección.

<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican los subsistemas que se requieran (Contabilidad, Finanzas, Planificación, Recursos Humanos, Logística y Calidad, etc.), todos ellos deben tener definidos sus manuales y formar parte del sistema de control de dicho nivel.
<ul style="list-style-type: none"> • Para cada uno de los aspectos de los puntos anteriores se definen los objetivos de resultados de manera clara y precisa en el cual deben quedar claramente identificados, el área de resultado a la que está referido, el resultado a obtener, la meta a alcanzar, los criterios de medida, los puntos de control, los participantes internos y externos, este último es esencial para la coordinación y la información y comunicación, el responsable los recursos necesarios para su consecución, humanos, materiales y financieros.
<ul style="list-style-type: none"> • Se definen los objetivos de cada proceso y se derivan para cada una de las etapas (subprocesos). A cada proceso de la organización le corresponde un conjunto de indicadores para medir el resultado de la gestión. Se tiene en cuenta que los procesos pueden incidir en diferentes áreas, niveles, sistemas, procedimientos, etc., donde están involucrados, todos los dirigentes y trabajadores, según corresponda, ya que el resultado final de un proceso depende de los resultados que se obtienen en cada una de sus etapas.
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los indicadores de control para cada proceso. En cada una de las etapas del proceso y hasta el final se definen indicadores para medir el resultado y de manera similar se establecen los indicadores de control que están asociados entre otros a: los principios del control interno, a la calidad, a los resultados económicos financieros, a la preservación del medio ambiente. Es responsabilidad de cada área de resultado definir los indicadores específicos y que se correspondan con las características del proceso y de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el SCI se diseñe (planifique) y ejecute de manera participativa, lo que creará las condiciones necesarias para que sea

eficaz al contar con la participación de todos los actores. La planificación es la base del control, son dos funciones de la gestión indisolublemente unidas y su resultado dependerá de la calidad y eficaz interrelación entre ambas.

- Se establecen los objetivos de resultados, que corresponden al período que se planifica donde se incluyen los que tributan a resultados anuales y los que tributan a los programas de las estrategias definidas y las acciones necesarias para el cumplimiento del nivel de gestión específico, así como se incluyen los objetivos en ese nivel que tributan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Los objetivos de resultados se desagregan a todos los niveles y áreas de resultados que impactan, llegando a cada puesto de trabajo y trabajador relacionado y es uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta para la definición de su plan de trabajo individual. Ver artículo 7 inciso (a) Res.60 de la Contraloría General de la República de Cuba (CGR).

- Cada nivel de dirección debe tener confeccionado los manuales de procedimientos de los subsistemas y procesos que les competen y que se encuentren actualizados y con toda la legislación y documentación normativa vigente al alcance de todos los trabajadores. Que exista un procedimiento para su actualización permanente y estén asignados los responsables a ejecutarlo.

- Este componente cuenta con cinco normas a saber.

a). Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual

- La máxima autoridad de todos los niveles debe integrar su Sistema de Control Interno, los objetivos y planes de trabajo, relacionándolo con los procesos, subsistemas, actividades y operaciones.
- Deben elaborarse planes de trabajo anual y mensual, en todos los niveles desde el nivel universitario hasta los individuales. (Los planes individuales deben dejar por escrito de manera explícita las responsabilidades en el control interno, además de las funciones generales definidas de cada

<p>área y puestos de trabajo.)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos en todos los niveles tienen la responsabilidad de definir conjuntamente con sus subordinados el plan de trabajo de los mismos.
<p>Los trabajadores deben tener incluidas en su plan de trabajo las siguientes responsabilidades con relación al auto control:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la definición de su plan de trabajo, donde se establecen sus responsabilidades dentro de los procesos operacionales y el control.
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la identificación de los riesgos y los objetivos de control identificados con anterioridad por un grupo de expertos. (Esto forma parte del componente de Gestión y Prevención de Riesgos, pero como parte de la planificación es también un elemento del Ambiente de Control).
<ul style="list-style-type: none"> • Participar de manera conjunta con su jefe en la definición del resultado a obtener y las acciones de auto control que le correspondan, las que formarán parte de su plan de trabajo individual.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar sus clientes y proveedores internos y externos, que constituyen la base para la definición de los subsistemas de información, comunicación y coordinación. (Esto forma parte del componente de Información y Comunicación, pero como parte de la planificación es también un elemento del ambiente de control).
<ul style="list-style-type: none"> • Definir su responsabilidad de comunicar de inmediato a su superior cuando se detecte posibles incumplimientos del plan y las causas de las desviaciones, adoptando de manera participativa las acciones correctivas que procedan.
<ul style="list-style-type: none"> • El diseño del Sistema de Control Interno debe realizarse de manera articulada y coordinada para todos los niveles de la entidad mediante un sistema de doble vía y para los cuales existen elementos comunes que se adecuan a sus características.
<p>Los directivos deben tener incluidas en su plan de trabajo las siguientes responsabilidades con relación al auto control:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Definir el sistema de control interno de su área de responsabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Definir de manera participativa el plan de trabajo de cada subordinado, estableciendo sus responsabilidades dentro de los procesos operacionales y el control.
<ul style="list-style-type: none"> • Valorar de manera conjunta con los trabajadores, para cada proceso, área, direcciones o departamentos, con la participación del dirigente sindical, representante de las organizaciones políticas, los riesgos y los objetivos de control identificados con anterioridad por un grupo de expertos, dejando evidencia documental del mismo. (Forma parte del componente Prevención y Gestión de Riesgos).
<ul style="list-style-type: none"> • Definir las responsabilidades de manera conjunta con cada trabajador, el resultado a obtener y las acciones de control que correspondan, las que formarán parte del plan de trabajo individual del mismo. (En el caso de las universidades, los profesores están subordinados administrativamente a los jefes de departamentos, centros de estudio y/o centros de investigación según corresponda en la plantilla, pero en líneas generales los docentes se les asigna tareas a desarrollar en otras áreas, lo cual debe tenerse en cuenta en el plan asignado y las vías y formas de asignación y control de sus responsabilidades, tanto operativas como en el control interno).
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los momentos en que se realizarán actividades de supervisión, los que se denominan puntos de control.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los clientes y proveedores internos y externos, así como las coordinaciones existentes entre ellos y los instrumentos donde se definan las responsabilidades mutuas. (Esto forma parte del componente de Información y Comunicación, pero como parte de la planificación es también un elemento del ambiente de control).
<ul style="list-style-type: none"> • Precisar la responsabilidad de cada trabajador en la información, comunicación y coordinación. (Esto forma parte del componente de Información y Comunicación, pero como parte de la planificación es

también un elemento del ambiente de control).
<ul style="list-style-type: none"> • Crear las condiciones laborales requeridas para el cumplimiento de la responsabilidad asignada, incluyendo la protección e higiene del trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el plan de trabajo de los subordinados durante la ejecución y concluida esta, valorando las causas de las desviaciones y estableciéndose de manera participativa las acciones correctivas.
<ul style="list-style-type: none"> • Precisar su responsabilidad en los objetivos de ese nivel.
<ul style="list-style-type: none"> • Debe planificarse y ejecutarse la rendición de cuentas sobre el resultado de la gestión, administración, manejo y rendimiento de los fondos, bienes o recursos asignados por parte de los directivos superiores, directivos ejecutivos y funcionarios. (forma parte también del componente de información y comunicación)
b). Integridad y Valores éticos
<ul style="list-style-type: none"> • En esta norma juegan un papel principal los directivos a todos los niveles, en primer lugar por su contribución a partir del ejemplo personal y en segundo lugar por ejercer un control eficaz que conduzca a crear un ambiente de orden, disciplina, responsabilidad y de desarrollo de valores en defensa de la revolución cubana.
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe contar con un Código de Ética firmado por todos los directivos, valorado de manera sistemática y controlado permanentemente, donde prevalezca la prevención y la alerta oportuna.
<ul style="list-style-type: none"> • Deben conocer y cumplir el Reglamento Orgánico, el Manual de Procedimientos, el Convenio Colectivo de Trabajo, el Código de Conducta Especifico si lo hubiere y su Reglamento Interno; elaborados estos conjuntamente entre la administración y la organización sindical, siendo discutido y aprobado por los trabajadores, con una vigencia período mayor de un año y menor de tres años.
<ul style="list-style-type: none"> • La entidad debe definir de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión, los cuales se miden de forma cualitativa

mediante el actuar de sus miembros.
<ul style="list-style-type: none"> • Debe estar conformado y actualizado un registro consecutivo anual de las medidas disciplinarias en la entidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Que exista un plan de preparación general de los cuadros y reservas.
c).Idoneidad demostrada
<ul style="list-style-type: none"> • Este se considera un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo. La entidad debe garantizar que el proceso de selección y aprobación del personal esté en correspondencia con los requisitos exigidos, que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia requerido.
<ul style="list-style-type: none"> • Crear el Comité de Expertos garantizando que estos sean idóneos, el cual se ratifica o renueva cada dos años y conservar las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión.
<ul style="list-style-type: none"> • Crear las condiciones para que los trabajadores tengan acceso a los manuales de funcionamiento y técnicos, que le permitan conocer sus tareas, funciones establecidas y contenido específico de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Definir un plan de capacitación y adiestramiento en función de las necesidades de aprendizaje que se identifiquen para el desempeño de su trabajo.
d).Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
<p>En esta norma se establece que la organización tiene que definir la estructura organizativa de la entidad para el cumplimiento de su misión y objetivos, a partir de un organigrama donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, así como las diferentes</p>

relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan. Para ello la entidad debe:

- Identificar en todos los procesos y actividades, los responsables, así como sus funciones correspondientes para dar cumplimiento a los objetivos trazados.
- Contar con asesoramiento jurídico y darle seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que se desarrolla en la entidad.
- Elaborar y actualizar el plan de seguridad informática de acuerdo con la legislación vigente.
- Elaborar y actualizar el plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente.
- Que los cuadros, funcionarios y trabajadores cuenten con las resoluciones de nombramiento, con los contratos de trabajo y que tengan definido por escrito sus funciones, deberes y derechos, así como tener definida la responsabilidad material de los recursos que custodian.
- Debe existir evidencia escrita del proceso de entrega y recepción del cargo donde se defina el plan de medidas para solucionar las deficiencias y limitaciones presentes en la organización.
- Disponer de las disposiciones que aprueban la constitución de los órganos de dirección y conservar las actas de sus respectivas reuniones.

e).Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

- Para cumplimentar esta normativa, la entidad debe diseñar los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto. Debe prestársele mayor atención a la formación de valores, desarrollando un control sistemático por parte de los jefes inmediatos y evaluando el cumplimiento de lo establecido en los planes de los subordinados.

<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se cumpla el reglamento de seguridad y salud en el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Definir el procedimiento de incorporación de los nuevos trabajadores al centro.
<ul style="list-style-type: none"> • Definir el calendario para el sistema de pago establecido.
<p><u>Supervisión y Monitoreo</u> (CGR, 2011, Res.60, Artículo 14)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La supervisión y monitoreo tiene como finalidades evaluar el grado de eficacia en la ejecución del Sistema de Control Interno, mediante la detección de los errores e irregularidades que no fueron detectados por las actividades y acciones de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias de manera preventiva, las que pueden verse afectadas, fundamentalmente por el no cumplimiento de lo establecido o por deficiencias en el diseño que no permitieron detectar las fallas en el resultado de la gestión. Esta evaluación se ejecuta mediante las actividades de control incorporadas a los procesos, actividades y operaciones que se llevan a cabo mediante el seguimiento de sus resultados, al detectarse alguna deficiencia en el Sistema de Control Interno, es responsabilidad de los jefes en todos los niveles emprender oportunamente las acciones preventivas y correctivas pertinentes para su solución de conformidad con los objetivos y recursos disponibles.
<ul style="list-style-type: none"> • Se elabora el plan de trabajo de las acciones de supervisión y monitoreo, el que incluye las actividades sistemáticas que deben realizar las estructuras de dirección y las evaluaciones puntuales que son desarrolladas por los responsables de las áreas, las auditorías internas y acciones desarrolladas por miembros del Comité de Prevención y Control. Para la elaboración del plan de supervisión y monitoreo, deben tenerse en cuenta los procesos sustantivos de la entidad identificados como los principales, por su aporte a los objetivos rectores (misión y visión), los que presentan mayores factores de riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos, el escenario actual tanto interno como externo

- A partir de los indicadores de control de la supervisión y monitoreo se controla el nivel de ejecución y la calidad del plan anual del Comité de Prevención y Control y del grupo de auditoría interno, en lo referente a si están confeccionados al inicio del período, si responde a las orientaciones del Rector y/o Consejo de Dirección y si están aprobados por el Rector y/o Consejo de Dirección, se verifica si la composición del comité de prevención y control es representativa de las necesidades de la organización, el Consejo de Dirección es el responsable de verificar el cumplimiento de la supervisión y monitoreo y evaluar si esta fue eficaz.

a) Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno.

- Se planifica la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno implementado y si se corresponde con los principios y características que se establecen en la Resolución No. 60/2011 CGR.

- Adecuar la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.

- Analizar los resultados de las acciones de control internas y externas con los trabajadores y cuando se requiera elaborar el plan de medidas correspondiente.

- Se planifican autoevaluaciones con los trabajadores del Sistema de Control Interno y se deja evidencia documental del resultado de las mismas.

- Elaborar el expediente de las acciones de control de acuerdo con el Artículo 19 de la Ley 107 Asamblea Nacional del Poder Popular que expresa que todas las entidades están obligadas a habilitar el mismo.

b) Comité de Prevención y Control.

- Teniendo en cuenta la magnitud y complejidad estructural pueden crearse en diferentes niveles lo que debe ser aprobado por la máxima dirección de la entidad y que funcionarán de manera articulada con el Comité de

<p>Prevención del nivel superior de la entidad. Estos comités son presididos por la máxima autoridad, y sus miembros deben garantizar una composición que sea representativa de la diversidad y prioridades de la entidad; la integran especialistas y trabajadores de reconocido prestigio y que tengan las condiciones para aportar al cumplimiento de sus objetivos, así como directivos, funcionarios y ejecutivos de los diferentes niveles de la entidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • El Comité de Prevención y Control se encuentra constituido por Resolución Rectoral y es presidido por el jefe máximo de la entidad, y constituye un órgano asesor del Consejo de Dirección.
<ul style="list-style-type: none"> • Se elabora el cronograma anual de las reuniones del Comité de Prevención y Control con los temas a tratar.
<ul style="list-style-type: none"> • Los acuerdos del Comité de Prevención y Control se someten para su valoración y aprobación al Consejo de Dirección de la instancia superior.
<ul style="list-style-type: none"> • Se elaboran las actas de las reuniones efectuadas y se conservan los informes elaborados por las comisiones de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Se elaborará el plan de rendición de cuentas de las áreas responsables de los diferentes procesos ante el Comité de Prevención y Control.

3.2 Propuesta de procedimiento participativo general para el diseño del Sistema de Control Interno en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, en cuanto a los controles asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones.

La informática y las tecnologías de las comunicaciones están subsumidas en la gestión integral de la empresa, y por eso las normas y estándares propiamente informáticos deben estar en correspondencia con las características y funciones institucionales. En consecuencia, las organizaciones informáticas forman parte de lo que se ha denominado gestión de la empresa. Cabe aclarar que la informática no gestiona propiamente la empresa, ayuda a la toma de decisiones, pero no decide por sí misma, aunque debido a su importancia en el funcionamiento de una empresa, se

establecen normativas y controles asociados a ellas para garantizar su seguridad. Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que poseen tecnologías de la información y las comunicaciones, debido a la gran importancia y al poder estratégico que representan estas tecnologías, el impacto directo en la productividad, en la consecución de sus objetivos, y por las grandes sumas de dinero y tiempo invertidos en la creación de sistemas de información, deberán garantizar en el diseño e implementación del Sistema de Control Interno ciertos elementos como son: la seguridad de la información durante el proceso, intercambio, reproducción y conservación de la misma, adoptando las medidas que permitan la integridad, confidencialidad, oportunidad y disponibilidad de datos y recursos, mediante la aplicación efectiva de los controles generales de las tecnologías de la información y las comunicaciones: controles de seguridad lógica, de seguridad física, de adquisición y desarrollo de programas, de garantía de la continuidad del proceso de información, de organización, entre otros.

Con relación a lo aprobado en la Resolución 127/2007 Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, Capítulo II: Del Sistema de Seguridad Informática, Artículo 4, cada entidad, de acuerdo con sus características y en consonancia con las normativas vigentes correspondientes, establecerá las políticas de seguridad informática de su sistema, a partir de la importancia de los bienes a proteger y de los riesgos a que están sometidos. Así mismo, la Resolución 176/2007 Reglamento de Seguridad Informática en la Actividad Educacional del Ministerio de Educación, capítulo II: Del Sistema de Seguridad Informática, en sus Artículos 6 y 7 establece que el diseño del Sistema de Seguridad Informática y la elaboración del plan de seguridad informática de cada entidad del MINED (Ministerio de Educación), se realizará en correspondencia con la metodología establecida al respecto por la Oficina de Seguridad para las Redes Informáticas y deberá estar dirigido a lograr un sistema de protección a la información y bienes informáticos, la conectividad que requieran o los servicios que ofrezcan.

En la UCLV los controles asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones están basados en instrucciones rectorales, como son la Resolución

Rectoral 470/2013: Reglamento para la Red de Computadoras, con vista a fortalecer el funcionamiento de la Red de Computadoras y nivel de seguridad para la protección y ordenamiento legal de estos recursos y la Instrucción Rectoral 7/2013 donde se establecen los elementos normativos para la solicitud y aprobación de los servicios ofrecidos a los diferentes usuarios de la Red Informática de la UCLV, aprobadas ambas por el Rector de la universidad. El ente encargado de velar por el cumplimiento de dichas normativas es el DIC (Dirección de informatización y Comunicaciones) subordinados directamente al Consejo de Dirección y al Rector de la institución, quienes acorde a lo establecido en las normativas citadas anteriormente, son los máximos responsables de aprobar los planes de seguridad informática; respondiendo por su actualización y vitalidad, considerando para ello factores como la aparición de nuevas vulnerabilidades, los efectos de los cambios de tecnología o de personal, la efectividad del sistema, demostrada por la naturaleza, números y daños ocasionados por los incidentes de seguridad registrados; todo ello en correspondencia con la metodología establecida al respecto por la Oficina de Seguridad para las Redes Informáticas (OSRI), dirigido a lograr un sistema de protección a la información y bienes informáticos.

A tales efectos, la Res.60/2011 de la CGR, en su capítulo 2: De los componentes y normas de carácter general, sección tercera, Actividades de Control, Artículo 12 inciso e), establece lo referente en cuanto al control para las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Controles asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones.
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Debe estar diseñado el Sistema de Seguridad Informática en todas las áreas en las que se utilizan los medios informáticos. |
| <ul style="list-style-type: none">• Las entidades que cuenten con tecnologías de la información y las comunicaciones, deben integrar y conciliar el Plan de Seguridad Informática con su Sistema de Control Interno. |
| <ul style="list-style-type: none">• Cada organización debe definir las actividades de control apropiadas a |

partir de la importancia de los bienes e información a proteger, en correspondencia con la legislación vigente, considerando los riesgos a que están sometidos; los permisos de acceso a los diferentes niveles de información automatizada, que deben quedar registrados mediante el documento que corresponda, debidamente firmado. (CGR, 2011, Res.60, Artículo 12, inciso e)

- Las entidades que poseen tecnologías de la información y las comunicaciones para el diseño e implementación del Sistema de Control Interno tienen que garantizar la seguridad de la información durante el proceso, intercambio, reproducción y conservación de la misma, adoptando las medidas que permitan la integridad, confidencialidad, oportunidad y disponibilidad de datos y recursos, mediante la aplicación efectiva de los controles generales de las tecnologías de la información y las comunicaciones: controles de seguridad lógica, de seguridad física, de adquisición y desarrollo de programas, de garantía de la continuidad del proceso de información, de organización, entre otros.

- Así mismo los controles a los sistemas de aplicación soportados sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones, tienen que garantizar la seguridad del procesamiento de las transacciones u operaciones.

- Deben incluir los procedimientos manuales asociados, requiriéndose una efectiva combinación con los controles generales para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la información en correspondencia con los principios básicos del Sistema de Control Interno.

- Se debe mantener de forma razonable la efectividad del Sistema de Control Interno, están obligados a utilizar sistemas contable– financieros, certificados por los ministerios de Finanzas y Precios y de la Informática y las Comunicaciones, de forma tal que se garantice la seguridad y protección de los sistemas automatizados expuestos en el Plan de Seguridad Informática.

- El sistema de gestión implementado en cada entidad debe estar integrado al Sistema de Control Interno. (CGR, 2011, Res.60, Artículo 15, 16, 17).

Esta propuesta constituye un documento general para la elaboración del procedimiento participativo, para el diseño del Sistema de Control Interno, el cual, permite su aplicación a las características y condiciones propias de una entidad, nivel, áreas de resultados, procesos, subsistemas, etc. permitiendo su adecuación, armonización, adición y actualización, según corresponda.

Conclusiones:

1. El correcto diseño del Sistemas Control Interno está interrelacionado al Sistema de Gestión contribuyendo al adecuado funcionamiento de este, que es un conjunto de elementos y procedimientos interrelacionados; mediante los cuales la organización planifica, ejecuta y controla las actividades.
2. En el diagnóstico realizado se detectaron varias deficiencias destacándose de manera estratégica en la gestión, que la visión de la facultad solo está enfocada hacia el perfil del profesional y carece de aspectos como el nivel a alcanzar en cuanto a calidad del claustro, trabajadores no docentes, infraestructura y aseguramiento material.
3. El procedimiento propuesto para el perfeccionamiento del diseño (planificación) del Sistema de Control Interno en los componentes Ambiente de Control, Supervisión y Monitoreo y los controles asociados a las tecnologías de la información y las comunicaciones, contribuye a alcanzar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por su carácter general e integral puede ser aplicado en cualquier área a nivel universitario.

Recomendaciones:

1. Aplicar el procedimiento para el perfeccionamiento del diseño (planificación) del Sistema de Control Interno en todas las áreas de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, una vez aprobado por el rector.
2. Utilizar en la capacitación de dirigentes y trabajadores de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas la información del capítulo uno del presente trabajo.
3. La Facultad de Ciencias Económicas deberá rediseñar su visión de manera que refleje todos los elementos que la integran.
4. Definir explícitamente la responsabilidad y participación de los directivos y trabajadores en el control interno, lo que forma parte de su plan de trabajo así como garantizar la integración del SCI a la gestión en todas las áreas proporcionando la sistematicidad e integralidad del control.

Bibliografía:

1. Almaguer López, MSc. Rafael Antonio, Consultor Electrónico del Contador y el Auditor, Casa Consultora DISAIC, julio 2011.
2. Asamblea Nacional del Poder Popular, (2009). Ley No. 107 “De la Contraloría General de la República”. Gaceta Oficial Extraordinaria No. 029.
3. Berthier, A., (2005). “El sistema de referencias Harvard”. [En línea], disponible en: <http://www.conocimientoy sociedad.com> [Accesado el día 24 de marzo de 2016].
4. Bravo, L (2011) Propuesta de implementación del control interno en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Tesis de licenciatura. Cuba, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
5. Cachón, V. “El Control Interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones”. [En línea] disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Accesado el 12 de diciembre de 2012]
6. CDICT- Universidad Central de Las Villas. “Estilo Harvard para las Referencias Bibliográficas”. Digital, Antonio Berthier. “El Sistema de Referencias Harvard. (en línea). Disponible en: <http://www. Conocimiento y sociedad.com>, Universidad Central de Las Villas.
7. Contraloría General de la República, (2009 A). Ley No 107/09. [en línea]. Disponible en: <Http://www.gacetaoficial.cu>
8. Contraloría General de la República, (2009 B). Reglamento de la Ley No107/09.
9. Contraloría General de la República, (2011). Resolución 60/2011. Normas y procedimientos de Control Interno.
10. Cook J.W y Winkle J.M., (2006) Auditoría. Tomo I y II, número en letra reedición o reimpresión. La Habana, Editorial Félix Varela.
11. [en línea].Disponible en: <Http://Consultor.fce.uclv.edu.cu>
12. Finanzas al Día. (2010) disponible en: <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/auditoría> (Accesado el día 24 de marzo del 2016)
13. González Gallo, Felipe, (2010) *El control integrado a la gestión, condición necesaria para elevar la eficiencia en entidades cubanas*. Trabajo investigativo, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara. Cuba.

- 14.** González Gallo, Felipe, (2016) *Principios y Normativas Generales del Control Interno*.
- 15.** Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P., (1998) Metodología de la Investigación. . López, N.; Ricard, M. y Martínez, A., (2012) “Concepción sistémica del control interno en el contexto universitario” en *Cofín*. No. 2, abril- junio, 2012, pp. 50-57.
- 16.** Lattuca, A., C. Mora y otros, (1991) “Manual de Auditoría”. Segunda Edición. Buenos Aires, Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Enciclopedia Wikipedia disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Auditor%C3%ADacontable> [Accesado el día 26 de marzo del 2012]
- 17.** Marín. M, (2007). Nuevos Conceptos de Control Interno. Sistemas Administrativos de información Contable. [en línea].Disponible en: <Http://www.ccss.sa.cr/auditoría/aud007>.
- 18.** Meigs, W., (2010) Principios de Auditoría. Control Interno. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba. p 163.
- 19.** Ministerio de Finanzas y Precios, (2003) Resolución 297. *Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas*. Gaceta Oficial de Cuba. La Habana.
- 20.** Ministerio de Educación, (2007) Resolución 176. *Reglamento de Seguridad Informática en la Actividad Educacional del Ministerio de Educación*.
- 21.** Ministerio de Educación Superior, (2007) Resolución 210. *Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la educación superior*. Gaceta Oficial de Cuba. La Habana.
- 22.** Ministerio de Educación Superior, (2011) Resolución 142. *Reglamento sobre otorgamiento y cobro de préstamos, asignación de estipendios o subsidios y pago como alumno ayudante a los estudiantes de la educación superior*. DCF-143 Oficina del Director.
- 23.** Ministerio de Educación Superior, (2013) Resolución 17. *Otorgamiento de los recursos financieros en efectivo para el desarrollo de la práctica laboral por los*

alumnos matriculados en el curso diurno de los centros de educación superior subordinados a este organismo. VMAS-282

24. Ministerio de Educación Superior, (2014). *Perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base.* (Segunda parte).

25. Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, (2007). Resolución 127. *Reglamento de Seguridad para las Tecnologías de la Información.*

26. NC 9001:2008. Sistema de Gestión de calidad. Requisitos de Calidad. INN/Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.

27. NC ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad .INN/ Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.

28. Nogueira Rivera, D. (2001). Propuesta de un modelo de control de gestión (MCG). Revista Gestión Empresarial, Vol. 1, Nro. 1 (enero-junio), Morelia, México. Pp.80-86.

29. Núñez López A. (2002) Control Interno. Análisis de Riesgos. Revista de Auditoría y Control .No 5.Pag. 1-13. Editado Ministerio de Auditoría y Control. Cuba.

30. Rivero, A. (2010). “Antecedentes y evolución del Control Interno. Su desarrollo en Cuba” en Control Interno Hoy. [En línea]. Septiembre, disponible en: <http://www.controlinternohoy.blogspot.com/.../evolucion-del-control-interno-cu>.

[Accesado el 12 de abril de 2016]

31. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. (2011), Instrucción No.3. *Indicaciones sobre el trabajo con los alumnos ayudantes.* Resolución interna del antiguo rector de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

32. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. (2012), Instrucción No.2 *Indicaciones sobre el procedimiento a seguir en el diseño, armonización, implementación y autocontrol del sistema de Control.* Resolución interna aprobada por el actual rector.

33. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. (2013), Instrucción No.7, *Solicitud y aprobación de los servicios que se ofrecen a los diferentes usuarios de la Red Informática de la UCLV.*

34. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. (2013), Resolución Rectoral No. 470, *Reglamento para la Red de Computadoras de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.*

35. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. (2015-2016), *Expediente de acciones de control.*

36. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. (2015-2016), *Acciones de Control desarrolladas por el Comité de Prevención y Control de la UCLV.*

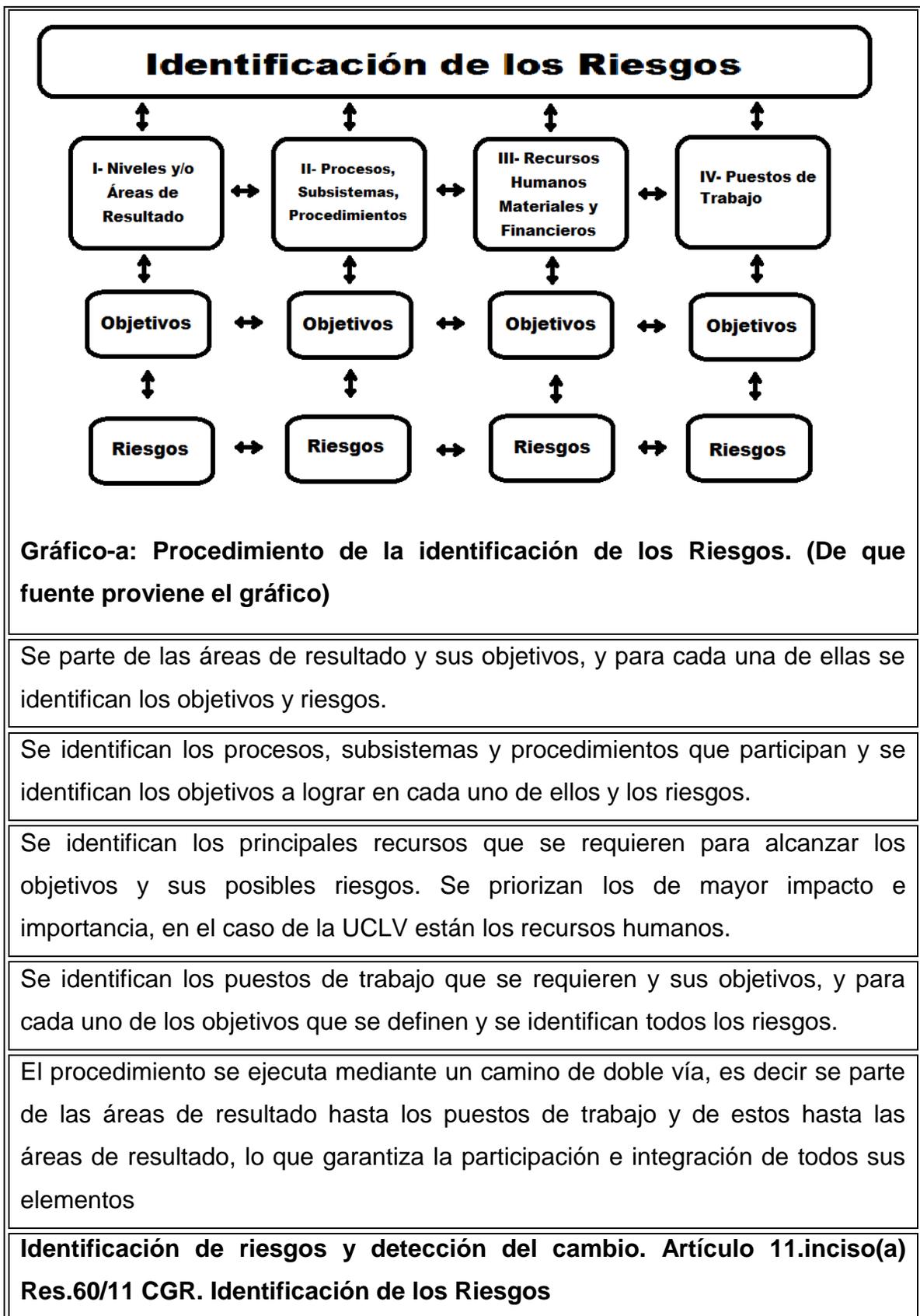
Anexos

Anexo 1: Procedimiento participativo general, para el diseño del Sistema de Control Interno, en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas en los componentes Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación

Aspectos a tener en cuenta en los diferentes niveles de la entidad para la definición del Sistema de Control Interno. (para el máximo nivel de la entidad)

Gestión y Prevención de Riesgos. CGR (2011) Artículo 12

Se parte de la Misión y la Visión y de los escenarios valorados, tanto presentes como futuros y dentro de los componentes del Sistema de Control Interno, aunque todos al formar un sistema están estrechamente interrelacionados es el de mayor interrelación. Los riesgos se determinan para todos los objetivos, los que se identifican en todos los niveles de estructura (Facultades, Sedes, Centros de Estudio e Investigación, Direcciones, Departamentos, Cátedras, los Recursos Humanos, Materiales y Financieros según corresponda, etc.), Áreas de Resultados Claves, los Procesos, los Subsistemas, que forman parte del componente de Ambiente de Control y que una deficiente definición de los mismos constituyen factores de riesgos, de manera similar ocurre con los restantes componentes, Acciones de Control, Información, y Comunicación y Supervisión y Monitoreo. Otros elementos esenciales a tener en cuenta en la gestión son los clientes y proveedores internos y externos, que no siempre se identifican en la gestión de riesgos.



Se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.
Se determinan para cada área de resultados, proceso, actividad y operación a desarrollar (puestos de trabajo).
Se identifican las causas y condiciones que lo caracterizan, este análisis debe llevarse hasta las causas primarias para esto se recomienda utilizar el gráfico de causa efecto o también denominado de espina de pescado que posibilita identificar las causas primarias y de esa manera actuar de manera más eficaz sobre los factores de riesgo.
Al identificar las causas se clasifican de acuerdo a su origen, en internas o externas según proceda, esto es importante por dos razones primero porque a partir de esto los riesgos se clasifican en internos y externos, y lo más importante es que esto define el tipo de acciones que debe instrumentarse, si son internas por lo general las acciones se encaminan a eliminar esa causa y si es externa a crear condiciones para minimizar su efecto dañino en el cumplimiento de los objetivos.
Se define un procedimiento para captar e informar oportunamente los cambios ocurridos o inminentes en el ambiente interno y externo.
Se realiza el análisis de los riesgos identificando la probabilidad de ocurrencia y de ser posible determinar la pérdida estimada.
Se establecen las prioridades en el enfrentamiento de los riesgos identificados aplicando el principio de importancia relativa.
Se identifican y analizan los riesgos generados por situaciones excepcionales (desastres naturales, situaciones de guerra, etc.)
Determinación de los objetivos de control. Artículo 11.inciso (b) Res.60/11 CGR. Procedimiento para determinar los objetivos de control.
Los objetivos de control son el resultado que se desea alcanzar en el proceso de minimizar los efectos del daño estimado en el análisis de los riesgos, este es un proceso participativo que se desarrolla en reuniones de colectivos de área con la participación de todos los miembros, dirigido por la dirección

administrativa, la dirección sindical y los representantes de las organizaciones políticas.

Se elabora una propuesta de los objetivos de control de cada área de resultados, para ser presentados ante el colectivo de trabajadores, la dirección sindical y representantes de las organizaciones políticas.

Se programa y coordina con el sindicato y las organizaciones políticas de masas las reuniones a desarrollar por áreas para la definición de los objetivos de control a todos los niveles, (área, proceso y trabajadores, para todos los riesgos identificados), la cual debe desarrollarse en un horario laboral, donde se potencien la participación del colectivo. Esta reunión es presidida por el directivo del área, participa el secretario del sindicato, un representante de las organizaciones políticas y en el caso de la UCLV se recomienda se invite a un representante de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores (ANEC)

Previo a la fecha del desarrollo de la reunión anterior se debe circular las propuestas de objetivos, riesgos, causas y condiciones y los objetivos de control.

En esta reunión debe potenciarse que se identifiquen los riesgos hasta el nivel del puesto de trabajo, ya que es en este nivel donde se inicia la gestión. Y es donde deben definirse la mayoría de las acciones de control y que por lo tanto deben ir al plan de trabajo individual del trabajador.

Prevención de riesgos. CGR , 2011, Res.60,Artículo 11.inciso(c)

Se parte del principio de que en el mismo participan todos los implicados, bajo la dirección del máximo directivo de cada nivel y/o área de resultado, y a partir de la necesidad de que la actualización del sistema de control interno de una entidad es un proceso permanente y en constante actualización en la medida que cambien las hipótesis de planificación y de control. Las acciones de control están referidas al conjunto de acciones encaminadas a actuar sobre las causas de riesgo, minimizando los efectos negativos y potenciar los resultados en los objetivos. Se parte de las causas primarias identificadas con anterioridad en el punto 1 La Gestión y Prevención de Riesgos.

Se definen el conjunto de acciones o procedimientos de carácter, ético – moral, técnico organizativos y de control dirigidas a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones y/o sus efectos que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades.

Se elabora el plan de prevención de riesgos, a partir de los objetivos de control determinados el cual constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento a los objetivos de control.

El plan de prevención de riesgos se estructura por áreas de resultado, procesos, subsistemas y actividad.

El plan de prevención de riesgos se actualiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores

Se divulgan los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la eficacia del plan de prevención de riesgos.

Se definen las acciones de auto control hasta el nivel del puesto de trabajo y se considera como una de las medidas del plan de prevención de riesgos para medir la eficacia de estas y de los objetivos de control propuestos.

Actividades de Control CGR.2011, Res.60, Artículo 12

Mediante las actividades de control se establecen las políticas, disposiciones legales y procesos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos, las que deben desagregarse hasta el nivel de cada puesto de trabajo y trabajador, formando parte de sus responsabilidades asignadas en su plan de trabajo. Las mismas se aplican a todos los procesos sistemas, procedimientos y objetivos definidos en las diferentes áreas de resultado. Tienen como soporte documental el sistema de manuales de la entidad, el cual incluye los principios de control, las resoluciones, disposiciones, normas, procedimientos, principios, definidos por los niveles competentes, y debe estar al alcance de todos los trabajadores.

Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización. CGR, 2011, Res.60, Artículo 12, inciso a.

Las entidades confeccionarán los manuales de procedimientos que de manera explícita y clara establezcan la separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización, y cuando esto no sea posible por limitaciones de personal u otra situación, debe considerarse como un factor de riesgo e incluirlo en el plan de prevención.

Las entidades establecerán acciones de supervisión y control con relación a esos aspectos los cuales deben estar explícitamente establecidos en los manuales y procedimientos.

Garantizar que en las relaciones de familiaridad identificadas, no existan vínculos de contrapartida en las funciones que desarrollan.

Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos. CGR, 2011, Res.60, Artículo 12, inciso b.

A cada transacción, operación o hecho económico debe corresponderle un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice su trazabilidad. Entre estos se encuentran: la asignación del presupuesto por cada elemento; dietas, pasajes y otros pagos menores, etc.; de lo cual debe quedar evidencia de su conciliación con la Dirección de Contabilidad y Finanzas; y la comprobación del comportamiento de los Proyectos de Colaboración, donde debe existir un expediente por cada proyecto, así como la evidencia de la conciliación de las operaciones con el Grupo de Proyectos de la Dirección de Contabilidad y Finanzas.

Acceso restringido a los recursos, activos y registros. CGR,2011, Res.60, Artículo 12 ,inciso c

Debe quedar identificado el procedimiento para el acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes.

Se definirán los responsables de los activos mediante actas de responsabilidad material y se mantendrán actualizadas.

Se garantizará que este aspecto esté claramente explícito en los manuales y procedimientos, así como esté contemplado dentro de la supervisión.

Deben estar establecidos los niveles de acceso a las áreas y dependencias.

Rotación del personal en las áreas claves. CGR,2011, Res.60, Artículo 12 ,inciso d

La rotación del personal en áreas claves permite una mayor eficiencia y eficacia de las operaciones e impide que un trabajador sea responsable de todos los aspectos inherentes a sus funciones.

Se definirán los puestos claves de la entidad y de ellos se precisarán en los que no existan condiciones para efectuar rotaciones lo que se explicitará documentalmente.

Los puestos claves en los que existen condiciones para su rotación se precisará en el plan de rotación especificándose el nombre del puesto del titular y del que rota.

Siempre que se efectúe la rotación debe cumplimentarse el procedimiento establecido y la correspondiente firma de acta de entrega y recepción.

Cuando no sea posible efectuar la rotación esto se identificará como un factor de riesgo y se incluirá en el plan de prevención.

Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones. CGR,2011,Res.60, Artículo 12 ,inciso e

Se garantizará que el Plan de Seguridad Informática, donde se definen las actividades de control apropiadas, esté integrado al Sistema de Control Interno de la UCLV considerando los riesgos a que está sometida la información automatizada.

Las acciones de control a la ejecución del Plan de Seguridad Informática se incluirá en el plan del Comité de Prevención y Control.

Indicadores de rendimiento y de desempeño. CGR,2011,Res.60, Artículo 12 ,inciso f

Se garantizará que todos los procesos tengan definidos sus indicadores de

desempeño, cuantitativos y cualitativos, donde estos últimos deben estar coordinados y formar parte de los establecidos en el sistema de calidad de la UCLV, con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados.

Información y comunicación CGR, 2011, Res.60, Artículo 13

Sistema de información, flujo y canales de comunicación. Artículo, 13 epígrafes a y b, Res.60/2011 CGR

Identificación de los clientes y proveedores, internos y externos. En la gestión de todo proceso se establecen interrelaciones que están referidas a las necesidades del propio proceso y aquellas que son demandadas por los que reciben aportes del proceso, estas necesidades pueden ser de múltiples características tales como, información, coordinación, servicios, productos, etc., estas interrelaciones pueden ser internas y externas, las relaciones internas son aquellas que se presentan dentro del propio proceso o área de resultado, según se defina (criterio que se decide utilizar en el proceso de definir el diseño del Sistema de Control Interno) y externa cuando se presentan fuera del proceso o del área de resultado en función de cómo se haya definido, teniendo en cuenta lo anterior se define como cliente interno a los factores que reciben algo del proceso o área de resultado y como cliente externo los que reciben del proceso algo, pero que no pertenecen al proceso o área de resultados, siendo esto una condición necesaria para que el sistema de gestión de una organización sea eficaz ya que si no se cuenta con una correcta identificación no es posible establecer las interrelaciones que permitan establecer de manera eficaz un sistema de información y comunicación, así como la coordinación entre los clientes y proveedores tanto internos como externos. Una vez identificados los clientes y proveedores para; todos los niveles, procesos, áreas de resultados y puestos de trabajo, es necesario determinar los vínculos a partir de las necesidades y/o aportaciones) entre ellos, en términos de productos y/o servicios a brindar y/o recibir especificadas las cualidades de los mismos.

Se elaborará el diagrama del flujo de la información en todos los niveles,

definiendo el emisor (proveedor interno y externo), receptor (cliente interno y externo) y canales de comunicación.

Definir la frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes.

Definir la información oficial de la entidad que se considera como clasificada, identificando su contenido, períodos de conservación y niveles de acceso así como otros aspectos específicos.

Se establecerá el sistema de información, comunicación y coordinación en todos los niveles de la entidad, entre clientes y proveedores internos y externos.

Contenido, calidad y responsabilidad.

Indicadores de medición del resultado de la información, comunicación y coordinación. La información y comunicación constituye un componente esencial dentro del sistema de gestión, esta se desarrolla a partir de la interacción de los clientes y proveedores internos y externos. Una vez identificados los clientes y proveedores de cada proceso, y/o área de resultado y puesto de trabajo, esto último es importante pues es mediante los directivos y/o trabajadores que se concreta estas relaciones y por lo tanto formará parte del plan de trabajo individual de los mismos y se precisan todas las cualidades o características de la información, comunicación, estableciendo con claridad el tipo de información, frecuencia y vía para ejecutarla y se establecen las coordinaciones necesarias con los clientes y proveedores.

Indicadores de control asociado a la información, comunicación y coordinación. Una vez definida las necesidades de información a emitir y recibir, así como las necesidades de coordinación que se derivan de las relaciones entre clientes y proveedores, se precisan las responsabilidades en todos los niveles y forma parte de los planes de trabajo en especial es de vital importancia su inclusión en el plan de trabajo de los trabajadores y directivos ya que constituyen los que las emiten y/o reciben y su control se ejecuta en estos niveles, en el caso de que el receptor sea interno, se le asigna en su plan de trabajo la verificación de la oportunidad y calidad de la misma.

Rendición de cuentas. Artículo 13 epígrafes c, Res.60/2011 CGR

Se debe diseñar el sistema de rendición de cuenta en el que se precisará el tipo de información a brindar y los períodos en que se realizará por parte de todos los directivos en los diferentes niveles, los ejecutivos y funcionarios del resultado de su gestión, administración, manejo y rendimiento de fondos, bienes o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido, ante sus órganos superiores, consejo de dirección y colectivo de trabajadores.

Anexo 2: Aplicación del Control Interno a la función contable.

Para que un Sistema de Contabilidad garantice un eficiente control interno, requiere estar conformado por:

- El Nomenclador de Cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico que deben utilizarse por la entidad, de acuerdo a las actividades que desarrolla.
- Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis, en especial de las de utilización específica, establecidas atendiendo a las peculiaridades de la entidad, así como de las aclaraciones que procedan en las de uso general.
- Integración y divulgación de los Principios Contables Generalmente Aceptados y de los Principios de Control Interno a cumplimentar por la entidad.
- Recopilación de las Normas y Procedimientos a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, así como los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección.
- Elaboración de un Sistema de Contabilidad de Costo consecuente con las normativas vigentes en esta materia ramales y nacionales, condicionado a las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad y consecuente con la organización del proceso productivo o de prestación de servicios.
- Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad, tanto de uso común que establezcan relaciones con terceros, como los que soporten las operaciones de carácter interno, así como los de uso específico, de acuerdo a las peculiaridades de las actividades que desarrollan, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a las regulaciones que en materia de prescripción se legislen al efecto.
- Establecimiento del Sistema Informativo Interno compatible con el Sistema Informativo General vigente para toda la economía, que garantice las necesidades de análisis a cada nivel.

- Definir los aspectos de carácter general a tomar en consideración en función de adaptar cada uno de los subsistemas que conforman los Subsistemas de Control Interno.

RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

Todos los dirigentes y trabajadores de una empresa o unidad presupuestada vinculados a la custodia, conservación y utilización de recursos materiales, humanos y monetarios responden personalmente por las infracciones que cometan en el desarrollo de las actividades a ellos encomendadas. La responsabilidad máxima recae en el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que éstos tienen la obligatoriedad de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos entregados por el Estado extendiéndose dicha responsabilidad en particular a todos los trabajadores que custodian y elaboran con estos bienes. El contador tiene que velar porque se implanten y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre lo que significa no cumplir con lo que está regulado, pero como se planteó anteriormente, no es el único responsable de que se asegure el control de los recursos.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES AL SUBSISTEMA DE CAJA Y BANCO

Efectivo en Caja

- Es responsabilidad de cada entidad mantener el efectivo y valores equivalentes en lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. observando las disposiciones vigentes dictadas por la Banca Central de Cuba y los Ministerios de Finanzas y Precios y de Economía y Planificación.
- El cajero debe ser el único que posea la combinación de la caja fuerte, debiendo existir copia de la misma en sobre sellado en poder de la dirección.
- El cajero debe firmar el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha Acta se guardará en el Área Económica.
- El total del efectivo depositado en caja debe arquearse por lo menos una vez al mes, sorpresiva y sistemáticamente y al sustituirse al cajero. El arqueo debe

realizarse por el empleado del Área Económica, verificándose además que existe resolución del director que fije el montante de cada fondo operado.

- Por cada faltante o sobrante de recursos monetarios detectado se elaborará y contabilizará inmediatamente el expediente correspondiente.
- Es preciso aplicar la responsabilidad material en el caso de faltantes de recursos monetarios, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86.
- El cajero no custodia recursos monetarios ajenos a la entidad, ni talonarios de cheques en blanco; ni puede tener acceso a los registros contables del efectivo, ni de bienes materiales.
- El Área Económica debe controlar los cupones de combustibles entregados al cajero, así como su distribución.
- Los modelos Anticipos para Gastos de Viajes y los Vales para Gastos Menores deben estar autorizados por los funcionarios competentes, de acuerdo con el documento emitido por la dirección de la entidad, contentivo de sus nombres y firmas.
- Cada Vale de Gastos Menores y Anticipo para Gastos de Viajes pagados y liquidados deben constar adjuntos con los justificantes correspondientes no excediendo de \$ 500.00 y estar firmados por los receptores de los pagos de los recursos monetarios.
- Los Recibos de Ingresos deben estar numerados previamente por el Área Económica y controlarse los que se encuentran en poder del cajero.
- El importe de los ingresos cobrados en efectivo deben ser verificados y corresponderse con la suma de los documentos justificativos de éstos, depositándose diariamente; debiendo estar firmados por las personas que los liquidan.
- Los salarios no reclamados y los indebidos, así como los Anticipos de Gastos de Viajes liquidados, se reintegran y liquidan dentro de los términos establecidos para estas operaciones.
- El modelo Control de Anticipos a Justificar debe estar actualizado, fiscalizándose las fechas de vencimiento de los anticipos otorgados para garantizar su liquidación en tiempo.

- Los Vales para Pagos Menores y sus justificantes deben cancelarse con cuño de “PAGADO” al reembolsarse.
- Al final de cada mes es preciso registrar los Vales para Pagos Menores pagados y los Anticipos para Gastos de Viaje liquidados o pendientes de liquidar, que no hayan sido reembolsados.
- No pueden entregarse Anticipos para Gastos de Viajes a ningún trabajador que tenga pendiente de liquidar otro anticipo.
- Los cobros en efectivo (procedentes de ingresos) no pueden utilizarse para efectuar pagos.

Efectivo en Banco

- Es preciso que exista control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados.
- Al menos una persona de los que firman los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos.
- Las operaciones de las cuentas bancarias deben conciliarse periódicamente y dejarse evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente.
- En el caso de las operaciones en moneda extranjera, los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montantes aprobados en los presupuestos correspondientes.
- En las unidades presupuestadas, es imprescindible la actualización del Control de Recursos Presupuestarios de Salarios, Otros Gastos e Inversiones Materiales.
- Por los aportes operacionales realizados en divisas debe recibirse el contravalor de la moneda nacional correspondiente y por los cheques e importes recibidos para adquisición de bienes debe aportarse dicho contravalor.
- Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones.
- En las unidades presupuestadas deben compatibilizarse las informaciones de la Contabilidad Presupuestaria y de la Patrimonial.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES AL SUBSISTEMA DE INVENTARIOS.

- La persona del almacén debe contar, medir y pesar todos los productos recibidos, sin tener acceso al documento del suministrador (Recepción a ciega).
- Las Tarjetas de Estiba tienen que estar actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que deterioren las mismas.
- Los almacenes tienen que ofrecer seguridad y encontrarse limpios y ordenados.
- Los Submayores de Inventario del área contable deben estar al día.
- El almacén tiene que informar las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con las de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas.
- Cuando el programa automatizado contable y el del Control de Inventarios no estén integrados, se ejecutará el Cuadre Diario en Valores por el Área de Contabilidad.
- El almacén debe contar con listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo y de los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.
- Es obligatorio elaborar un Plan anual y efectuar conteos periódicos del 10% de los productos almacenados, sistemática y mensualmente y cuando estos chequeos arrojen diferencias sistemáticas, realizarse un inventario general anual.
- El personal de los almacenes tiene que tener firmadas Actas de Responsabilidad Material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad, de acuerdo con lo regulado por el Decreto-Ley 92-86.
- Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaborarán los expedientes correspondientes y se contabilizarán inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos.

- Las producciones terminadas y las producidas para insumo remitidas a los almacenes tienen que estar amparadas por el documento justificativo de la entrega de éstas.
- Es preciso controlar a través de las Tarjetas de Estiba y de los Submayores de Inventario, los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista, así como los productos recibidos o remitidos en consignación y en depósito.
- En el caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pagos por los clientes, deben elaborarse los expedientes de faltantes correspondientes.
- Debe existir un control eficaz de los útiles y herramientas en uso y éstos verificarse sistemáticamente; elaborándose en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes los expedientes correspondientes, contabilizándose correctamente y aplicándose la responsabilidad material.
- El personal del almacén no puede tener acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios.
- El Área Contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados.
- Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben controlarse separadamente y activarse las gestiones para su eliminación.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES AL SUBSISTEMA DE ACTIVOS FIJOS

- Cada responsable de área tiene que firmar un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia.
- El Área Contable debe constar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.
- Los modelos de Control por Áreas de los Activos Fijos Tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el Área Contable.

- Deben elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc.
- Es preciso elaborar el Plan Anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10 % de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86.
- Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.
- Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado.
- Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.
- Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.
- Los activos fijos intangibles deben controlarse en Submayores habilitados al efecto y amortizarse mensualmente.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES AL SUBSISTEMA DE NOMINAS

- Debe existir separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.
- Debe procederse a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago.
- Deben establecerse controles eficientes para la entrega del efectivo para pago de nóminas y para su liquidación, a los establecimientos y unidades.
- Las nóminas deben constar con los siguientes datos:
 - a. Firma en el espacio "Recibido" de cada trabajador o de cada persona autorizada por éste a efectuar el cobro mediante documento acreditativo, como constancia del mismo.

b. Número de Reintegro y fecha de éste en el espacio “Recibido” de cada salario indebido o no reclamado.

c. Número del cheque de extracción del efectivo para pago de la nómina, cuyo importe debe concordar con el total de los salarios, vacaciones y subsidios a pagar a los trabajadores.

- Es preciso garantizar la actualización del modelo SNC-2-25 “Registro de Salarios y Tiempo de Servicio”.
- Es necesario comprobar la actualización de los Submayores de Vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Las retenciones de salarios deben realizarse en base a los modelos Datos de Nóminas del Área de Personal y revisarse por el Área Contable, liquidándose en tiempo a las entidades correspondientes y a los beneficiarios.
- Las extracciones para pagos de salarios no reclamados debe aprobarse previamente por el Área Económica.
- No deben existir salarios no reclamados pendientes de pago, fuera de los términos establecidos para su reclamación.
- Debe verificarse mensualmente que la suma de los saldos de los Submayores de Salarios no reclamados y de las vacaciones acumuladas se correspondan con los saldos de las cuentas de control correspondientes.
- Los Submayores de Vacaciones y de Retenciones por Pagar no pueden presentar saldos contrarios a su naturaleza.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES A LAS INVERSIONES MATERIALES. (Decreto 327, 11 de octubre del 2014)

- Las Certificaciones de Avance de Obra emitidas por el constructor deben estar firmadas por el inversionista directo, como constancia de su aprobación a los trabajos reportados y a los precios establecidos.

- El inversionista directo debe revisar y aprobar todos los documentos por compras de materiales, equipos y activos fijos tangibles y por contratación de proyectos, asistencia técnica y otros gastos del proceso inversionista.
- Mensualmente deben certificarse los gastos incurridos en la ejecución de inversiones con medios propios, contabilizándose correctamente y efectuarse el reintegro de recursos monetarios correspondientes a la cuenta de Efectivo en Banco de operaciones corrientes en las empresas.
- Al concluirse las inversiones es preciso garantizar que se den de alta los activos fijos tangibles o se informen los gastos que no se incorporen a éstos, para proceder a diferirlos.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES A LAS OPERACIONES DE COBROS Y PAGOS

Cuentas y Efectos por Cobrar

- Los modelos en blanco de Facturas y Órdenes de Compras o de Servicio deben controlarse en el Área Económica por persona ajena a la que los confecciona, estar pre-enumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados.
- Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.
- Deben conciliarse periódicamente las Facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.
- El registro contable de las Facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los Submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.
- Deben mantenerse actualizados los Submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentar saldos envejecidos.
- No deben existir saldos por Pagos Anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de Depósitos y Fianzas.

- Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente.
- Las Cuentas por Cobrar a clientes, las Diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada Factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección.
- La Provisión para Cuentas Incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente.
- Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.
- Deben habilitarse Expedientes de Cobros por Clientes contentivos de cada Factura emitida y del cheque cobrado; así como de las conciliaciones y reclamaciones aceptadas.

Cuentas y Efectos por Pagar

- Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.
- Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.
- Deben elaborarse Expedientes de Pago por proveedores contentivos de cada Factura, su correspondiente Informe de Recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las Facturas con el cuño de "Pagado".
- Es preciso mantener al día los Submayores de Cuentas por Pagar a Suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos.
- Deben liquidarse en tiempo los préstamos bancarios recibidos.
- Las Cuentas por Pagar a Proveedores, las Diversas y los Cobros Anticipados deben desglosarse por cada Factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección.
- Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.

- Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las cuentas por pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos).
- Los Efectos por Pagar deben registrarse correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos correctamente.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO INHERENTES A LOS SISTEMAS DE COSTO

- La entidad debe establecer y aplicar un sistema que le permita conocer los costos de sus producciones por áreas y procesos y determinar las desviaciones desglosadas por conceptos, al compararse con las Fichas de Costo confeccionadas.
- Es imprescindible la actualización de las Fichas de Costo por producciones.
- Deben realizarse análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costo y de las causas de las desviaciones determinadas y analizarse éstas en el Consejo de Dirección.
- Es conveniente elaborar Presupuestos de Gastos por áreas de responsabilidad y compararse éstos con los gastos reales incurridos en las mismas, analizándose las causas de las desviaciones detectadas.
- Los gastos deben registrarse al incurrirse y analizarse por los elementos (conceptos) de gastos establecidos por las entidades.
- En las unidades presupuestadas deben mantenerse actualizados los registros de los gastos presupuestarios devengados, analizados por grupos presupuestarios y epígrafes y partidas.
- Los precios de los productos y servicios prestados facturados, deben establecerse, de proceder, en base a las Fichas de Costo elaboradas y tanto éstos como los de las mercancías vendidas deben haber sido aprobados por el nivel correspondiente.
- Los gastos indirectos de producción deben trasladarse a los costos directos de cada producto elaborado o servicio prestado, mensualmente.

- Deben definirse los métodos para la determinación de las unidades equivalentes y para el tratamiento de los residuos, subproductos, productos intermedios y defectuosos.

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO PARA LAS OPERACIONES FINANCIERAS

Debe garantizarse el aporte al Presupuesto del Estado, en la cuantía correcta y dentro del tiempo establecido de los siguientes aportes, impuestos y contribuciones, en los casos en que proceda:

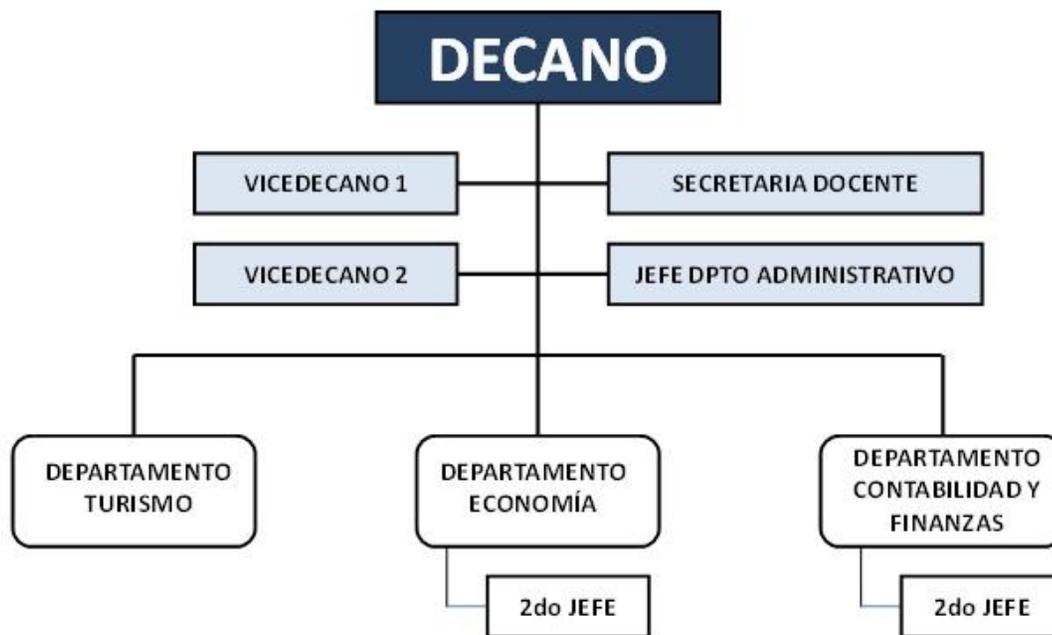
- Contribución a la Seguridad Social
- Impuesto por Utilización de la Fuerza de Trabajo
- Impuestos por las Ventas (Circulación, Gastronomía, Alojamiento, Recreación, Comunicaciones, Transporte, etc.) Impuesto sobre Transporte Terrestre
- Impuesto sobre Documentos
- Impuesto por Vallas y Anuncios
- Impuesto sobre Utilidades
- Aporte por Rendimiento de la Inversión Estatal
- Depreciación de Activos Fijos Tangibles
- Ingresos Cobrados por las unidades presupuestadas
- Responsabilidad Material por Faltantes de Bienes
- Amortización de Gastos Diferidos, procedentes del proceso inversionista
- Faltantes de activos fijos tangibles y valor no depreciado, de los dados de baja antes del final de su vida útil
- Salarios no reclamados vencidos
- Restantes aportes, impuestos y contribuciones

PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO PARA GARANTIZAR LA CORRECTA CONTABILIZACION DE LAS OPERACIONES, SU ACTUALIZACION Y LA EMISION DE LAS INFORMACIONES FINANCIERAS

- Debe garantizarse que se contabilizan correctamente las Donaciones Recibidas y que se aportan al Presupuesto sus valores cuando se autorice su comercialización.

- Las cuentas asociadas a la distribución de las utilidades y al financiamiento de las pérdidas deben operarse correctamente.
- Es preciso garantizar que al cierre del año y antes de emitir los Estados Financieros se trasladen a la cuenta de Inversión Estatal las cuentas de Recursos Recibidos del Presupuesto, Ingresos Devengados y de Efectivo Depositado a éste en las unidades presupuestadas y se cierren las Cuentas de Orden de la Contabilidad Presupuestaria.
- Debe garantizarse la correcta contabilización de la creación de las reservas patrimoniales y de su utilización.
- Cumplimentando el Principio de Período Contable, al final del año; deben registrarse los gastos incurridos, cuya facturación no se haya recibido y los ingresos devengados no facturados.
- Los gastos diferidos a corto y a largo plazo deben amortizarse sistemáticamente.
- Debe garantizarse la correcta contabilización de los Ingresos de Períodos Futuros y de los Ingresos Diferidos y su traslado a las cuentas de ingresos correspondientes.
- Deben analizarse por los elementos de gastos establecidos las cuentas de gastos de las actividades de las empresas y unidades presupuestadas y de los gastos de las actividades no fundamentales (entre ellos de Comedores).
- Deben elaborarse correctamente y en las fechas establecidas todos los Estados Financieros obligatorios y los internos y analizarse sus saldos y resultados en Consejo de Dirección.
- El Área Económica debe calcular las variaciones de los saldos de las cuentas contables y analizar éstas en Consejo de Dirección al revisarse los últimos Estados Financieros.

Anexo 3. Organigrama de la Facultad de Ciencias Económicas



Anexo 4: Entrevista dirigida a los directivos y trabajadores de la FCE.

1. Exprese los objetivos de su puesto de trabajo relacionados con su contribución al cumplimiento de la misión y la visión de la facultad
2. Señale las principales metas laborales que usted se ha propuesto lograr mediante su desempeño laboral.
3. ¿Qué limitaciones existen para ejecutar su trabajo y qué limitan el cumplimiento de sus objetivos?
4. ¿Existe correspondencia entre sus objetivos laborales específicos con los objetivos generales de su área en cuanto a coherencia, compatibilidad y coordinación? Argumente
5. ¿Considera que existen riesgos que restrinjan el cumplimiento de los objetivos antes trazados? Descríbalos
6. Mencione las fortalezas y oportunidades que aportan estos objetivos para enriquecer a plenitud su labor.
7. Mencione las principales debilidades y amenazas que representan estos objetivos y como limitan su cumplimiento.
8. ¿Tiene usted definido para sus objetivos los criterios de medida? (forma en que es medido su trabajo), en caso afirmativo seleccione un objetivo y expréselos.
9. ¿Cómo valora usted la frecuencia y forma en que se controla su trabajo?, Ejemplifíquelo.
10. ¿Con qué frecuencia y cómo usted controla a su subordinados? Argumente.
11. ¿Cuáles serían para usted los clientes y proveedores internos y externos que inciden directamente en el correcto desempeño de su función? Relacione los dos principales clientes internos y externos y los dos proveedores internos y externos.
12. ¿Para quién o quiénes usted se considera un proveedor para el desempeño de sus trabajos? ¿Qué le facilita?
13. ¿Participa usted en la Planificación y control del área de su trabajo? Explique de manera breve como lo hace.

14. ¿Participó usted en la definición de los riesgos vinculados con su área de trabajo y en la definición de los objetivos de control? Señale los que usted considera principales.

15. Exprese las responsabilidades que usted tiene asignada en el control interno. Señale aquellos elementos que considere.

Causas de la ausencia a clases del profesor a clases:

- El profesor no conoce su horario.
- El profesor no conoce los cambios realizados en el horario.
- Existencia de tareas extras que interfieren en su horario.
- Otras (detállelas)