



**Universidad de Sancti Spíritus
"José Martí Pérez"
Facultad de Contabilidad y Finanzas**

TRABAJO DE DIPLOMA

**Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en
el departamento administrativo de la Facultad
Agropecuaria de Montañas del Escambray**

Autora: Yuliet Peña Bermúdez

Tutor: MCs. Rafael Enrique Viña Echevarría

*Junio de 2010
"Año 52 de la Revolución"*



- ✚ A mi tutor, Rafael Viña por toda su ayuda brindada y los conocimientos aportados para el desarrollo de esta investigación.
- ✚ A mi madre, por ser tan especial para mí, por estar a mi lado en todo momento apoyándome.
- ✚ A mi hermano, por ser mi ejemplo, por apoyarme a cada instante.
- ✚ A mi esposo, por inspirar mi vida.
- ✚ A toda mi familia, que de una forma u otra, estuvieron a mi lado siempre que los necesite.
- ✚ A mis amigas Grether y Yaima , a las que quiero tanto, que han sabido estar a mi lado siempre en el momento en que las he necesitado.
- ✚ A los trabajadores de la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray especialmente Mayte de la Coba Prieto por su tiempo y su gran ayuda.
- ✚ A todos los profesores que han formado parte de mi formación.

A TODOS MUCHAS GRACIAS



A mi madre: Por darme aliento para seguir adelante.

A la memoria de mi padre: Por ser luz y guía en el
Sendero de mi vida.

A black and white portrait of Che Guevara, wearing his iconic beret with a star and holding a cigar. The image is faded and serves as a background for the text.

“... los controles empiezan en la base estadística suficientemente digna de confianza para sentir seguridad de que todos los datos que se manejen son exactos, así como el hábito de trabajar con el dato estadístico, saber utilizarlo, que no sea una cifra vacía como es para la mayoría de los administradores, salvo quizás un dato de la producción, sino que es una cifra que encierra una serie de secretos que hay que develar detrás de ella, aprender a interpretar estos secretos es un trabajo de hoy.”

Che

Las insuficiencias presentes en el Sistema de Control Interno que caracteriza hoy a las universidades cubanas, constituye una de las problemáticas que ha centrado la atención de sus gestores y actores, los cuales se proyectan hacia la implementación de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de los procesos universitarios hacia niveles superiores de organización. En tal sentido, esta preocupante dio origen a la presente investigación, la cual se proyecta desde la implementación del subsistema de control estratégico hacia las posibilidades del perfeccionamiento del control interno de manera continua. Por lo que se propuso como objetivo diagnosticar el Subsistema de Control Estratégico en el departamento administrativo de la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray (FAME), que permita identificar las principales dificultades presentadas en el proceso de implementación de la Resolución Ministerial 297, y contribuir a su perfeccionamiento continuo. En la fundamentación del objeto de estudio que justifica a un nivel teórico y metodológico el problema planteado, así como en la caracterización de la FAME y el diagnóstico de los componentes de ambiente de control y evaluación de riesgos, se han aplicado métodos, técnicas e instrumentos que han conducido a los resultados que justifican las deficiencias en el control interno y la necesidad de su perfeccionamiento continuo, constituyendo esta su significación práctica.

| | Pág. |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 01 |
| CAPITULO I. CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS | 08 |
| <i>1.1 Caracterización histórica del control interno.</i> | 08 |
| 1.2 El Sistema de Control Interno. Una herramienta para la evaluación del desempeño de los procesos universitarios. | 19 |
| 1.3 El perfeccionamiento del Subsistema del Control Estratégico en la universalización cubana. | 24 |
| CAPÍTULO 2. DIAGNOSTICO DEL SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO EN LA FACULTAD AGROPECUARIA DE MONTAÑAS DEL ESCAMBRAY | 32 |
| 2.1 Caracterización de la Facultad Agropecuaria Montañas del Escambray (FAME). | 32 |
| 2.2 Diagnóstico del estado actual que presenta el Subsistema de Control Estratégico en el departamento administrativo de la FAME. | 37 |
| 2.3 Plan de acción aplicado para lograr el perfeccionamiento de las normas del ambiente de control. | 44 |
| 2.4 Impactos que se esperan en el ambiente de control del departamento administrativo de la FAME. | 48 |
| CONCLUSIONES | 52 |
| RECOMENDACIONES | 53 |
| BIBLIOGRAFÍA | |
| ANEXOS | |



El control interno ha sido interpretado históricamente como una acción operativa donde inciden diferentes variables con la finalidad de contrarrestar los posibles actos de ilegalidades, fraudes, errores y manifestaciones de corrupción que atentan contra el buen desempeño de las operaciones que se originan en la entidad. Esta operatividad que se originó a partir de la concepción del control como un resultado, trajo como consecuencia las pérdidas cuantiosas de recursos financieros, materiales y humanos imposibles de recuperar.

El control interno debe ser visto como un proceso integrado, efectuado por la dirección y el resto del personal y dirigido a todas las operaciones que se desarrollan en la entidad, para el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; el control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad, confiabilidad de la información y la eficiencia y eficacia de las operaciones sobre la base de una seguridad razonable. (Resolución Ministerial 297. 2003).

A partir de esta definición se ha convertido en un problema la implementación del control interno como un sistema que implica que cada uno de sus componentes esté integrado a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente.

En el V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas, 2007, se discutió con fuerza esta problemática, destacándose la carencia de resultados científicos orientados hacia la implementación del Sistema de Control Interno quedando este proceso en el reducido espacio de la implantación de la RM 297, en un conjunto de carpetas y manuales.

En correspondencia con esta concepción se hace necesaria la evaluación del Sistema de Control Interno, para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia del mismo, contribuyendo a su perfeccionamiento continuo, donde es esencial el grado de sensibilización de todos los directivos y trabajadores de la entidad, teniendo en cuenta los siguientes indicadores:



- Condiciones objetivas presentes en la entidad a considerar en el momento de preparar a las personas para enfrentar la evaluación del Sistema de Control Interno.
- Conocimiento de los factores objetivos y subjetivos presentes, por parte de las personas implicadas.
- Motivación de los directivos y personal para contribuir a la evaluación exitosa del Sistema de Control Interno.
- Sensibilización de todos los trabajadores con el proceso de control interno.

En consecuencia con estas regularidades: ¿están los trabajadores preparados suficientemente en la problemática de la evaluación del Sistema de Control Interno?, ¿están los trabajadores y directivos sensibilizados con el proceso?, ¿está la entidad en condiciones de enfrentar la evaluación?, ¿posee el Sistema de Control Interno la organización y funcionalidad requerida para que la evaluación sea exitosa?

En primer lugar, la evaluación del Sistema de Control Interno no ha contado con la participación activa y dinámica de todos los trabajadores y directivos que permita la efectividad de este proceso. Esto ha influido en la falta de eficiencia del Sistema de Control Interno y en la incapacidad de sus gestores y actores en el perfeccionamiento continuo del mismo.

Estas insuficiencias manifiestas, son originadas porque los implicados en el proceso de evaluación del Sistema de Control Interno se han visto poco sensibilizados y comprometidos con los cambios que han de originarse en el contexto donde se desempeñan profesionalmente.

En segundo lugar, tanto directivos como empleados asumen los cambios inherentes al control interno como un fenómeno burocrático, incapaz de lograr las transformaciones a las que aspira las regulaciones vigentes, expresadas en las políticas y normativas de orden gubernamental e institucional.



Estas limitaciones no son únicas expresiones del sistema empresarial. En las universidades cubanas el control interno constituye una herramienta de organización, estructuración y control de los diferentes procesos que se dan en la misma y en manos de la dirección ha de convertirse en una filosofía de trabajo que debe ser extensiva al resto de los trabajadores, docentes y no docentes, para de manera integral, perfeccionar el desarrollo de las actividades y operaciones que se ejecuten en los procesos de pertinencia e impacto, y en los de existencia.

En tal sentido son los procesos de gestión universitaria los escenarios donde se suceden las transformaciones más significativas, ya que se encuentran frente a una dinámica transformadora de mejora continua, que se integran en forma de sistema y se extienden a todo el territorio, universalizándose aquellos espacios educativos menos favorecidos.

La complejidad que se deriva de este fenómeno cambiante, que se genera en la Educación Superior en Cuba, obliga a la búsqueda constante de alternativas que permitan ejercer un mayor control y supervisión sobre los procesos universitarios. Por lo que es necesario establecer un sistema que contenga todo un andamiaje, que soporte el desarrollo de una estructura y el funcionamiento de los procesos universitarios de manera coherente. Siendo preciso establecer medidas que sirvan de base al proyecto educacional y a partir de ahí hacer cumplir las normas, los principios y políticas establecidas en las regulaciones vigentes.

En la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray (FAME) se está implementando la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, conformándose el Sistema de Control Interno, estructurando el organigrama funcional, así como las funciones y planes de trabajo de cada uno de los responsables de las áreas claves.

Sin embargo, en controles realizados por el Ministerio de Educación Superior, y auditorías y otras evaluaciones dirigidas desde la Universidad de Sancti Spíritus se



ha podido constatar que el control interno se ha quedado en la confección y actualización de los expedientes, estructurados en los cinco componentes, cuyo contenido solo archiva documentos normativos de constitución de la Facultad y políticas del MES, así como procedimientos y otros aspectos relacionados con el plan de prevención y seguridad informática. Esto no constituye evidencia objetiva de la organización estructural y funcional del Sistema de Control Interno existente.

Estas manifestaciones expresan que la presente investigación estudie como **problema de investigación** las insuficiencias en el proceso de perfeccionamiento del Sistema de Control Interno en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray.

A partir del estudio causal del problema, y la determinación de las causas que más inciden en la problemática planteada se ha constatado que los componentes con mayores dificultades son los relacionados con el Subsistema de Control Estratégico, particularmente con la ausencia de los procedimientos establecidos en los manuales y la administración de riesgo, lo que determina profundizar en estos dos componentes. Considerando esta afirmación se asume como **objeto de investigación** el Sistema de Control Interno.

A partir del estudio factoperceptible del Sistema de Control Estratégico en la literatura consultada, y el diagnóstico realizado a la FAME, las principales deficiencias se encuentran en el departamento administrativo, proyectándose como el **objetivo de la investigación** diagnosticar el Subsistema de Control Estratégico en el departamento administrativo de la FAME que permita identificar las principales dificultades presentadas en el proceso de implementación de la RM 297 y contribuir a su perfeccionamiento continuo.

De acuerdo con el objetivo se precisa como **campo de acción** la implementación del Subsistema de Control Estratégico en el departamento administrativo de la FAME.

Para la validación de la misma se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de control interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción acorde a las condiciones objetivas de las universidades cubanas.
2. Diagnosticar el Subsistema de Control Estratégico y las condiciones presentes para su perfeccionamiento en el departamento administrativo de la FAME que permita la justificación de las manifestaciones detectadas.
3. Valorar los resultados obtenidos en función del perfeccionamiento continuo del Sistema de Control Interno de la FAME.
4. Proponer un plan de acción encaminado a minimizar las insuficiencias en el Subsistema de Control Estratégico en el departamento administrativo de la FAME.

De acuerdo con estos referentes metodológicos de la investigación se asume en la misma el supuesto de defender como idea la posibilidad de contribuir al perfeccionamiento continuo del Sistema de Control Interno en la FAME a través del diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en el departamento administrativo, expresado en el objetivo general de la investigación.

La problemática planteada se identifica con todos los procesos y actividades que se desarrollan en la FAME, tomándose como muestra los procesos y operaciones relacionados con el departamento administrativo, aplicando un criterio de selección no probabilística intencional.

Son diversos los **métodos y técnicas** aplicables a este tipo de investigación, que se han seleccionado: Del nivel teórico:

- Histórico lógico, para la determinación de los antecedentes históricos por los que ha transitado el control interno, tomando aquellos elementos que más significado tienen en su evolución.

- Analítico sintético, para realizar una percepción detallada del proceso de control interno, de acuerdo a su implementación y evaluación que precise los aspectos de mayor contraste en el marco teórico y en el diagnóstico.
- Inductivo deductivo, permitiendo ir de los elementos particulares a los generales, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de control interno presentes en el perfeccionamiento del Subsistema de Control Estratégico con sus particularidades, asumiendo una posición de acuerdo a las características de la FAME.
- De lo abstracto a lo concreto, en el estudio de la teoría de investigaciones antecedentes, retomando las ideas positivas de cada una de ellas, respecto al control interno y sus componentes y llegar a establecer una posición con relación a la problemática actual que se presenta.
- Sistémico, para estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el control interno de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora del estado que presenta la administración de los riesgos en las condiciones de la entidad.

Del nivel estadístico matemático, se utilizó la estadística descriptiva, que permitió la selección de técnicas para elegir la muestra y las variables a medir en la investigación, así como la detección de aquellos elementos ajenos que puedan afectar contra la razonabilidad de los resultados, además de permitir el procesamiento de la información obtenida durante el estudio.

También se aplicó el cálculo porcentual para determinar evidencias y variaciones originadas en los análisis efectuados. Se utilizaron las tablas bivariadas, gráficos y otros instrumentos estadísticos, los cuales permitieron establecer análisis lógicos para determinar las regularidades de la información obtenida y poder procesarla y llegar a inferencias lógicas y acabadas. Para el desarrollo del estudio exploratorio se usan como métodos cuantitativos fundamentales: la entrevista, encuestas, cuestionarios, la observación y el análisis de documentos. Los respectivos



instrumentos fueron elaborados por la autora de la investigación.

De acuerdo a esta metodología, el **aporte práctico** del estudio está dado por la aplicación de una guía de autocontrol que permita diagnosticar el Subsistema de Control Estratégico en la FAME para determinar las insuficiencias del Sistema de Control Interno y en la propuesta de elementos organizativos que contribuyen a perfeccionar dicho proceso.

La **novedad científica** radica en la determinación de las principales deficiencias que presenta el Subsistema de Control Estratégico para el perfeccionamiento continuo del control interno a partir de supuestos metodológicos para establecer un plan de acciones de mejora continua en el Subsistema de Control Estratégico en la FAME de forma sistémica y totalizadora reflejando razonablemente la realidad presente.

El informe de investigación se estructura en 2 capítulos:

Capítulo 1. En este capítulo se realizará una fundamentación teórica de la caracterización histórica del control interno y la evaluación del Subsistema de Control Estratégico en la gestión de los procesos universitarios.

Capítulo 2. Muestra los resultados de la investigación, reflejando la caracterización de la FAME, el diagnóstico causal, los resultados y así como un plan de acción para minimizar las insuficiencias presentes en el Subsistema de Control Estratégico en el departamento administrativo de la FAME.

Este trabajo ofrece conclusiones derivadas de la investigación y se expresan las recomendaciones, además de la bibliografía consultada y los anexos necesarios.



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

En el capítulo se fundamentara teóricamente un análisis del proceso de control interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, así como la implementación y la evaluación del Subsistema de Control Estratégico en la gestión de los procesos universitarios, dando respuesta de esta manera al primer objetivo de investigación.

1.1 Caracterización histórica del control interno.

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado a lo largo de su historia como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria.

El origen del control interno se asocia al surgimiento en el año 1494 del método contable de la partida doble, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. A partir de este período se establecen diferenciaciones en la concepción y aplicación de los principios del control interno que conducen a un cambio sustantivo en el accionar de directivos, empresarios y sociedades para concebir el control y administración de los recursos de todo tipo bajo su gestión.

Se establecen en este sentido cuatro etapas o momentos importantes donde se concentran los principales cambios entorno a la esencia e interpretación del control interno como herramienta para la organización y funcionamiento de los procesos internos en una entidad.

Primera etapa: Establecimiento del control y organización de la actividad económica.

En esta primera etapa se enmarcan todas las concepciones precedentes que se manifestaron hasta finales del siglo XIX y que dieron origen a una visión



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

concentrada del control interno en los marcos de la actividad empresarial y que tuvo su expresión superior en el desarrollo del capitalismo monopolista de estado y el nacimiento de las grandes y medianas empresas, que durante la primera mitad del siglo XX alcanzaron su máximo esplendor y desarrollo, extendiendo subsidiarias a diferentes regiones del mundo.

Es cierto que las funciones del control interno, tal y como se manifiestan en la actualidad, eran prácticamente desconocidas hace unos cien años, sin embargo, queda claro que algunas medidas implementadas en algún momento por los hombres de negocios han sido descritas en la historia de la humanidad. Esto prueba la certeza de la afirmación de Collins y Valin, al manifestar que la noción de control interno es tan antigua como la contabilidad. (Collins L., *et al*, 1979)

Existe información de que en 1280, el Papa Nicolás II hacía levantar por su notario, un duplicado de todas las recaudaciones y de los pagos, con el fin de verificar la exactitud y el rigor del trabajo de sus propios administradores. (Collins L., *et al*, 1979)

Los romanos cumplían, en aquella época tan antigua uno de los requisitos inherentes a todo Sistema de Control Interno, como el de la división de responsabilidades. Mientras que la autorización de los gastos y de los impuestos era de responsabilidad del senado romano, los fondos eran custodiados por los administradores de la asamblea legislativa.

En época de los Médicis, en el siglo XV, se introdujo un control sobre las cantidades de materias primas puestas en fase de fabricación, en sus industrias de tejidos, cotejando las cantidades suministradas a cada puesto de trabajo con las unidades fabricadas por el mismo. (Cañibano, 1983). En los siglos XVIII y XIX con el empuje de la Revolución Industrial en Europa y el nacimiento del Capitalismo Monopolista, la concentración de riquezas se hizo expresión a través de los



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

negocios y las empresas que buscaron nuevas formas para ejercer el control sobre sus recursos. Como se aprecia, el control no tenía más objetivo que limitar el riesgo de errores y fraudes, manteniéndose este enfoque hasta finales del siglo XIX. (Collins L., *et al*, 1979)

Esta situación conllevó al establecimiento de rigurosos controles sobre los recursos materiales y financieros, para impedir el riesgo a la comisión de errores y fraudes, surgiendo así la necesidad de establecer divisiones entre las funciones que realizaban los empleados encargados, asignando responsabilidades que minimizaran la posibilidad de robos, fraudes e ineficiencias en las actividades que se desarrollaban, específicamente en las de carácter económicas y afines con esta.

Segunda etapa: El crecimiento económico de los negocios y el establecimiento de la eficiencia operativa.

El control y organización de los negocios manifestados a principios del siglo XX propició el crecimiento de la actividad económica y la aparición de las grandes organizaciones empresariales, abarcando una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y contando con un gran número de trabajadores y delegaciones en diferentes puntos geográficos, lo que devino en una evolución en la concepción del control interno.

Dussaulx, plantea que en Gran Bretaña y Estados Unidos, poco antes de la segunda guerra mundial y mucho antes que en el resto de Europa, la dirección empresarial empezó a tomar conciencia de que la vigilancia organizada y estructurada e independiente podía ser necesaria sobre la base de la complejidad creciente de los fenómenos económicos y administrativos, y de la delegación de las responsabilidades. (Dussaulx A., 1972)



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

Por lo que después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas que disponían de una creciente capacidad de producción, frente a un mercado con riesgos de limitar sus ventas, se dieron cuenta de que era necesario incrementar su eficiencia operativa. Es el momento en que la dirección comienza a percatarse de que por el conocimiento global y profundo que los auditores internos tienen de la empresa, estos pueden aportar ideas para mejorar la eficacia empresarial.

Muchos autores, en el siglo XX, han reconocido la importancia del control interno para la administración y para los auditores externos independientes y estatales, Kell, Boynton y Ziegler (1995), refieren que una publicación del año 1947 del American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) titulada Internal Control, citó los siguientes factores como coadyuvantes en el reconocimiento cada vez mayor de la importancia del control interno:

- El alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio que la administración deberá confiar en innumerables reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones.
- La verificación y revisión inherentes a un buen Sistema de Control Interno proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades.
- Para los auditores resulta impracticable realizar auditoría en la mayor parte de las compañías sin rebasar las restricciones de los honorarios si no tiene el apoyo de un buen Sistema de Control Interno del cliente.

Diez años más tarde, la National Commission on Financial Reporting Treadway Commission (Estados Unidos) volvió a enfatizar la importancia del control interno para reducir la incidencia de información financiera fraudulenta. El informe final de esta, fue publicado en octubre de 1987 (Kell W.; Boynton W., y Ziegler R., 1995) e incluyó lo siguiente:



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

1. Todas las compañías cuyas acciones se cotizan en bolsa deberán mantener controles internos que proporcionen seguridad razonable de que la información financiera fraudulenta se impida, o que su detección sea oportuna.
2. Para evitar información financiera fraudulenta es de suma importancia el “tono fijado por la alta gerencia” que influye en el entorno de la compañía dentro del cual ocurre la información financiera.
3. Las organizaciones que patrocinan la comisión, incluyendo el Auditing Standard Board (ASB), deben cooperar para desarrollar directrices adicionales dentro de Sistemas de Control Interno.

Posteriormente a este reporte, se emitió el SAS núm. 55 que amplía el concepto de control interno más allá del comprendido en los SAS anteriores y explica las responsabilidades del auditor en un trabajo de auditoría.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto, en su administración, y esto exigía incrementar el control.

En este sentido, el control interno se convirtió en un instrumento necesario para establecer un riguroso control sobre los bienes que posee una entidad y de aquellas operaciones que la determinan. Por esta razón, siempre el control ha estado dirigido a las actividades contables y financieras, donde intervienen otras, más ligadas a la administración, pero que tienen finalidades comunes con las contables. Se refiere a las actividades de: producción, comerciales, de recursos humanos, entre otras.

Este marco conceptual define el control interno como un plan de medidas u organización que brinda al negocio los pasos para evitar los fraudes del personal. De aquí que se convierta entonces, en un sistema constituido por todas las medidas empleadas para:



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

- Proteger los activos en contra de desperdicios, de fraude y de su uso ineficiente.
- Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- Evaluar la eficiencia de las operaciones. (AICPA, 1947:320)

Esta misma concepción era asumida por la actividad empresarial cubana de la primera mitad del siglo XX, que después del retiro del dominio español, asumió una autonomía en este ámbito, con fuerte influencia de las tendencias desarrolladas en los EUA, ya que la manifestación nacional del Capital Extranjero exigía la aplicación de los sistemas de control interno proveniente de las casas matrices del norte.

Por muchos años, la práctica contable cubana y sus profesionales gozaron de prestigio y reconocimiento internacional, ocupando posiciones de avanzada en el continente. La formación de estos se realizaban en países con alto desarrollo en las esferas económicas y empresariales, para que respondieran a las necesidades que exigía una empresa extranjera con domicilio en casa.

Al triunfo de la Revolución, con las transformaciones de la economía cubana se introducen modificaciones derivadas de la esencia de los procesos económicos implantados, los que quedaron registrados en el Sistema Uniforme de la Contabilidad.

A partir del 1967, la eliminación de las relaciones monetario mercantiles en la economía cubana provoca un deterioro en la práctica y formación de profesionales de la ciencia contable, situación esta que inicia su recuperación con los acuerdos del 1er Congreso del PCC, entre ellos, la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, que trajo consigo la promulgación en 1976 del Sistema Nacional de Contabilidad.



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

Sin embargo, se considera que aún no se ha recuperado totalmente este deterioro, dado por su impacto en la cultura de la sociedad alrededor de la necesidad del control interno.

Todo esto propició que desaparecieran en esta etapa los controles económicos, sustituidos únicamente por los controles físicos de los medios materiales, incidiendo de manera significativa en la eficiencia del control de los recursos materiales y financieros y en la operatividad de estos en la actividad productiva, de los servicios y las relacionadas con las garantías sociales que imponía el sistema socialista.

En síntesis el crecimiento económico de las grandes y medianas empresas tuvo su objetivo en el logro de la eficiencia operativa, la cual cobra auge en la primera mitad del siglo XX, sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial y que se extiende hasta finales de la década del 70, implicada por una mayor complejidad en las organizaciones, exigiendo incremento del control operativo.

De esta manera el Control Interno se convirtió en un instrumento necesario para establecer un riguroso control sobre los bienes que posee una entidad y de aquellas operaciones que la determinan, expresados en:

1. La necesidad de la administración de ejercer mayor control.
2. La protección de los recursos y reducir la probabilidad de ocurrencia de errores e irregularidades.
3. Un buen SCI que permita la efectividad de la auditoría sin rebasar las restricciones y regulaciones.

Tercera etapa: Direccionamiento hacia el control operativo y la actividad contable- financiera.



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

Dadas las condiciones existentes en las grandes y medianas empresas, llamadas transnacionales y la complejidad de sus procesos, los cuales generaban altos índices de valores, con expresión monetaria, así como la privatización cada vez mayor del sector estatal, como afianzamiento del modelo neoliberal, se empezaron a manifestar una diversidad de problemáticas relacionadas con el control de los recursos financieros y materiales que exigían reconsiderar los principios existentes y establecer nuevas estructuras de control interno que minimizaran esta tendencia al fraude y violaciones de las obligaciones legales existentes.

Por esta razón las soluciones se dirigieron a identificar el control por su naturaleza operativa y orientada a la actividad contable y financiera, considerada la responsable del control, administración y organización de estas operaciones.

Prevalece la concepción del control interno como: todas las medidas usadas en un negocio para los propósitos de salvaguardar sus recursos de ser desperdiciados, infrautilizados e ineficientes; promover seguridad y fiabilidad en la contabilidad y en los datos de las operaciones; animar y medir el cumplimiento de acuerdo a la política de la compañía y juzgar la eficacia en todas las divisiones del negocio. (Meigs, and Meigs, 1977:10)

En correspondencia con esta tendencia, la dirección asume una responsabilidad esencial en el hacer cumplir todas las medidas y procedimientos que se establecen según el plan de control establecido. Este plan de control es netamente operativo, se diseña para su ejecución sin tener en cuenta la previsión de las posibles consecuencias que se derivan de los resultados.

En la década de los 80, en Cuba se retomó la necesidad de incrementar los controles en las entidades estatales a causa de las desviaciones y fraudes que se habían venido gestando, debido a la falta de control sobre las operaciones financieras, originarias de las relaciones mercantiles directas con el campo



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

socialista, las cuales se habían incrementado, provocando el derroche y despilfarro de todo tipo de recursos.

Ante esta situación, la máxima dirección del Estado, hace un llamado a la conciencia de los directivos por la exigencia y prioridad del control, y comienza el proceso de rectificación de errores.

Esto influyó significativamente en las medidas trazadas en los noventa, sobre la actividad económica, después de la caída del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto a Cuba por los EUA. En la década del 90 se acentúa el proceso de recuperación de la actividad económica asociada a las transformaciones estructurales y funcionales del sistema empresarial y sus fuentes de financiamiento, y se profundiza en la exigencia por los controles.

La normativa contable nacional adopta estándares internacionales y se inicia un proceso encaminado a que la contabilidad se convierta en un instrumento de la dirección.

Con la aprobación de los acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros No 3162 de junio del 1997 y el No 3334 de septiembre del 1998 se pusieron en marcha planes de medidas para el fortalecimiento del control interno en todo el país.

Estos planes de medidas incluyeron acciones, normativas, legislativas, de capacitación, asesoramiento, verificación, estímulos y sanciones, a todo el personal responsabilizado con el control interno, en todos los niveles, que aún mantienen toda su vigencia y que son posibles perfeccionar.

No fue un proceso fácil ni rápido, sin embargo es innegable que los cambios que enfrentaron las empresas, las obligaron a desarrollar el perfeccionamiento de los procesos contables y económicos, buscando competitividad y eficiencia, para lo



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

cual se hace necesario llevar a cabo una intensa lucha contra los desvíos, mermas, y deterioros excesivos y sobre todo buscar la reducción de los costos sin afectar la calidad de los procesos o servicios

Un papel fundamental en esta batalla lo juegan las universidades, pues tienen ante sí, dos grandes retos: el de forjar los contadores financistas del mañana, a quienes se les debe inculcar la necesidad de cumplir con las normas éticas del contador y otro reto, no menos importante, que es el de la recalificación de cuadros y del personal de la esfera empresarial.

En análisis efectuados por el Ministerio de Finanzas y Precios con otros Ministerios, se ha podido constatar que la evolución del control interno ha sido positiva y que existe una situación cualitativamente diferente a la existente en periodos precedentes, aún cuando no existe una buena correspondencia entre los esfuerzos que ha hecho el país y los resultados que se vienen obteniendo.

De esta manera este Sistema de Control Interno logra en la entidad o empresa:

- El control de todos sus bienes e impedir que se cometan fraudes y errores o al menos descubrirlos rápidamente.
- Evaluar el desempeño de todos los administrativos y funciones de la entidad.
- Promover una operación más eficiente y aumentar la eficacia de la dirección administrativa.
- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos de la contabilidad y de los Estados Financieros.

Cuarta etapa: Direccionamiento hacia el control estratégico y la necesidad del control integral.



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

Los cambios organizacionales y de estructura que empezaron a experimentar las empresas en correspondencia con las nuevas condiciones que se manifestaban a finales del siglo XX, en busca de mayores índices de eficiencia y eficacia, inmersa en un entorno competitivo, que diera como resultado mayores niveles de rentabilidad y solvencia, exigía un control que se direccionara desde una visión estratégica y se encaminará a todas las actividades y funciones de la organización.

Por tal razón se hizo necesario ajustar a las características de la empresa la concepción del control interno y cambiar su enfoque, pues hasta ahora la aplicación del programa de medidas se había concentrado en el personal técnico y en el resto de las áreas operacionales y los trabajadores habían perdido sentido de pertenencia, los directivos no veían el Sistema de Control Interno como un instrumento de gestión, capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones que se habían propuesto.

Además no se contaba con elementos generalizadores que le sirvieran de base a la organización para poder diseñar un Sistema de Control Interno a la medida de sus necesidades, y la práctica indica que resulta imprescindible accionar sobre los principales jefes de las entidades como responsables máximos del control interno.

Todo esto dio paso al rediseño del enfoque estratégico, de modo que posibilitara revertir la situación actual y lograr una adecuada administración de todos y cada uno de los sistemas de las organizaciones y, a su vez, fortalecer el papel que juegan los administradores de estos sistemas en la regulación y ordenamiento de los mismos, unido a la redefinición del control interno que facilite la comunicación y unificación de expectativas, respondiendo a los intereses de todas las partes.

Estas limitantes influyeron en la carencia de un marco referencial común relacionado con el control interno, que generara expectativas entre empresarios, profesionales, legisladores, entre otros, regulado por leyes, normas y reglamentos.



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

Por esta razón el Control Interno fue sometido a un riguroso estudio por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la comisión Treedway, también conocida como COSO (Committee of Sponsorin Organisations). Entre los miembros de COSO se cuentan el American Institute of Chartered Public Accountants (AICPA), el Financial Executives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA, que agrupa a profesores universitarios de contabilidad).

A partir de aquí el control interno dejó de ser un plan de acción orientado al cumplimiento de medidas para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas, y se extendió a la concepción integral del control para todos los procesos y actividades de la empresa, como lo señala la American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), en 1947. (AICPA, 1947:320).

1.2 El Sistema de Control Interno. Una herramienta para la evaluación del desempeño de los procesos universitarios.

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo del director, la administración y todo el personal de las universidades, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes áreas:

- 1- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- 2- Confiabilidad en la información financiera.
- 3- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Ladino E., 2006)

El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por la universidad para proteger sus activos,



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la una universidad.

De todo esto se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una universidad, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una universidad específica.

Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de ella.

El Sistema de Control Interno se desarrolla y vive dentro de la universidad, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir. Este existe por el interés de la propia administración. Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones financieras no contables.

Estructura del Sistema de Control Interno

.De acuerdo a la complejidad que tiene un Sistema de Control Interno, respecto al alcance de sus operaciones y el conjunto de procesos y actividades que desarrolla, se hace difícil su concepción, evaluación y perfeccionamiento, visto desde su integralidad. Por esta razón, basándose en las propuestas y criterios asumidos por investigadores internacionales, y en Cuba por Viña (2007) se asume la concepción de clasificar el Sistema de Control Interno en subsistemas; componentes y elementos, indicadores o normas, para una mejor comprensión, organización y gestión de los procesos que incluye.



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

El modelo para la evaluación integral del Sistema de Control Interno en las universidades cubanas debe estar clasificado en tres subsistemas:

El Subsistema de Control Estratégico es el conjunto de componentes de control que al interrelacionarse entre sí, permiten el cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la entidad. Este subsistema integra tres componentes: El ambiente de control, direccionamiento estratégico y la administración de riesgos.

El Subsistema de Control de la Gestión constituye el conjunto de componentes de control, que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la ejecución de los procesos de la entidad orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su misión. Su estructura lo conforman los componentes siguientes: actividades de control y la información y comunicación.

El Subsistema de Control de la Evaluación establece el conjunto de componentes de control que al actuar interrelacionadamente, permiten valorar en forma permanente la efectividad del control interno de la entidad; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la universidad. Los componentes que la integran son: la autoevaluación, evaluación interna y la evaluación externa

Elementos del Sistema de Control Interno:

1. Definición de los objetivos y las metas, tanto generales, como específicas.
2. Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

3. Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que les permitan a las universidades conocer las opiniones que tienen sus usuarios sobre la gestión desarrollada.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.

Objetivos del Sistema de Control Interno:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

Procedimientos para mantener un buen control interno en las universidades cubanas:

El Sistema de Control Interno de cada universidad está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, pero existen aspectos generales que deben estar presentes en todos los sistemas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Establecer líneas claras de responsabilidad y procedimientos de control para procesar cada tipo de transacción.
2. Subdivisión de funciones y realizar auditorias o comprobaciones internas.
3. Diseño adecuado de documentos y registros.
4. El costo del control y rotación de deberes.
5. Instrucciones por escrito y cuentas de control.
6. 6-Documentos prenumerados y evitar uso de efectivo.
7. Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
8. Identificación de puntos claves de control en cada actividad.
9. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
10. Actualización de medidas de seguridad y registro adecuado de toda la información.
11. Realizar arqueo sorpresivos y mensuales de caja para verificar que las operaciones hechas sean las correctas.
12. Control de asistencia de los trabajadores.
13. Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
14. Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la universidad y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

15. Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la universidad es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
16. Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
17. Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la universidad.
18. Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.

¿Qué beneficios ofrece el Sistema de Control interno a las universidades cubanas?

El control interno puede ayudar a que una universidad consiga sus objetivos, a prevenir las pérdidas de recursos, y a la obtención de la información más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza en que la organización cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias.

Bajo el nuevo marco conceptual el Sistema de Control Interno se diseña a través de cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder efectuarlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión o monitoreo. Las técnicas establecidas por la entidad para el diseño de los componentes son precisamente las que van convirtiendo al Sistema de Control Interno en un instrumento encaminado a la prevención.

1.3 El perfeccionamiento del Subsistema del Control Estratégico en la universalización cubana.

Las universidades cubanas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento; por ello, se torna viable establecer algunos puntos de soporte para identificar las herramientas necesarias en el logro de un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo garantice evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio. (Ríos M., 2007)

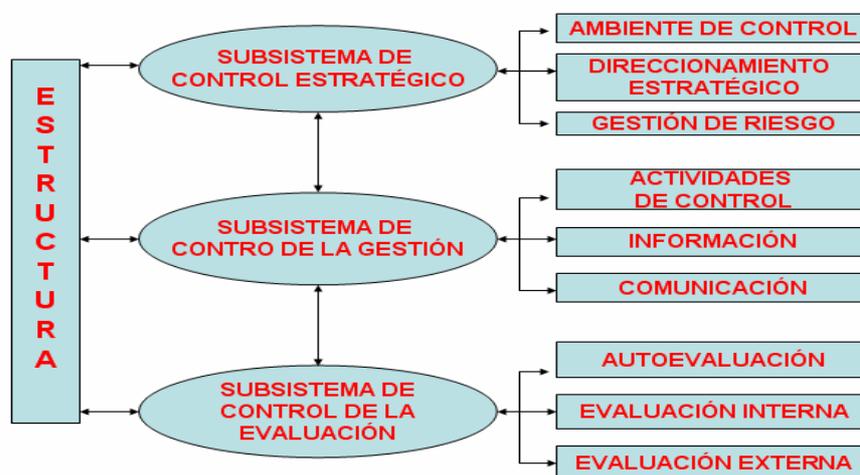
En este sentido el perfeccionamiento continuo se basa en las condiciones que tienen la institución para desarrollar sus fortalezas, encaminadas a la implementación, y como la evaluación constituye un proceso que acelera la posibilidad de perfeccionar el control interno en los procesos y actividades que desarrolla la misma.

El proceso de evaluación del Sistema de Control Interno se da en un sistema de relaciones que parte de las modalidades de la evaluación y que a su vez son contrarios dialécticos y que encuentran solución en la supervisión continua de los resultados y en el grado de compromiso de la dirección y el resto del personal en contribuir a mejorar las situaciones presentadas. Este proceso se expresa en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, la evaluación debe darse en correspondencia con la estructura que asume el Sistema de Control Interno. En esta dinámica, es preciso esclarecer la estructura que adopta el Sistema de Control Interno, en correspondencia con la estructura de la entidad donde ha de realizarse la evaluación, y las normativas vigentes, para poder establecer los objetivos y estrategias a seguir. El Sistema de Control Interno asume tres subsistemas que se complementan desde la propuesta organizativa que ofrece la RM 297, 2003 del MFP y los modelos formulados a nivel internacional, COSO, COCO, COBIT, MECl, entre otros. Teniendo en cuenta estas manifestaciones, a continuación se relacionan la estructura del SCI:

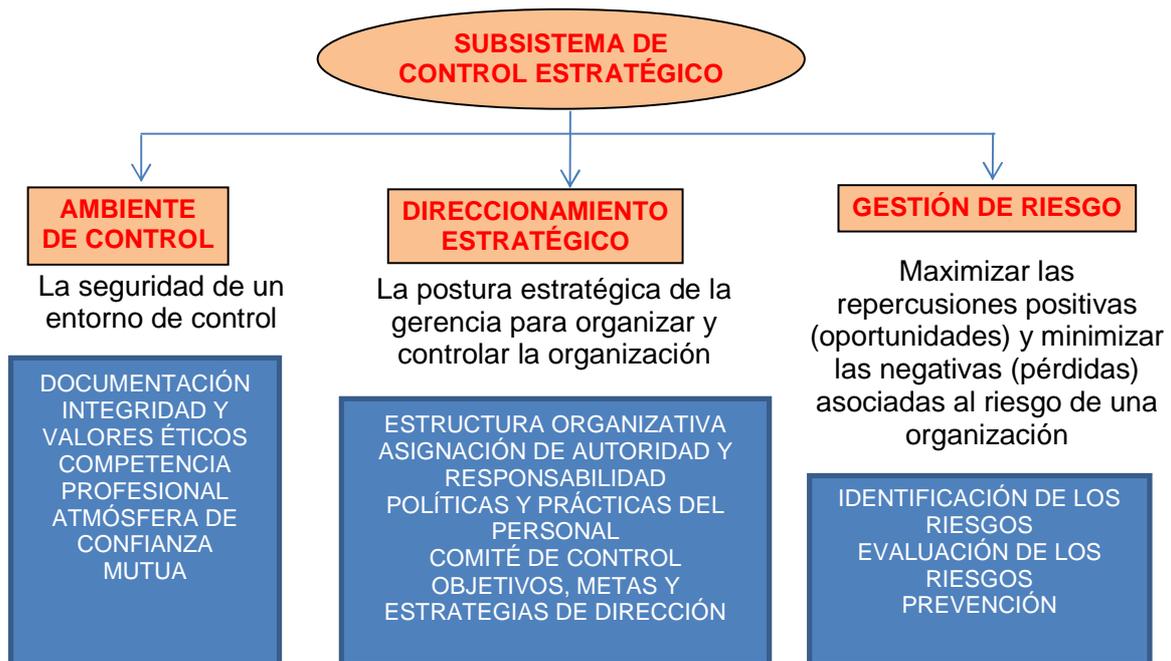


Fuente: Elaboración propia

Esta visión estratégica parte:

- Ambiente de control que tiene que existir en el entorno de trabajo, que impulse y motive las decisiones y acciones, orientado al logro del:
- Direccionamiento de los objetivos y metas, que garantice una adecuada:
- Administración de los riesgos para alcanzar la realización de las estrategias previstas.

Por lo que, partir de esta visión estratégica, se proporcionan las condiciones físicas, sociales y culturales requeridas para caracterizar la manera de asumir el control interno por parte de los servidores públicos.



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación se inicia, examinando el subsistema de control estratégico, transitando por el control de la gestión y finalmente corroborando los criterios de evaluación asumidos y el control de la misma.

Asumiendo el principio de que el control interno ha sido pensado en la evaluación de los riesgos, estos constituyen la base del proceso de implementación del SCI, ya que es el componente sobre el cual existe menor influencia organizativa dentro de la entidad, menor información y mayor necesidad de control y evaluación.

Por tanto los riesgos constituyen un factor de atención en todos los procesos ligados a la implementación, evaluación y perfeccionamiento del SCI.

A partir de este criterio se asume la necesidad de establecer una adecuada administración de los riesgos, ya que son la causa que expresa la necesidad de establecer controles internos basados en controles estratégicos de prevención y corrección.

La administración de los riesgos, según Viña (2007); Marín,(2005); Rodríguez(2006); Blanco (2007), debe concebirse y evaluarse a partir de un conjunto de etapas que se identifican con:

1. Identificación y análisis de los riesgos.
2. Evaluación de los riesgos.
3. Tratamiento de los riesgos.

En el esquema siguiente se ilustra esta concepción de los riesgos de acuerdo al grado de administración que se exige:



Fuente: Elaboración propia.

Para entender y evaluar el proceso de administración de riesgos en el diseño del SCI, es preciso considerar el rigor con que la entidad establece los diferentes



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

procesos en correspondencia con:

- El establecimiento de objetivos-objetivos, metas congruentes en toda la entidad, identificando los factores claves de éxito e informando de manera oportuna sobre el rendimiento y expectativas.
- Con cuanta efectividad se comunican los objetivos de la entidad a los empleados y consejos de dirección.
- La consideración de la gerencia acerca de los riesgos relacionados con: recursos humanos o cambios en la responsabilidad que afecten la capacidad de funcionar eficientemente.
- La consideración de los agentes de cambios sobre los ambientes económicos, productivos o de servicios, reglamentarios y de otros tipos, en correspondencia con la evolución de la empresa. Si están los mecanismos de identificación creados para las condiciones de cambio y si se reacciona ante ellos.

La evaluación del componente administración de riesgos examina y comprueba la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas, así como a nivel de empresa y de las unidades o funciones más importantes. (RM 297, 2003).

A nivel de la empresa han de tenerse en cuenta los factores de carácter externo e internos que puedan generar situaciones de cambio, y que es de vital necesidad su control y evaluación sobre los cambios que generan en el desarrollo y evolución de las actividades, procesos y operaciones que se dan en el ejercicio de la entidad. Estos cambios se relacionan con:

Tipo externo:



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

- Tecnológicos, productivos o de servicios.
- Ofertas-demandas de la sociedad y de orden competitivo.
- Alteraciones del escenario financiero nacional o internacional y modificaciones legales y normativas.

Tipo interno:

- Cambios estructurales de la organización, competencia de los profesionales y personal que labora, así como las estrategias para su superación.
- Sistemas de información y las tecnologías existentes.
- La naturaleza estratégica que sigue la empresa y las políticas y estilos asumidos por la dirección y la comunicación a los niveles correspondientes.

La administración de riesgos ha de convertirse en un instrumento para organizar y diseñar procedimientos y mecanismos dirigidos al cumplimiento estructurado y sistemático de todos los requisitos establecidos en la legislación de prevención y control de riesgos. La evaluación debe concebirse como el elemento dinámico que agilice y perfeccione el proceso de administración de los riesgos, en el Subsistema de Control Estratégico, como componente estructural del Sistema de Control Interno.

El ambiente de control se interpreta desde la concepción que tiene la organización de los valores formados por la historia de la institución, las costumbres y tradiciones de las personas que participan en sus procesos y los que ha llevado la propia entidad, de acuerdo con el rol que ha asumido frente a la sociedad.

Esta característica determina las premisas que identifican a la organización. Esta es una condición que debe integrarse a nuevos requisitos que permitan identificar a la entidad en su entorno. Ellos están dados por los valores que han de generarse en el propio proceso de desarrollo para lograr el cambio que se requiere.

Cuando las premisas y los requisitos se integran, constituyen los valores



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

institucionales que, en esencia, son los que identifican a la institución; es decir, la relación entre los valores históricos y culturales de la organización con los compromisos e intereses de cambio y desarrollo de los gestores y participante dentro de la institución.

La cultura organizacional, que no es más que los valores y compromisos éticos asumidos por las personas que dirigen y trabajan en la organización y que reflejan los valores de la institución, al integrarse al proceso de desarrollo del talento humano, que no es más que dar competencia a los recursos humanos dentro de la organización, establece y orienta los estilos de dirección.

Estos, a su vez, deben orientarse hacia el logro del buen funcionamiento y la sensibilización de la dirección y de todo el personal en el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias.

Otra categoría que se analiza en el funcionamiento del control estratégico, es su direccionamiento; es decir, qué estrategias y acciones deben combinarse para lograr que el ambiente de control se integre al resto de los componentes del SCI.

El direccionamiento estratégico tiene como premisa, la definición y elaboración de objetivos, planes y estrategias, que al integrarse con la estructura organizacional de la institución, permiten como resultado un modelo operativo que direcciona el funcionamiento del Subsistema de Control Estratégico.

Este componente, el direccionamiento estratégico, lo determinan las regulaciones, disposiciones legales y políticas asumidas por la organización, el cual se vincula y depende en primera instancia, del ambiente de control. Al fusionarse estos dos subcomponentes, dan como resultado el funcionamiento organizacional del control estratégico, sin embargo este no logra su eficacia si no se tiene en cuenta una tercera categoría, la evaluación del control.

La evaluación del control debe integrarse a las estrategias asumidas por la



Capítulo I: Caracterización del control interno en los procesos universitarios

institución para la implementación y el mejoramiento continuo, de manera tal que se proyecte al perfeccionamiento desde el puesto de trabajo, para lograr planes de mejoramiento y cambios permanentes. (Viña, 2007)



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

En el presente capítulo se realizará una caracterización de la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray (FAME) en aras de diagnosticar el Subsistema de Control Estratégico en el departamento administrativo de dicha entidad. Para el logro de los objetivos propuestos se utilizarán un conjunto de métodos teóricos y empíricos, así como técnicas e instrumentos que permitan un diagnóstico pormenorizado y que refleje las insuficiencias que justifican la problemática, sobre la cual se aplica el procedimiento seleccionado, se llevará a cabo la elaboración de un plan de acción que permita aminorar los resultados alcanzados en el diagnóstico.

2.1 Caracterización de la Facultad Agropecuaria Montañas del Escambray (FAME).

La Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray (FAME) fue fundada el 6 de febrero de 1989 como parte del proyecto de creación de facultades agropecuarias en las montañas, ubicada en la localidad de Topes de Collantes, en el municipio de Trinidad, perteneciente a la provincia de Sancti Spíritus, según la división político administrativa del Estado cubano. De esta forma contribuyó al fortalecimiento de la Educación Superior Cubana como un sistema integrado de manera coherente a las necesidades del desarrollo económico y social del país.

Funciones de Facultad Agropecuaria Montañas del Escambray:

- Formación integral de profesionales.
- El postgrado a profesionales de las Ciencias Agropecuarias.
- La investigación científica.
- La extensión universitaria.
- La superación del claustro.
- La informatización y las relaciones internacionales.
- Captación de recursos, a través de proyectos, donaciones, otros.

La misión y la visión de la organización se expresan de la siguiente forma:



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

Como **misión la facultad** se propone contribuir al desarrollo sostenible de las zonas montañosas de la región central del país a través de la formación integral de los ingenieros agrónomos que necesitan sus unidades de producción, la investigación científica e introducción de resultados científico-técnico en sus procesos productivos y de la superación postgraduada y académica de los profesionales que ejercen en la región, además de constituir una unidad de interfase y vinculación de la universidad con la montaña, la comunidad y el entorno ecológico constituyéndose en punta de vanguardia de una extensión universitaria integral.

La **visión de la FAME** está basada en alcanzar niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en la carrera de Agronomía, con una sólida formación básica, profesional y humanística, comprometidos con el proceso revolucionario y que la educación de postgrado de respuesta a las necesidades que demanda el entorno, así como la prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio, forman parte de la cultura organizacional.

La estrategia maestra tiene como objetivo alcanzar resultados superiores en la formación de una cultura general integral de la comunidad universitaria de la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray, contribuir a perfeccionar el Sistema de Gestión del Capital Humano logrando la excelencia del personal docente, investigativo, técnicos, trabajadores y dirigentes hacia el logro de metas y objetivos de trabajo de la entidad.

Resultados de la aplicación de la matriz DAFO:

Fortalezas

- Clima político-ideológico de trabajadores y estudiantes favorable, con organizaciones políticas y de masas renovadas y fortalecidas.
- Pertener al CUSS y contar con el apoyo de la UCLV y otros CES.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

- Claustro Joven e identificado con la Facultad
- Contar con la colaboración del Complejo Gaviota.
- Calidad Humana, Revolucionaria e intelectual de los estudiantes y trabajadores.
- Contar con un producto demandado.
- Reconocimiento territorial al trabajo científico que desarrolla el centro.
- Contar con instalaciones que garantizan la funcionalidad de la Facultad.

Debilidades

- Insuficiencia de profesores experimentados para acometer las tareas actuales y garantizar el relevo del claustro.
- Falta de recursos materiales y financieros.
- Deterioro de la infraestructura y el equipamiento, lo que incide negativamente en las condiciones de trabajo y de vida.
- Insuficiencia en la aplicación del sistema de gestión del capital humanos.
- Poco dominio de idiomas extranjeros que afecta la gestión en las relaciones internacionales.
- Dificultades con la conectividad y limitaciones en el desarrollo de la informatización.
- Carrera no acreditada.
- Lejanía de la facultad (dificultad en el acceso).

Oportunidades

- Protagonismo y reconocimiento social otorgado a la Educación Superior en los Programas de la Revolución.
- Política del MES de apoyo diferenciado a las facultades de montaña.
- Necesidad en el territorio de los conocimientos que se asimilan y generan en la institución.
- Necesidad en el macizo montañoso del profesional que formamos.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

- Recibir apoyo del MES, gobiernos provinciales y municipales, Comisión Nacional del Plan Turquino y las Empresas de la agricultura del territorio.
- Interés de universidades de reconocido prestigio, nacionales y extranjeras, por colaborar con nuestra facultad.
- Existencia de jóvenes en el territorio con interés y posibilidades de superarse.

Amenazas

- Regulaciones que establecen límites al esquema de financiamiento parcial en divisa.
- Dificultades económicas y limitaciones económico – financieras del país.
- Existencia de sectores económicos de mejor remuneración.
- No entrega de la totalidad de las viviendas comprometidas a los docentes en Trinidad.
- Insuficiente gestión para garantizar la matrícula de la facultad.
- Poca disposición para la superación posgraduada de los profesionales del territorio.
- Existencia de centros de trabajo con condiciones laborales no adecuada para los graduados.

Caracterización del capital humano de la FAME.

La FAME cuenta con una plantilla de 86 trabajadores, (ver anexo 1), de ellos 6 dirigentes docentes (7%), 4 dirigentes administrativos (5%) y 20 profesores (23%), dentro del personal de apoyo se encuentran: 7 técnicos medios (8%), 7 administrativos (8%), 26 obreros (30%) y 16 de servicio (19%). Además cuenta con un profesional en adiestramiento y 2 técnicos medios en adiestramiento. Esta plantilla se mantiene cubierta un nivel cercano al 93%, lo más preocupante es el no completamiento del claustro de profesores.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

En la Facultad funciona una cátedra de preparación militar con cuatro oficiales del MINFAR, además contamos con el servicio de 14 profesores a tiempo parcial.

La totalidad de los profesores y personal vinculado a la docencia se encuentran altamente calificados y motivados en desempeñar sus funciones con un elevado nivel de profesionalidad y sentido de pertenencia. Ello se manifiesta por la integridad y honestidad demostrada en el trabajo diario, así como en la capacidad de orientación en función del cumplimiento de los objetivos de la FAME con un alto grado de responsabilidad.

En el anexo 2 de este subsistema se muestra el organigrama que describe la estructura organizativa de la FAME una vez modificada. La estructura, sistema funcional y de dirección de la facultad de la FAME está representada por un Consejo de Dirección integrado por un Decano, tres Vicedecanos, dos Jefes de Departamento. Con el objetivo de fortalecer el aparato de control, cuenta con profesores guías y coordinadores de años los que tienen la responsabilidad de: asesorar, controlar y apoyar el Proceso Docente Educativo.

2.1.1 Caracterización del departamento administrativo de la FAME.

La estructura organizativa del departamento administrativo (ver anexo 2) está conformada de la siguiente manera:

1. Transporte.
2. Almacenes.
3. Encargado de actividades administrativas.
4. Encargado de actividades de servicio.
5. Actividad agropecuaria.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

Los objetivos trazados por este departamento son:

- Coordinar la planificación y ejecución del plan de transportación mensual con los demás dirigentes de la facultad en aras de lograr un aprovechamiento de la transportación y cumplir las tareas programadas.
- Organizar y controlar la planificación y uso del transporte y el combustible, cumpliendo con lo reglamentado para estas actividades.
- Controlar el funcionamiento de la cocina comedor, garantizando un servicio de calidad, variado e higiénico que permita la aceptación por parte de estudiantes y demás trabajadores.
- Realizar chequeos al área de almacenes comprobando la existencia, salida y uso de los recursos disponibles, contribuyendo al control del destino de los productos almacenados.
- Establecer vínculos y contratos de trabajo con las entidades que prestan servicios, facilitando las actividades de gestión.
- Gestionar la adquisición de alimentos y otros productos necesarios para garantizar una alimentación adecuada de estudiantes y trabajadores.
- Gestionar la adquisición de útiles, herramientas, equipos, y otros materiales que garanticen el mantenimiento y funcionalidad de todas las áreas de la facultad.
- Organizar y controlar las actividades de mantenimiento de todo tipo, en las instalaciones de la facultad.

2.3 Diagnóstico del estado actual que presenta el Subsistema de Control Estratégico en el departamento administrativo de la FAME.

Para realizar el diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en el departamento administrativo de la FAME se parte de 2 componentes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

Para la valoración del ambiente de control y la evaluación de riesgos existente se parte de entrevistas y encuestas a los trabajadores y dirigentes, los cuales se relacionan en la tabla 1, agrupados por categorías:

| Categoría | Área | Cantidad |
|----------------------|----------------------|----------|
| Dirigentes | Jefe de departamento | 1 |
| | Transporte | 1 |
| Personal de servicio | Servicio | 1 |
| | Transporte | 2 |
| Total | Cocina comedor | 2 |
| | | 7 |

Tabla1: Información del personal encuestado por áreas.

El análisis praxiológico del proceso investigativo se sustenta en métodos empíricos. Y a partir de ello, se efectúa el diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico.

2.2.1 Resultados del diagnóstico del componente Ambiente de control.

Para el desarrollo del estudio diagnóstico y la obtención de los resultados se usaron como métodos empíricos fundamentales: la revisión de documentos, reglamentaciones y bibliografía así como la observación, la entrevista y encuestas a directivos y trabajadores del área.

La revisión de los documentos, reglamentación y bibliografía permitió delimitar los principales fundamentos, insuficiencias y deficiencias presentes en este proceso, así como las limitaciones existentes para llevar a vías de hechos la implementación del control interno con la calidad y el rigor que requiere, así como delimitar la importancia y necesidad de idear una nueva concepción para garantizar todo el proceso objeto de estudio.

Debido al desconocimiento del grado de implementación del control interno en el ambiente de control, fue necesario la aplicación de un diagnóstico del proceso de



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

implementación del sistema de control interno, el cual fue apoyado con la aplicación de la observación, entrevistas, encuestas (ver anexos del 3 al 7) a los directivos y trabajadores del departamento administrativo de la Facultad, obteniéndose así los siguientes resultados:

- No existencia de un Manual de Organización donde queden claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos. para todos los puestos de trabajo.
- El Código de Ética de la entidad no es de pleno conocimiento de los trabajadores al no estar situado al alcance de todos.
- Deficientes mecanismos para detectar cambios en el entorno de control y así reaccionar ante ellos.
- Existe desconocimiento del código de ética, el reglamento disciplinario así como el comité de control, sus miembros y funciones.
- Se considera que el convenio colectivo de trabajo está desactualizado y que la atención al hombre es insuficiente.
- Desconocimiento de las funciones del control interno por parte de los trabajadores.
- Desconocen los códigos de conducta que rigen y norman la práctica profesional de su actividad.
- No todos los trabajadores cumplen con las normas jurídicas establecidas en el cumplimiento de sus funciones.
- No existe una metodología para la selección e incorporación del nuevo personal en la entidad.
- Existen dificultades en la preparación y superación de los cuadros, teniendo en cuenta la preparación jurídica, económica, militar y de dirección entre otras.
- La evaluación anual del desempeño de los trabajadores no docentes se hace de forma superficial y no tienen implícito la superación como objeto en la evaluación.
- No existen descripciones formales de los puestos de trabajo para los trabajadores de servicio. El cual debe incluir conocimientos, habilidades, actividades a realizar y responsabilidad.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

- La capacitación se deja abierta al interés personal de dirigentes y trabajadores, ya que no se han realizado estudios que deriven en necesidad de capacitación de estos, en función de las necesidades de la entidad y de cada puesto de trabajo, ni tampoco se le da seguimiento a los que se superan por decisión propia.
- Consideran que no participan en la toma de decisiones que competen al desarrollo de la entidad.
- No se comunica de manera sistemática el grado de cumplimiento de los acuerdos tomados por parte de la dirección.
- No existen los mecanismos para que los trabajadores expongan sus criterios acerca de los estilos de dirección asumidos en la Facultad.
- No se conoce de la constitución del comité de control, si están redactadas por escrito las funciones, tareas y así como los integrantes del mismo.
- No se cumple con el plan de postgrado.
- El Comité de Control no realiza periódicamente los monitoreos y verificaciones pertinentes al no cumplir con el plan de actividades de supervisión.
- La plantilla del comité de control está desactualizado y no está presidido por el director de la entidad.

El conocimiento de los problemas detectados conllevó a un análisis por normas para confeccionar el plan de acción a implementar en función del ambiente de control.

2.2.2 Resultados del diagnóstico del componente Evaluación de riesgos.

Para el diagnóstico de los riesgos en el departamento administrativo de la FAME se emplearon un conjunto de instrumentos que permitieron la obtención y procesamiento de los datos. Inicialmente se aplicó una encuesta a los directivos y trabajadores seleccionados, con el objetivo de valorar la gestión estratégica llevada a cabo por los directivos y trabajadores del departamento administrativo de la FAME, sobre el proceso de implementación del componente evaluación de riesgo. (Ver anexo 8)



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

Seguidamente se aplicó una guía de control para la evaluación del plan de prevención con el objetivo de comprobar la existencia, actualización y efectividad del mismo en el departamento administrativo de la FAME. (Ver anexo 9)

En el análisis de los riesgos se tuvieron en cuenta los tres procesos por los que transita su gestión: la identificación, evaluación y el establecimiento del plan estratégico de riesgos, que permita evitarlos, minimizarlos o controlarlos, de acuerdo a la metodología propuesta por Viña, 2008; Fernández, 2009; Gámez, 2010; y se procederá a proponer un plan de acción para la prevención de los riesgos para el departamento administrativo de la FAME.

Al aplicar la encuesta, los resultados divergen entre los criterios asumidos por los 3 directivos en correspondencia con los que emiten los 4 trabajadores seleccionados. Los directivos respondieron que sí todos los ítems de la encuesta propuesta, lo que demuestra que el departamento administrativo desarrolla una adecuada administración de los riesgos. Sin embargo, en el caso de los trabajadores, estos señalan negativamente todos los ítems, excepto el 4 y el 10, lo que demuestra que estos últimos desconocen de:

- La existencia del comité de control en la FAME, y de la unidad de auditoría interna de la UNISS.
- La existencia de estrategias, instrumentos y demás formas de control de riesgos en su departamento.
- La actualización de los sistemas de controles de riesgos establecidos por la FAME y el departamento.

Los ítems 4 y 10 los responden positivamente, expresando que la FAME y su departamento poseen las condiciones para dar seguimiento y control a los riesgos; además de estar todos motivados y comprometidos en la evaluación de los riesgos.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

Considerando el criterio de los directivos, se procedió a solicitar los controles existentes en el departamento sobre los riesgos tratados. El jefe de departamento facilitó un mapa de riesgos, el cual los evalúa a partir de la probabilidad de ocurrencia, (frecuente, moderado y poco frecuente) y el nivel de impacto que pueden ejercer sobre los resultados de cada proceso (grave, moderado y leve). (Ver anexo 10)

Como se puede observar en el mapa de riesgo, los eventos identificados, jerarquizados y evaluados de acuerdo a frecuencia, impacto y nivel de riesgos están relacionados de manera directa con el incumplimiento de las funciones que deben desarrollar cada trabajadores en su puesto de trabajo, lo que constituyen expresión de causas de los mismos, y no de sucesos riesgosos que pueden alterar o modificar los criterios de medidas a alcanzar en cada objetivo trazado por el departamento.

Otro aspecto a señalar y que corrobora los criterios asumidos por los trabajadores en la encuesta, es que el análisis de los riesgos fue realizado por el jefe de departamento, el cual no comunicó a los trabajadores la existencia de estos sucesos, archivándolos en la carpeta de control interno del departamento.

La guía para la evaluación del plan de prevención (anexo 9), se le aplicó a dicho instrumento (anexo 11), del cual se revelaron los siguientes resultados:

- El primer indicador relacionado con el procedimiento seguido para la elaboración del plan de prevención todos los ítems fueron evaluados de positivos.
- En el ítem 7, solo reveló que los trabajadores desconocían su participación en este proceso, sin embargo en el acta de la reunión de departamento aparece el punto y su análisis, con acuerdo incluido.
- En el ítem 9, el plan de prevención no cuenta con los puntos vulnerables identificados.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

- En el segundo indicador, el primer ítem está evaluado de negativo. El plan de prevención no tiene correctamente definido los ejecutantes y responsables de las acciones de control sobre el riesgo.
- El segundo es evaluado de negativo. Las fechas de ejecución están consignadas incorrectamente. En todos los casos las fechas aluden a permanente, mensual, cuando proceda.
- Los ítems 3, 4 y 5 se evalúan de positivos. En las actas de las reuniones del departamento aparece un punto permanente de análisis del plan de prevención.
- El plan de prevención, según el ítem 6, se mantiene inalterable, es decir, no aparecen nuevas medidas que puedan garantizar que el riesgo pueda ser tratado desde otra perspectiva.
- Los ítems 7 y 8 son evaluados de positivos.
- El tercer indicador expresa que el plan de prevención no ha tenido la efectividad esperada, ya que no se aprecian mejoras. A pesar de que no han ocurrido hechos delictivos, indisciplinas e ilegalidades, no existe evidencia de auditorías, comprobaciones o controles procedentes de la UNISS o de la propia FAME que compruebe la eficiencia y eficacia del plan de prevención en el departamento.
- Otro aspecto a señalar, y que se observa en el plan de prevención, es que este es portador de todos los riesgos evaluados en el mapa (anexo 10), de los cuales, la mayoría no constituyen eventos que pueden originar ilegalidades, indisciplinas o hechos de corrupción.

Los aspectos valorados fueron constatados a través de entrevistas en profundidad, según precedió, de acuerdo a lo que establecía el instrumento aplicado.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

2.3 Plan de acción aplicado para lograr el perfeccionamiento de las normas del ambiente de control.

Integridad y valores éticos

- El jefe de departamento realizará un análisis con los trabajadores del área para determinar las necesidades de capacitación.
- Participar en la elaboración del reglamento disciplinario teniendo en cuenta el criterio de los trabajadores de manera que permita desde sus inicios el compromiso de cumplirlo.
- Discutir el reglamento disciplinario en pleno con los trabajadores, haciendo las adecuaciones según correspondan.
- Firmar el reglamento disciplinario por ambas partes, dirección y trabajadores.
- Ubicar el reglamento en un lugar visible que pueda servir de consulta sistemática de los trabajadores.
- Instruir a los trabajadores del departamento sobre el reglamento disciplinario.
- Discutir, aprobar y firmar el código de ética por los cuadros del departamento.
- Dar a conocer el código de ética de los cuadros, discutirlo y firmarlo en un periodo de 6 meses aproximadamente.
- Actualizar el convenio colectivo de trabajo, discutirlo con los trabajadores y firmarlo.
- Poner en conocimiento del colectivo de trabajadores las causas de las medidas disciplinarias que fueron necesarias aplicar, incluyendo la de los cuadros.

Atmósfera de confianza mutua

- Informar al colectivo de trabajadores del departamento los acuerdos tomados en el consejo de dirección que les competen y su estado de cumplimiento.
- Perfeccionar la proyección estratégica del departamento y de la FAME con una perspectiva de tres años.
- Dar a conocer y analizar la estrategia elaborada con el colectivo de trabajadores.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

- Chequear colectivamente el cumplimiento de la estrategia elaborada sistemáticamente en un periodo máximo de 6 meses.

Competencia profesional

- Concluir el diseño de cada puesto de trabajo, donde se establezcan, los contenidos, actividades que se vinculen, condiciones de trabajo, conocimiento y responsabilidades. Esto deriva la necesidad de la capacitación en función de su puesto de trabajo. Este proceso debe realizarse con la presencia del empleado.
- Entregar, discutir y firmar el diseño de cada puesto de trabajo entre ambas partes.
- Utilizar las evaluaciones del desempeño para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores del departamento.
- Elaborar un plan de capacitación de acuerdo a todas las necesidades de capacitación de los trabajadores del departamento.
- El departamento administrativo debe darle seguimiento a los trabajadores que se superan, ya sea por decisión propia o los que están concebido en un plan.
- El departamento administrativo realizará un análisis de los trabajadores que no tienen el noveno grado y duodécimo grado para realizar las gestiones con la dirección municipal de educación en Trinidad y desarrollar un proceso docente educativo que les garantice el doce grado.
- El jefe de departamento y el vicedecano administrativo deben coordinar con la escuela de turismo de Trinidad y el propio complejo para que los cocineros y todo el equipo de cocina comedor reciba recalificación en sus labores.
- El jefe de departamento debe coordinar con el vicedecanato administrativo, el vicedecanato de investigación y postgrado y los departamentos docentes para capacitar a los obreros agrícolas de manera que esto contribuya al aumento de la producción y a la aplicación de los avances de la ciencia y la técnica en la FAME.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

- El jefe de departamento y el vicedecanato administrativo debe garantizar la superación de los chóferes garantizando que otros saquen otras licencias de conducción como tercera, sexta y segunda.

Estructura organizativa

- Proponer a la dirección de la FAME el rediseño del organigrama donde se defina toda la estructura organizativa y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.
- Ubicar en un lugar visible y asequible para todos, los miembros de la organización del organigrama.

Asignación de autoridad y responsabilidad

- Elaborar en el departamento el manual de la organización donde se refleje información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, el marco jurídico del departamento, la estructura, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación.
- Instruir al personal del departamento para que conozcan como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales de la entidad y los particulares del departamento.
- Definir por escrito los deberes y derechos de cada trabajador, así como la responsabilidad material de cada recurso que custodia.

Políticas y Prácticas del personal

- Mantener actualizado al colectivo de trabajadores a través de los materiales y asambleas sobre las políticas utilizadas en la FAME y en el departamento para la selección, capacitación y evaluación de los trabajadores.
- Participación del departamento en el comité de ingreso de la FAME.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

- Dinamizar el proceso de evaluación del desempeño y discusión con el evaluado con el objetivo de que tenga el efecto esperado.

Planificación estratégica

- Rediseño, discusión y aprobación de la estrategia del centro teniendo en cuenta el análisis en los diferentes niveles de la organización y con todos los trabajadores y dirigentes.
- Análisis en el departamento mensualmente, el cumplimiento de la planificación estratégica y en caso de incumplimientos se tomarán las medidas que correspondan.
- La elaboración del proyecto del plan de presupuesto para cada año con la participación de todos los trabajadores.
- Elaborar, discutir y analizar el plan de ahorro con todos los trabajadores en asambleas sindicales, reuniones de departamentos y derivar las medidas según corresponda.

Comité de control

- Definir una nueva estructura del comité de control donde se incluya un miembro del departamento administrativo, y establecer periodos de reuniones.
- Dar a conocer a los trabajadores la estructura del Comité de Control sus funciones y objetivos,
- Establecer entre el colectivo laboral y el comité de control vínculos de trabajo para el intercambio de sugerencias e ideas que ayuden al buen funcionamiento del control interno y su influencia en la eficiencia de los procesos que se gestan en el departamento.



2.4 Impactos que se esperan en el ambiente de control del departamento administrativo de la FAME.

La implementación del ambiente de control busca condiciones ideales en la FAME que permiten la correcta y completa implementación de los mecanismos de control interno y ofrece un entorno ideal que permite la aplicación de mecanismos y actividades de control y crea necesidad y compromiso de cada uno de los miembros de la organización con el objetivo de asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos y propósitos.

Son muchos los beneficios que permiten para la entidad cubana tener la implementación del nuevo concepto de control interno a través de sus componentes y con variados vértices. La Facultad y el departamento esperan beneficios con la introducción de las medidas propuestas al proceso de perfeccionamiento del Sistema de Control Interno aportándole:

- Un cambio en el pensamiento de los dirigentes y trabajadores en cuanto al alcance, enfoque y objetivos del control interno y la responsabilidad de todos para con el sistema.
- Una mejor organización del trabajo al quedar establecido los manuales de organización y el diseño de cada puesto de trabajo.
- Diseño de planes de superación y capacitación según necesidades de la entidad.
- Poseer indicadores para evaluar el desempeño de cada área funcional y cada puesto de trabajo.
- Poder diseñar actividades de control según las características de cada área y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos.
- Contribuir al autocontrol,
- Fortalecer la autoridad y el liderazgo.
- Perfeccionamiento de los sistemas de comunicación.



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

- Se logra la participación consciente de todos los trabajadores en la planificación estratégica, los planes y presupuestos.

En relación a estos aspectos que se esperan contribuyan al mejoramiento del control interno en la FAME, y más directamente al departamento administrativo, y con vista al control interno nacional que se desarrolló en los meses de abril y mayo, la Institución Universitaria asumió los problemas detectados en el diagnóstico, y apoyado en las acciones propuestas, estableció un grupo de medidas (ver anexo 12), en las que incluyen actividades orientadas a la evaluación de riesgos y el plan de prevención, las cuales han derivado resultados parciales que se argumentan a continuación.

Se actualizó el convenio colectivo de trabajo; se consultó, discutió y firmó con la masa de trabajadores, se colocó en un lugar visible y asequible para la consulta sistemática garantizando el camino a vencer y el compromiso con el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Se elaboró el reglamento disciplinario, se consultó y discutió, y se colocó en un lugar con acceso para la consulta sistemática y se explicó el procedimiento a seguir para su aplicación hasta la comunicación final al colectivo.

La máxima dirección, cuadros y funcionarios ejercen su trabajo sobre los valores compartidos, están establecidos y son del conocimiento de todos los estudiantes y trabajadores de la FAME, están familiarizados con la misión, visión, los que aparecen expuesto en todos los locales de la Facultad y en la carpeta de implementación del control interno. Donde se muestra los cambios que ha tenido la facultad desde su fundación hasta estos días.

Están elaborados, y en las carpetas colectivas del control interno de la FAME y en la dirección de postgrado se encuentra disponible el plan de capacitación y adiestramiento de la Facultad, además quedaron descritos los puestos de trabajo del personal docentes y no docente de la entidad entre lo que se encuentra la función



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

que tiene que cumplir los jefes de disciplina y de departamento así como del decano y los Vicedecanos, las obligaciones de los profesores como célula del proceso docente para con el puesto de trabajo y la de los trabajadores no docentes.

Se formó un destacamento pedagógico de estudiantes de alto rendimiento y de cuarto y quinto años, y logró con plena coordinación con la Dirección de Educación Municipal en Trinidad, la nivelación de 6 trabajadores del departamento administrativo a noveno grado y 24 de la comunidad utilizando las instalaciones de la Facultad, se matricularon 14 trabajadores en la Facultad Obrera, de los cuales 9 se graduaron y 5 cursan el último semestre. Se logró matricular dos trabajadores por curso regular para trabajadores (CPT) a la educación superior, y uno se encuentra en el quinto año de la carrera de Agronomía.

Se reestructuró el comité de control en la FAME, en el cual hay dos miembros del Videcanato administrativo, y de estos uno es del departamento administrativo. Estos fueron presentados en la asamblea de trabajadores, y todos conocen las funciones y tareas que han de desarrollar.

El plan de prevención se actualizó, así como el mapa de riesgos del departamento, reconociendo de manera más objetiva cada evento de riesgo que puede influir sobre las operaciones que se desarrollan, sobre todo en la cocina comedor, el área de transporte y agrícola. Se establecieron medidas más concretas, y todos los trabajadores del departamento conocen su probabilidad de ocurrencia y el impacto de los mismos.

En correspondencia con estos resultados parciales, la dirección de la FAME y el Comité de Control, con la participación de profesores y estudiantes se aplicó la guía de autocontrol interno orientada por la Contraloría General de la República, y el Ministerio de Educación Superior, expresándose a través de los resultados que el componente de ambiente de control fue el que obtuvo mejores resultados. (Ver anexo 13)



Capítulo II: Diagnóstico del Subsistema de Control Estratégico en la Facultad Agropecuaria de Montañas del Escambray

En los elementos que aún persisten dificultades son:

- Los trabajadores aun presentan dificultades con el conocimiento general y completo del Sistema de Control Interno y de la importancia de su contribución al logro de los objetivos organizacionales.
- Estas deficiencias presentadas no se resuelven de manera oportuna, expresando la falta de participación de la totalidad de los trabajadores en el control interno.
- Las políticas aplicadas para la captación de personal nuevo, y la promoción de los trabajadores con aspiraciones de ocupar cargos de dirección es deficiente.
- Los planes de prevención no se actualizan de manera dinámica, y los posibles eventos no siempre responden a hechos de corrupción, ilegalidades e indisciplinas.
- Los administradores de riesgos no cuentan con un procedimiento idóneo que garantice la estimación de pérdidas que puedan ocasionar los riesgos identificados.

Estos aspectos son del conocimiento de la dirección de la FAME, y constituyen prioridad en el 2010 para perfeccionar el sistema de control interno, lo que demuestra el interés y el compromiso de directivos y trabajadores en la solución de los mismos, como alternativa al logro de los objetivos y metas trazados.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, se arriba a las siguientes conclusiones:

- Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis histórico del control interno de acuerdo a las transformaciones que ha sufrido su concepción, teniendo en cuenta los antecedentes y tendencias por los que ha transitado, así como una sistematización de los diferentes enfoques y modelos para la implementación y evaluación del Sistema de Control Interno, tomando como base el control estratégico en el contexto universitario.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la caracterización de la FAME y del departamento administrativo, y el diagnóstico del estado actual de los componentes ambiente de control y evaluación de riesgos, se pudo determinar que el Subsistema de Control Estratégico se manifiesta de manera insuficiente debido a que no utilizan instrumentos y criterios metodológicos óptimos que permitan obtener evidencia objetiva del comportamiento de los mencionados componentes, que garantice la implementación del SCI.
- Los resultados derivados del diagnóstico determinaron la necesidad de proponer un plan de acción orientado al perfeccionamiento del ambiente de control, el cual fue asumido por la dirección de la FAME, derivando resultados significativos, expresados como impactos en el control interno del departamento administrativo.
- Aún existen dificultades que atentan contra el ambiente de control y la adecuada administración de riesgos en el departamento administrativo de la FAME, las cuales son del conocimiento de la dirección, y constituyen prioridad en el año 2010 para perfeccionar el sistema de control interno, lo que demuestra el interés y el compromiso de directivos y trabajadores en la solución de los mismos, como alternativa al logro de los objetivos y metas trazados.



Con el propósito de que la Dirección de la FAME adopte políticas que contribuyan al perfeccionamiento continuo del SCE, se recomienda:

- Actualizar los planes de prevención del departamento administrativo y los mapas de riesgos.
- Proyectar un plan de medidas encaminadas a erradicar las deficiencias que aún persisten en el departamento administrativo, sobre todo en el componente de evaluación de riesgos.
- Desarrollar diagnósticos del Subsistema de Control Estratégicos en todos los procesos y actividades que se gestan en la FAME que garantice la implementación adecuada del control interno.
- Profundizar en los métodos y procedimientos relacionados con el proceso de implementación del control interno que revele alternativas viables que contribuyan al perfeccionamiento continuo de su organización, tanto para las universidades como para el sistema empresarial.

- AICPA. (2004). Internal control integrated framework. *Actualidad Económica, cuarto trimestre* .
- Almela, B. (1988). Control y auditoría interna de la empresa. Madrid, España: Colegio de economistas de España.
- Auditors, T. I. (1985). Control: concepts and responsibilities. *Concepts of control* . Guide, Florida, EUA: Professional Standards and Responsibilities Committee, Atamonte Springs, New Guidelines.
- Báez, J. (2006). Curso de técnicas de análisis y diseño de sistemas gerenciales. La Habana, Ciudad Habana, Cuba: CESPANEC.
- Blanco, B. (2007). Evaluador de Riesgos. *Bases de datos para la identificación de riesgos* . La Habana, Cuba: Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas, UH.
- Cañibano, C. (1983). Curso de Auditoría Contable. (pág. 30). Madrid: ICE.
- Carmona, M. (2005). El control interno y su impacto sobre la gestión pública y la prevención contra la corrupción. Ciudad de la Habana, Cuba: IV Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas.
- Casdelo, E. (2008). Evaluación del componente administración de riesgo en el subsistema de control estratégico del Complejo Centro Norte. Sancti Spíritus, Cuba: Tesis de grado, CUSS.
- Chruden & Sherman. (1987). Administración del personal. South Western Publishing.
- Collins, L; Valin, G. (1979). Principes, objectifs e pratiques. En *Audit et controle interne*. (pág. 7). Paris, Francia: Dalloz.
- Coopers & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno. *Informe COSO*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Declaración sobre procedimientos de auditoría. (1972). *El estudio y evaluación del control interno hecho por el auditor* . New York, EUA: AICPA, 1947.
- Del Toro, J. (2008). *Herramientas para el Contador, Segunda Edición*. La Habana: Pueblo y Educación.

- Del Toro, J; Fonteboa, A; Armada, E; Santos, C. (2005). Control Interno. *Material de consulta II programa de preparación económica para cuadros* . La Habana, Cuba: Granma.
- Durand, E. (2004). El diseño de un modelo integrado de información sobre control interno. *Actualidad económica, IV Trimestre* .
- Dussaulx, P. (1972). El control o auditoría interna. Madrid, España: Guadiana.
- Elementos de un sistema coordinado y su importancia para la gerencia y el contador público independiente. (1949). New York, EUA: AIA.
- Examen de los estados financieros por los auditores públicos independientes. (1936). New York, EUA: AIA.
- Fernández, L. (2009). Software para la administración de riesgos para la Sucursal COPEXTELL Sancti Spíritus. Santi Spíritus, Cuba: Trabajo de diploma, CUSS.
- Fowler, E. (1976). Tratado de Auditoría. Buenos Aires: Contabilidad Moderna.
- Glosario de economía. (2003). www.lafacu.com.
- Gómez, G. (2006). Control interno: una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. www.gestiopolis.com.
- Gómez, G. (2007). www.gestiopolis.com. Recuperado el 2009, de www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/control%20de%20gestion.htm
- Gómez, J. (1968). El control interno en los negocios. *Fondo de la cultura económica* , 22.
- González, A. (2005). *La Universidad Cubana Actual: Retos y Perspectivas* . Villa Clara, Cuba: CEES UCLV.
- Guía de Control interno actualizada para la verificación de la implementación de la Resolución Ministerial 297. (2005). La Habana, Cuba: Ministerio de Auditoría y Control.
- Holmes, W. (1970). Principios y procedimientos. En *Auditoría* (pág. 3). México: UTEHA.
- IAC. (1972). Estudio y evaluación del control interno hecho por el auditor. *Declaración sobre procedimientos de auditoría* . New York, EUA: AICPA.

- (2006). *Informe semestral del Sistema de Control Interno de la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá SA*. Bogotá: Auditoría Corporativa.
- Kell, W; Boynton, W; Ziegler, R;. (1995). *Auditoría Moderna*, segunda edición. México, México.
- Ladino, E. (2006). El control interno. *Informe COSO* . www.monografias.com.
- Lo que debes saber para aplicar los nuevos conceptos y enfoques del control interno en el Ministerio de Auditoría y Control. (2005). Cuba: Ministerio de Auditoría y Control.
- (2003). *Manangement-s report on internal control over financial reporting and certification of disclosure in exchange act periodic reports*. SEC.
- Marín, M. (2005). Sistemas administrativos del control contable. *Nuevos conceptos del control interno. Informe COSO* . México, México.
- Meigs, B. (1971). En *Principios de auditoría* (pág. 109). México: Diana.
- Meigs, W; Larsen, J; Meigs, F. (1977). Homework III. En *Principes of Auditing* (pág. 10). New York: Richard D. Irwin Inc.
- (2005). *Modelo estándar de control interno y sistema de gestión de la calidad*. Bogotá: Universidad de Santa Fe de Bogotá.
- Montgomery, H. (1978). La censura de cuentas. *Mongomerys auditing* . Barcelona, España: Hispano Europea.
- (2004). *Orientaciones generales para el proceso de preparación de los sistemas de control interno en las entidades cubanas*. La Habana: Ministerio de Auditoría y Control.
- (2004). *Proposal for a directive on statutory audit of annual accounts and consolidate accounts*. Bruselas: Commission of the European Communities.
- Resolución Ministerial No. 297. (2003). *Definiciones del Control Interno. Manual de subsistema de control interno al día. Sección I, Capítulo I, Documento 1* . La Habana, Ciudad de la Habana, Cuba: Ministerio de Finanzas y Precios.
- Resolución Ministerial 235. (2005). *Normas cubanas de la información financiera* . La Habana, Cuba: Ministerio de Finanzas y Precios.
- Resolución Ministerial 54. (2005). *Reglamento para la elaboración de manuales de Contabilidad y Costo* . La Habana, Cuba: Ministerio de Finanzas y Precios.

- Resolución Ministerial 26. (2006). *Guía metodológica para la aplicación de auditorías*. La Habana, Cuba: Ministerio de Auditoría y Control.
- Ríos, M. (2007). Procedimiento para la evaluación del subsistema de control estratégico en el complejo Taguasco Yaguajay. Santi Spíritus, Cuba: Tesis de grado, CUSS.
- Schmidt, G. (2005). Control Interno: las distintas responsabilidades en la empresa. *Informe COSO*.
- (1996). *Seminarios sobre auditoría interna*. La Habana: Ministerio de Finanzas y Precios.
- Viña, R. (2007). Modelo de evaluación integral del sistema de control interno para las entidades cubanas. La Habana, Cuba: V Encuentro Internacional de Contabilidad, Auditoría y Finanzas.
- www.controlinterno.udea.edu.co. (2007). Recuperado el 2009, de www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo.sci.htm#5
- www.gestiopolis.com. (2006). Recuperado el 2009, de www.gestiopolis.com: www.gestiopolis.com/auditoriaycontrol/2006

Anexo 1. Análisis de la composición de los Recursos Humanos en la FAME.

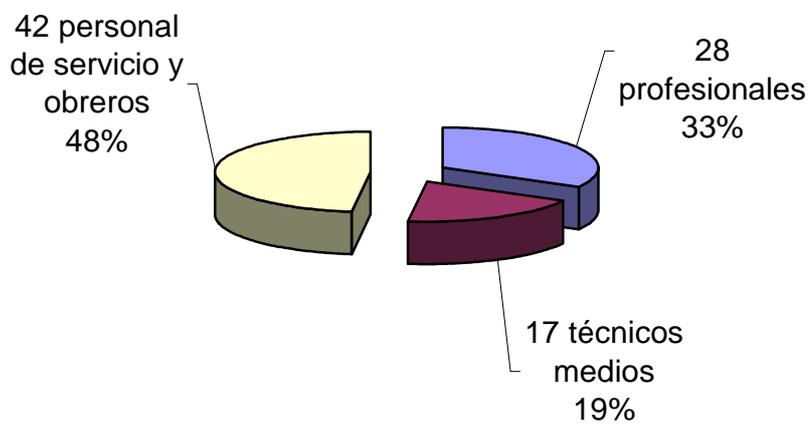


Gráfico 1: Composición de los recursos humanos de la FAME.

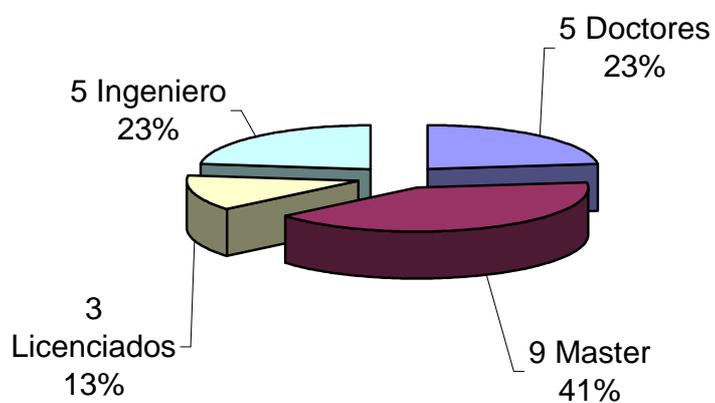


Gráfico 2: Nivel académico del personal docente de la FAME.

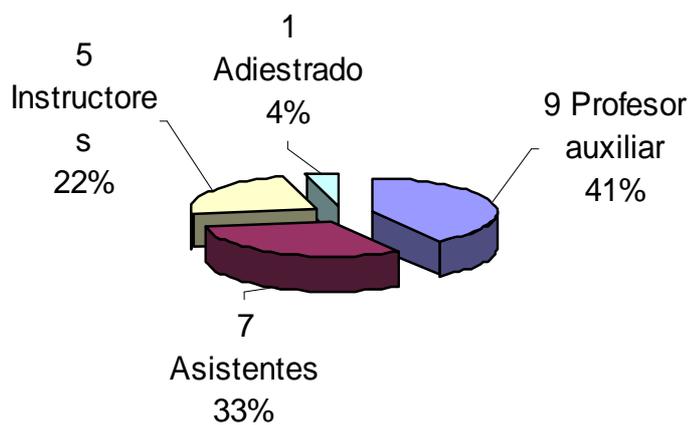
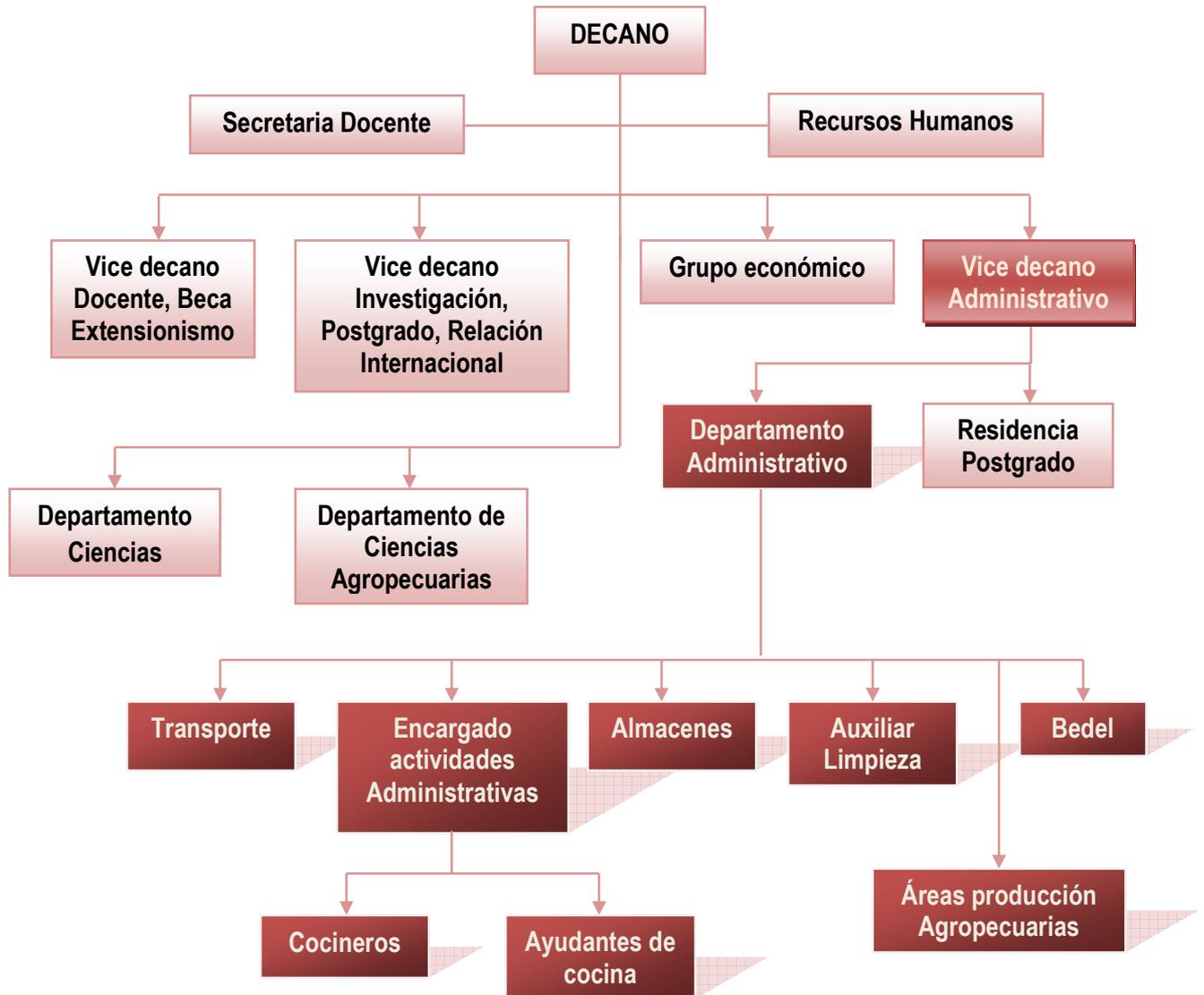


Grafico 3: Categorías docentes de los profesores de la FAME.

Anexo 2. Estructura organizativa de la FAME.



Anexo 3. Encuestas a realizar a trabajadores del departamento administrativo de la Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray. (7)

Objetivo. Constatar el grado de sensibilización de los trabajadores y dirigentes con el proceso de perfeccionamiento del Sistema de Control Interno.

Como usted conoce en esta dirección está implantada la Resolución 297 de 2003 del MFP, referida al control interno, para la constante actualización del diagnóstico, necesitamos de su colaboración mediante criterios emitidos en las respuestas que dará a las preguntas que se reflejan en esta encuesta.

Área de trabajo _____

Jefe inmediato superior. _____

I. ¿Conoce la estructura organizativa de esta dirección?

SI _____ NO _____

II. ¿Cree usted que la dirección de esta entidad y de su departamento en su conjunto cuenta con los valores éticos definidos para ejercer los cargos que le son asignados y una integridad que los define? En caso negativo, argumente.

SI _____ NO _____

III. ¿Existe ayuda mutua entre los cuadros para el desempeño de sus funciones?

SI _____ NO _____

IV. ¿Pueden los trabajadores del departamento exponer o verter criterios, experiencias, sugerencias, y además discrepancias sobre el funcionamiento de la dirección del área donde laboran? En caso afirmativo, nombre las vías o mecanismos que existen.

SI _____ NO _____

V. ¿Conoce si el convenio colectivo de trabajo de la FAME, donde están incluidos los trabajadores del departamento administrativo está actualizado?

SI _____ NO _____

VI. ¿Qué opinión tiene usted acerca de la comunicación y atención al hombre por parte del Consejo de Dirección hacia los trabajadores?

Buena ____ Regular ____ Mala

VII. A la hora de aplicar sanciones, medidas disciplinarias y llamado de atención a los trabajadores, ¿considera usted que son utilizadas las vías, los métodos, el lugar y el momento indicado para realizarlas?

Sí _____ No _____

En caso negativo, exponga el por qué.

VIII. ¿Cree usted que en su centro la administración es espejo ante las personas que dirige?

SI _____ NO _____

IX. ¿Conocen los trabajadores los objetivos de trabajo anualmente y el cumplimiento mensualmente de los mismos?

SI _____ NO _____

X. ¿La administración del departamento busca alternativa y soluciones a los problemas que se presentan y atenden con el cumplimiento de sus objetivos?

SI _____ NO _____

XI. ¿Comente en breves palabras qué significa para usted, control interno?

Gracias.

Anexo 4. Cuestionario de control de la documentación vigente.

Objetivo. Comprobar el departamento administrativo cuenta con la documentación exigida para el funcionamiento interno de las diferentes actividades y esta se encuentra actualizada.

Componente: Ambiente de Control.

Indicador: Documentación vigente.

| Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan. | Si | No | No Procede |
|--|----|----|---------------|
| Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 “Definiciones del Control Interno” del Ministerio de Finanzas y Precios, debidamente aprobado por la autoridad facultada. | | | |
| Nombramientos de la plantilla de cargos para el departamento. | | | |
| Convenio colectivo de trabajo | | | |
| Manual de procedimientos y organización | | | |
| Reglamento interno, código de conducta, código de ética | | | |
| Actas de las reuniones del departamento. | | | |
| Plantilla aprobada y cubierta para el departamento | | | |
| Estructura y diagrama organizacional del departamento. | | | |
| Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente. | | | |
| Plan de capacitación. | | | |
| Proyección estratégica y objetivos de trabajo del departamento. Criterio de medida | | | |
| Presupuesto y plan de ahorro | | | |

Anexo 5. Entrevista a directivos y trabajadores. (3 directivos y 4 trabajadores)

Objetivo. Comprobar que los directivos y trabajadores conocen la existencia de los códigos de ética y reglamentos disciplinarios y si cumplen con las normas y principios exigidos.

Componente: Ambiente de Control.

Indicador. Integridad y valores éticos.

Cuestionario.

1. ¿Conocen la existencia de códigos de conductas que rigen y norman la práctica profesional de su actividad?
2. ¿Estos existen, los ha visto, los tiene en su poder?
3. ¿Conoce y cumple con su contenido?
4. ¿Firma el código de ética periódicamente?
5. ¿Usted se rige por un reglamento disciplinario?
6. En caso de que no existan ¿Se ha proyectado hacia la elaboración del mismo? ¿Se lo han exigido en la entidad? ¿Quiénes?
7. ¿Cumple el resto del personal o dirigentes con las normas jurídicas establecidas?
8. ¿Conoce de algún trabajador y directivo que ha sido sancionado por incumplir con lo establecido en el código?
9. ¿Qué medida se le ha aplicado?
10. ¿Estas decisiones fueron discutidas y comunicadas a los trabajadores?
11. ¿Considera que los trabajadores incumplen con lo establecido en el reglamento disciplinario?
12. ¿Los directivos incumplen los principios establecidos en el código de ética de los cuadros?
13. ¿Son los dirigentes ejemplos de integridad y valores éticos en el desarrollo de las diferentes actividades que se efectúan en la entidad?
14. ¿Los funcionarios cumplen con los valores de la organización y son profesionales ante situaciones adversas o de toma de decisiones?
15. ¿Cómo evalúa el desempeño ético profesional de tus dirigentes y/o trabajadores?
16. Tiene alguna sugerencia que hacer

Anexo 6. Guía para la evaluación del cumplimiento de las políticas dirigidas al desempeño de los profesores y trabajadores de la FAME

Objetivo. Medir el cumplimiento de las políticas y prácticas del personal, así como la asignación de responsabilidad y autoridad en el departamento administrativo de la FAME.

Componente: Ambiente de Control.

Indicador: Asignación de autoridad y responsabilidad.

Puntos de atención.

1. Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes

| Indicador | Bien | Regular | Mal |
|--|------|---------|-----|
| Objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la FAME. | | | |
| Autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo. | | | |
| Las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la FAME. | | | |
| Disponibilidad del personal necesario en número, conocimientos y experiencia, para llevar a cabo la misión de la FAME. | | | |
| Se corresponde la delegación de autoridad con relación a las responsabilidades asignadas. | | | |

2. Verificar si cada dirigente y trabajador del departamento administrativo tienen definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.

| Indicador | Bien | Regular | Mal |
|--|------|---------|-----|
| Están definidas por escrito la responsabilidad asignada para tratar objetivos organizativos, | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| funciones operativas y requisitos de regulación, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios. | | | |
| Están redactadas las normas y los procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de funciones, y estos son los idóneos para el jefe de departamentos y los trabajadores. | | | |
| El personal responsabilizado en el área conoce de las funciones y deberes que le han sido conferidos. | | | |

Indicador: Política y práctica del personal.

Puntos de atención.

1. Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la superación y evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente.

| Indicador | Bien | Regular | Mal |
|--|------|---------|-----|
| Se han implementado las políticas y procedimientos para la capacitación de los trabajadores. | | | |
| Se informan a los trabajadores de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos. | | | |
| Son suficientes y adecuadas las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones en las políticas y procedimientos aprobados. | | | |
| Los trabajadores del departamento se evalúan periódicamente, y esta responde a los objetivos y funciones que realizan. | | | |

Anexo 7. Cuestionario para directivos (3) y trabajadores (4) del departamento administrativo de la Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray.

Objetivo. Evaluar el grado de comunicación, intercambio y clima de colaboración entre las Dirección y los trabajadores, así como la atmósfera de confianza mutua que se respira en la FAME.

Componente: Ambiente de Control.

| INDICADORES | SI | NO | NO PROCEDE |
|---|----|----|---------------|
| Participan todos los trabajadores del departamento en la toma de decisiones que competen al desarrollo de la entidad. | | | |
| La Dirección tiene en cuenta los criterios de los trabajadores a la hora de tomar las decisiones. | | | |
| Las decisiones tomadas por la Dirección se valoran de manera colectiva en las reuniones destinadas a los efectos. | | | |
| Se le comunica a los trabajadores los resultados del grado de cumplimiento de los acuerdos tomados | | | |
| Son correctos los métodos y estilos de dirección asumidos por los directivos | | | |
| Se analizan los incumplimientos con el colectivo y se asumen las responsabilidades. | | | |
| Están satisfecho los trabajadores sus directivos. | | | |
| Están satisfechos los directivos de sus trabajadores. | | | |
| Existen buenas relaciones entre jefe y subordinado. | | | |

Anexo 8. Encuesta para los directivos y trabajadores del departamento administrativo de la FAME. (7)

Objetivo. Valorar la gestión estratégica llevada a cabo por los directivos y trabajadores del departamento administrativo de la FAME, sobre el proceso de implementación del componente evaluación de riesgo.

Aspectos a comprobar:

Control sobre los riesgos.

Existencia de estrategias y acciones para la prevención de los riesgos.

Análisis conjunto de las posibles manifestaciones de riesgos, toma de decisiones y comunicación de los resultados.

Participación de los trabajadores en el proceso de implementación del componente de evaluación de riesgos.

Compañero para responder la siguiente guía sea lo más sincero posible, apóyese en la realidad de su entidad y área, el resultado de este trabajo lo ayudará a resolver los problemas presentes. Gracias por su cooperación.

| INDICADORES | Escalas valorativas | | |
|---|---------------------|----|----|
| | Sí | No | NP |
| Están creadas las estructuras internas (Comité de Control, Auditoría Interna) en la entidad para el control y evaluación del Sistema Control Interno. | | | |
| Cuentan estas estructuras de control con estrategias de control, evaluación y supervisión del Sistema Control Interno. | | | |
| Contienen las estrategias, acciones orientadas al control y evaluación de los riesgos. | | | |
| Están creadas las condiciones en la FAME y en su departamento para la sistematicidad de proceso de identificación, evaluación, y prevención de los riesgos. | | | |
| Su área posee un sistema de identificación, evaluación y prevención de los riesgos. | | | |
| Usted se ve inmerso y participa de manera activa en el proceso de administración de los riesgos. | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Posee su departamento un mapa de riesgo, jerarquizados de acuerdo al nivel de importancia de los mimos. | | | |
| Se actualizan periódicamente los controles de riesgos. | | | |
| Se le comunica a usted las posibles manifestaciones, los más significativos, sus implicaciones y formas de prevenirlos. | | | |
| Se aprecia entre los trabajadores y directivos altos niveles de motivación y disposición para colaborar en el proceso de administración de riesgos. | | | |
| Conoce usted que en su departamento el administrador de riesgo cuenta con algunos de los siguientes instrumentos de control de riesgos. (Marca con una X las que son de su conocimiento). | | | |
| <input type="checkbox"/> Estrategia de prevención, identificación y evaluación de riesgo. | | | |
| <input type="checkbox"/> Plan de acción para la prevención de riesgos. | | | |
| <input type="checkbox"/> Plan de prevención de posibles manifestaciones de corrupción, indisciplinas e ilegalidades. | | | |
| <input type="checkbox"/> Sistema de control y evaluación de las estrategias o planes de prevención de los riesgos. | | | |
| <input type="checkbox"/> De existir otros, méncionelos al final de este cuestionario. | | | |

A continuación exponga cualquier criterio que desee expresar.

Anexo 9. Guía de control para la evaluación del Plan de Prevención.

Objetivo. Comprobar la existencia, actualización y efectividad del Plan de Prevención en el departamento administrativo de la FAME.

Componente: Evaluación de Riesgos.

Indicador: Plan de Prevención.

| FILA | INDICADORES | CRITERIOS | | |
|------|---|-----------|----|----|
| | | SI | NO | NP |
| | Procedimiento seguido para la elaboración del plan de prevención: | | | |
| 01 | El departamento posee la legislación vigente relacionada con el tema: | | | |
| | a) Resolución 13/2003 del MAC. | | | |
| | b) Regulaciones o disposiciones adoptadas por el MES sobre el tema. | | | |
| 02 | Las indicaciones emitidas fueron estudiadas y analizadas en el Consejo de Dirección o reuniones del departamento. | | | |
| 03 | Se constituyó una comisión o grupo de trabajo para orientar el proceso de elaboración y actualización del plan en la FAME. | | | |
| 04 | La integración del grupo o comisión, cuenta con la presencia de las diversas actividades que se desarrollan en el departamento: Dirigentes: _____ Cuadros: _____ Miembros del Comité de Control: _____ | | | |
| 05 | Hay evidencia de que trabajaron con los antecedentes que ofrecen las informaciones de acciones de control realizadas a la entidad con anterioridad. están identificados los principales problemas, tendencias, áreas de mayor complejidad, etc. | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 06 | Se reunió el órgano de dirección, con la participación de las organizaciones políticas y de masas para analizar el trabajo realizado por la comisión y el programa de trabajo, para la realización de reuniones por áreas o colectivos de trabajo. | | | |
| 07 | Se efectuó la reunión con los trabajadores por áreas o colectivos de trabajo, para definir el diagnóstico de riesgos o peligros potenciales y el análisis de las actas que lo provocan, y en consecuencia las medidas a adoptar: | | | |
| | a) Se comprobó documentalmente, mediante acta o documento donde consta el análisis y sus resultados. | | | |
| | b) Mediante entrevista con los trabajadores. | | | |
| 08 | Cada área o colectivo definido para estos fines, tiene su plan de prevención. | | | |
| 09 | El plan está conformado siguiendo el modelo establecido, es decir: puntos vulnerables:____ posible manifestación:____ medidas a tomar:____ responsable:____ ejecutan:____ fecha de cumplimiento:____ | | | |
| 10 | Para cada manifestación se incorporan medidas que entrelacen acciones organizativas, técnicas y político ideológicas | | | |
| 11 | Las acciones relacionadas con la identificación y estudio de los preceptos éticos, está presente en las medidas propuestas. | | | |
| Sobre el sistema de control y actualización de los planes de prevención: | | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 01 | Para cada acción están bien definidos los ejecutantes y responsables. | | | |
| 02 | Las fechas son precisas, no presentan la dificultad de poner como términos permanente, sin identificar momentos de control y evaluación. | | | |
| 03 | El consejo de dirección mantiene control y evaluación mensual sobre el cumplimiento del plan: análisis específicos:____ evaluación general de su cumplimiento:_____ ambas alternativas:_____ está previsto en su plan de temas:_____ se comprobó en actas:_____ | | | |
| 04 | Se analiza el cumplimiento del plan de prevención en asamblea de afiliados. se comprobó mediante: actas: _____ entrevista con dirigente sindical:_____ entrevistas con trabajadores:_____ | | | |
| 05 | Se analizan sistemáticamente los hechos o manifestaciones que se presenten, relacionándolos con las acciones contenidas en el plan de prevención para medir su efectividad o limitaciones: en el Consejo de Dirección:_____ en la reunión del departamento:_____ en asamblea de trabajadores:_____ | | | |
| 06 | Se han incorporado al plan de prevención nuevas medidas. | | | |
| 07 | Se divulgan las indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción: asamblea de trabajadores:_____ | | | |

| | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|--|
| | boletines:_____ | | | |
| | otros | | | |
| | medios:_____ | | | |
| 08 | Los cuadros de los niveles superiores que visitan el departamento, han analizado la existencia del plan de prevención y su efectividad. | | | |
| Efectividad del plan de prevención: | | | | |
| 01 | Existe el expediente único. | | | |
| 02 | Refleja mejoría en los resultados de las auditorías realizadas, posterior al plan. | | | |
| 03 | Se han efectuado auditorías, comprobaciones o inspecciones, para observar si como resultado de ello se enriqueció el plan. | | | |
| 04 | Los delitos muestran tendencia: creciente_____ | | | |
| | se mantienen_____ | | | |
| | disminuyen_____ | | | |
| 05 | Se han reportado hechos de corrupción:_____ | | | |
| | Se conocen las indicaciones de la resolución 101_____ | | | |
| 06 | Criterio de los trabajadores sobre el clima de control: positivo:_____ | | | |
| | negativo:_____ | | | |
| | no observan avances_____ | | | |
| 07 | Las medidas disciplinarias se corresponden con la gravedad de los hechos ocurridos. | | | |

Anexo 10. Mapa de riesgos.

| | | | | | |
|---|--|------------------------|--|---------------------|--|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | Control Interno | | Documento 63 | |
| | | | | | |
| | | | | Hoja No. | |

| RIESGOS | | EVALUACION DE RIESGOS | | | | | | | | |
|--|--|-------------------------------------|---|------------|---|---------------------------------|----------|---|---|-----------------|
| Proceso: Vicedecano Administrativo. | | Departamento: Administrativo | | | | Área: Almacén de víveres | | | | |
| No. | Riesgo | E | I | Frecuencia | | | Gravedad | | | Nivel de Riesgo |
| | | | | PF | M | F | L | M | G | |
| 1 | La no exigencia por la calidad de los alimentos y mercancías que recibe. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| 2 | Que so se despache alimentos y mercancías según la documentación establecida para tales fines. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| | La no garantía de limpieza, organización e higiene del área de trabajo. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| | El no cumplimiento de las normas de protección y almacenaje de los productos del almacén. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| | Desconocimiento las normas de consumo de los alimentos. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| | La no existencia de medios para el pesaje. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| | Que no se efectúen las anotaciones correspondientes en las tarjetas de estiba y consigna en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos, el saldo de las unidades físicas en existencia, el conduce, cuenta, mide o pesa según corresponde los productos que recibe o entrega, separa aquellos que reúnen las especificaciones necesarias o establecidas. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| | Desinformación sobre faltantes, averías o roturas en las mercancías. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| | La no identificación de las mercancías. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| | La no realización del cuadro diario de inventario del almacén. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |

Anexo 10. Mapa de riesgos.

| | | | | |
|---|--|------------------------|---------------------|--|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | Control Interno | Documento 63 | |
| | | | | |
| | | | Hoja No. | |

| RIESGOS | | EVALUACION DE RIESGOS | | | | | | | | |
|--|---|-------------------------------------|---|------------|-----------------------------|---|----------|---|---|----------------------------------|
| Proceso: Vicedecano Administrativo. | | Departamento: Administrativo | | | Área: Cocina Comedor | | | | | |
| No. | Riesgo | E | I | Frecuencia | | | Gravedad | | | Nivel de Riesgo |
| | | | | PF | M | F | L | M | G | |
| 1 | Uso inadecuado de los medios utilizados para estas actividades (maltrato a la propiedad social). | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 2 | Incumplimiento de las normas per cápita de despacho y salida de comida elaborado fuera del comedor. | | | | X | | | | X | INACEPTABLE |
| 3 | Ofertar alimentos en mal estado y mal manipulados. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 4 | Pérdida de activos fijos y medios de rotación. - Falta de seguridad en los medios que se utilizan. - Entrada de personal no autorizado al área. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 5 | No adopción de las medidas de higiene y protección de los alimentos (gorros, tapabocas, batas, utensilios de manipulación etc.). | | | | X | | | | X | INACEPTABLE |
| 6 | Inadecuada apariencia personal y falta de limpieza en el puesto y área de trabajos. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 7 | Pasar al comedor sin pagar la alimentación (trabajadores y estudiantes sancionados), falta de control del número de estudiantes. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 8 | Sacar desechos sólidos y desperdicios hacia otros destinos. | | | | X | | | X | | ACEPTABLE CON MEDIDAS DE CONTROL |
| 9 | Incumplir con el horario laboral, impuntualidades y no aprovechamiento de la jornada laboral. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |

Anexo 10. Mapa de riesgos.

| | | | | |
|---|--|------------------------|---------------------|--|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | Control Interno | Documento 63 | |
| | | | | |
| | | | Hoja No. | |

| RIESGOS | | EVALUACION DE RIESGOS | | | | | | | | |
|--|---|-------------------------------------|---|------------|---|--|----------|---|---|-----------------|
| Proceso: Vicedecano Administrativo. | | Departamento: Administrativo | | | | Área: <u>Auxiliar de limpieza</u> | | | | |
| No. | Riesgo | E | I | Frecuencia | | | Gravedad | | | Nivel de Riesgo |
| | | | | PF | M | F | L | M | G | |
| 1 | Incumplimiento de la jornada laboral (Ausencias) que le impidan realizar sus tareas y el No aprovechamiento de la jornada laboral que le impida hacer con calidad sus trabajos. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 2 | Falta de control y cuidado hacia los útiles asignados (Pérdidas y roturas). | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |

Anexo 10. Mapa de riesgos.

| | | | | |
|---|--|------------------------|---------------------|--|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | Control Interno | Documento 63 | |
| | | | | |
| | | | Hoja No. | |

| RIESGOS | | EVALUACION DE RIESGOS | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|------------------------------|---|------------|---|--------------------|----------|---|---|----------------------------------|
| Proceso: Vicedecano Administrativo. | | Departamento: Administrativo | | | | Área: <u>Bedel</u> | | | | |
| No. | Riesgo | E | I | Frecuencia | | | Gravedad | | | Nivel de Riesgo |
| | | | | PF | M | F | L | M | G | |
| 1 | Que no se puedan impartir las clases por no estar las aulas en condiciones apropiadas para la docencia. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 2 | . Que no existan las condiciones higiénicas adecuadas para la impartición de las clases. | | | X | | | | X | | ACEPTABLE CON MEDIDAS DE CONTROL |
| 3 | Que no se creen las condiciones mínimas necesarias para el buen desenvolvimiento de la clase. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 4 | No permitir la rápida reparación o cambio de los equipos dañados. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 5 | Que la docencia se vea afectada por la indisciplina en los pasillos y aulas. | | | | X | | | X | | ACEPTABLE CON MEDIDAS DE CONTROL |
| 6 | Pérdida o rotura de los medios materiales para la enseñanza. | | | X | | | | X | | ACEPTABLE CON MEDIDAS DE CONTROL |

Anexo 10. Mapa de riesgos.

| | | | |
|---|--|------------------------|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | Control Interno | Documento 63 |
|---|--|------------------------|---------------------|

| RIESGOS | | EVALUACION DE RIESGOS | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|------------------------------|---|------------|---|---------------------------------------|----------|---|---|-----------------|
| Proceso: Vicedecano Administrativo. | | Departamento: Administrativo | | | | Área: <u>Producción agropecuarias</u> | | | | |
| No. | Riesgo | E | I | Frecuencia | | | Gravedad | | | Nivel de Riesgo |
| | | | | PF | M | F | L | M | G | |
| 1 | Las malas hierbas invadan el área de la Facultad afeando el ornato público. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| 2 | No se exploten las posibilidades de embellecimiento de la Facultad. | | | | | X | | X | | INACEPTABLE |
| 3 | Se pierdan los jardines y otras áreas verdes de la facultad. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| 4 | La suciedad propicia la propagación de vectores. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 5 | Rotura y extravío de los instrumentos de trabajo a su disposición. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |

Anexo 10. Mapa de riesgos.

| | | | |
|---|--|------------------------|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | Control Interno | Documento 63 |
|---|--|------------------------|---------------------|

| RIESGOS | | EVALUACIÓN DE RIESGOS | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|------------------------------|---|------------|---|---|----------------------------|---|---|-----------------|
| Proceso: Vicedecano Administrativo. | | Departamento: Administrativo | | | | | Área: <u>Mantenimiento</u> | | | |
| No. | Riesgo | E | I | Frecuencia | | | Gravedad | | | Nivel de Riesgo |
| | | | | PF | M | F | L | M | G | |
| 1 | Incumplir el horario laboral, ausentándose del centro en el mismo. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| 2 | Mal aprovechamiento de la jornada laboral. | | | | | X | | X | | INACEPTABLE |
| 3 | Mala calidad en la realización del trabajo. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| 4 | Poco control y cuidado de los activos fijos tangibles a él asignados. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| 5 | Poco control y cuidado de las herramientas a él asignados. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |
| 6 | Uso inadecuado y desvió del material gastable. | | | | | X | | | X | INACEPTABLE |

Anexo 10. Mapa de riesgos.

| | | | |
|---|--|------------------------|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | Control Interno | Documento 63 |
|---|--|------------------------|---------------------|

| RIESGOS | | EVALUACIÓN DE RIESGOS | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|-----------------------|------------------------------|------------|---|---|------------------------------------|---|---|-----------------|
| Proceso: Vicedecano Administrativo. | | | Departamento: Administrativo | | | | Área: <u>Transporte (choferes)</u> | | | |
| No. | Riesgo | E | I | Frecuencia | | | Gravedad | | | Nivel de Riesgo |
| | | | | PF | M | F | L | M | G | |
| 1 | Viajes con fines personales. Poco ahorro de combustible. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 2 | Uso indebido del combustible y transporte. Incumplimiento del plan de trabajo. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 3 | Incumplimiento en la docencia. Incumplimiento de la actividad Administrativa. Incumplimiento del plan de trabajo. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 4 | Rotura y deterioro excesiva de los equipos. Pérdidas de lubricantes, Grasas y Elementos filtrantes. Cambios de elementos. | | | | X | | | X | | INACEPTABLE |
| 5 | Cambios de piezas. Desvíos de piezas para otros fines | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 6 | Circulación de los medios de transportes sin tener el FICAV. | | | | X | | | | X | INACEPTABLE |
| 7 | Descontrol de combustible. Descontrol de los mantenimientos. Descontrol de los Neumáticos. Descontrol de las baterías. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 8 | Uso inadecuado del Transporte. | | | | X | | | X | | INACEPTABLE |

Anexo 10. Mapa de riesgos.

| | | | |
|---|--|------------------------|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | Control Interno | Documento 63 |
|---|--|------------------------|---------------------|

| RIESGOS | | EVALUACION DE RIESGOS | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|------------------------------|---|------------|---|------------------------------------|----------|---|---|-----------------|
| Proceso: Vicedecano Administrativo. | | Departamento: Administrativo | | | | Área: <u>Transporte (talleres)</u> | | | | |
| No. | Riesgo | E | I | Frecuencia | | | Gravedad | | | Nivel de Riesgo |
| | | | | PF | M | F | L | M | G | |
| 1 | Uso inadecuado de combustibles y detergentes para esos fines de limpieza. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 2 | Cambios de elementos filtrantes. Perdidas de elementos filtrantes de combustible y lubricantes en buen estado. Pérdidas de lubricantes, grasas, sellos y rodamientos. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 3 | Cambios de piezas de los motores. Pérdidas de elementos de los motores de combustión interna, Cigüeñales, pistones, bielas, anillas, tapas de block, y otras. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 4 | Pérdida de electrodos de soldar y materiales. | | | | X | | | | X | INACEPTABLE |
| 5 | Cambio de neumáticos. Pérdidas de neumáticos en buen estado. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 6 | Cambios de caja de velocidades, de discos y de piezas de los sistemas por otros de más baja calidad. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |
| 7 | Atrasos considerables en el trabajo y pérdidas de elementos. | | | | X | | | X | | INACEPTABLE |
| 8 | Pérdidas de las piezas y deterioro de las mismas. | | | X | | | | X | | INACEPTABLE |
| 9 | Pérdidas de piezas, elementos de los diferentes sistemas de los motores de combustión interna, sistema de alumbrado y sistema de rodamiento de los medios de transportes parqueados. | | | | X | | | | X | INACEPTABLE |
| 10 | Pérdidas de los medios en uso y atrasos considerables en el trabajo. | | | | X | | | | X | INACEPTABLE |
| 11 | Pérdidas de los lubricantes, grasas, materiales para hacer juntas, electrodos y chapas metálicas. | | | X | | | | | X | INACEPTABLE |

Anexo 11. Plan de Prevención

| | | | |
|---|--|---|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | <h3 style="margin: 0;">Control Interno</h3> | Documento 65 |
|---|--|---|---------------------|

Área: Almacén de víveres.

| RIESGOS | ACCIONES A DESARROLLAR | PERIODO DE EJECUCION | EJECUTANTES | RESPONSABLES |
|--|---|----------------------|-------------|--------------------------------|
| La no exigencia por la calidad de los alimentos y mercancías que recibe. | Controlar la calidad y estado diario de las mercancías que se reciben y almacenan. Exigir al comprador la calidad de los productos. | Diario | Almacenera | Administrador |
| Que se despache alimentos y mercancías según la documentación establecida para tales fines. | Elaborar los vales de salida diariamente. No permitir acceso al almacén de personal no autorizado. Despachar los alimentos solamente al jefe de cocina comedor. | Diario | Almacenera | Administrador |
| La no garantía de limpieza, organización e higiene del área de trabajo. | Ejecutar la limpieza del almacén, la nevera y el cuarto de las viandas. Eliminar los desechos sólidos de las áreas de almacén. | Diario | Almacenera | Administrador |
| El no cumplimiento de las normas de protección y almacenaje de los productos. | Estudiar y aplicar las normas de almacenaje de productos. | Diario | Almacenera | Administrador |
| Desconocimiento de las normas de consumo de los alimentos. | Tener y publicar las normas de consumo. Exigir porque se cumplan las normas de consumo. | Diario | Almacenera | Administrador y Depto Economía |
| La no existencia de medios para el pesaje. | Exigir medios apropiados y calibrados para el pesaje de los productos. Comprobar las pesas regularmente | Semanalmente | Almacenera | Administrador y Dpto Economía |
| Que no se efectúen las anotaciones correspondientes en las tarjetas de estiba y consigna en los documentos primarios que formalizan la entrada y salida de los productos, el saldo de las unidades físicas en existencia, el conduce, cuenta, mide o pesa según corresponde los productos que recibe o entrega, separa aquellos que reúnen las especificaciones necesarias o establecidas. | Ubicar todas las tarjetas de estiba. Actualizar las tarjetas. Entregar al Dpto. económico la información en tiempo y forma. | Diario | Almacenera | Administrador y Depto Economía |
| Desinformación sobre faltantes, averías o | Mantener registro de productos en mal | Diario | Almacenera | Administrador y |

| | | | | |
|----------------------------|--|--|--|----------------|
| roturas en las mercancías. | estado. Informar inmediatamente cualquier incidencia que se produzca en el almacén y afecte las mercancías. | | | Depto Economía |
|----------------------------|--|--|--|----------------|

Anexo 11. Plan de Prevención

| | | | |
|---|--|---|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | <h3 style="margin: 0;">Control Interno</h3> | Documento 65 |
|---|--|---|---------------------|

Área: Cocina comedor.

| RIESGOS | ACCIONES A DESARROLLAR | PERIODO DE EJECUCION | EJECUTANTES | RESPONSABLES |
|---|--|----------------------|---------------------------|--------------------------|
| Uso inadecuado de los medios utilizados para estas actividades (maltrato a la propiedad social). | Controlar el cuidado y organización de los medios que se utilizan para la preparación de los alimentos, mediante conteo físico e inspecciones visuales. | Permanente | Cocineros y auxiliares | VDADM y j' de Turnos. |
| Incumplimiento de las normas per cápita de despacho y salida de comida elaborado fuera del comedor. | Verificar normas per cápita que salen del almacén y normas de entrega en las bandejas. Eleva exigencia con respecto a la salida de bandejas, jarros y otros utensilios fuera del comedor. | Permanente. | Cocineros y Auxiliares | VDADM y Jefes de Turnos. |
| Ofertar alimentos en mal estado y mal manipulados. | Inspección diaria a los alimentos que se sacan del almacén. | Permanente | Jefes de Turno | VDADM |
| Pérdida de activos fijos y medios de rotación. - Falta de seguridad en los medios que se utilizan. - Entrada de personal no autorizado al área. | Controlar sistemáticamente los medios y aplicar Decreto Ley 92 en caso requerido. | Permanente | Jefes de Turno | VDADM y Respons de AFT |
| No adopción de las medidas de higiene y protección de los alimentos (gorros, tapabocas, batas, utensilios de manipulación etc.) | Controlar la aplicación de medidas de higiene y protección de los alimentos. | Permanente. | J' Coc-Com y J' de Turnos | VDADM |
| Inadecuada apariencia personal y falta de limpieza en el puesto y área de trabajos | Controlar la apariencia personal de todos los trabajadores del área. | Permanente | Jefe de Coc. - com | VDADM |
| Pasar al comedor sin pagar la alimentación (trabajadores y estudiantes sancionados), falta de control del número de estudiantes | Marcar tarjetas de comedor o controlar el pago en efectivo (trabajadores y estudiantes sancionados). Controlar estudiantes mediante listado correspondiente. | Permanente | Jefe Coc. -com | VDADM |
| Sacar desechos sólidos y | Controlar que ningún trabajador saque | Permanente | J De Turnos | Grupo de Vigilancia y |

| | | | | |
|---|---|------------|-----------------|---------------------|
| desperdicios hacia otros destinos. | desechos al concluir la jornada laboral o en algún otro momento. | | | protección |
| Incumplir con el horario laboral, impuntualidades y no aprovechamiento de la jornada laboral. | Controlar la jornada laboral de los trabajadores del área, así como el aprovechamiento de la misma. | permanente | Jefes de turnos | J recursos humanos. |

Anexo 11. Plan de Prevención

| | | | |
|---|--|---|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | <h3 style="margin: 0;">Control Interno</h3> | Documento 65 |
|---|--|---|---------------------|

Área: Auxiliar de limpieza.

| RIESGOS | ACCIONES A DESARROLLAR | PERIODO DE EJECUCION | EJECUTANTES | RESPONSABLES |
|--|---|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Incumplimiento de la jornada laboral (Ausencias) que le impidan realizar sus tareas y el No aprovechamiento de la jornada laboral que le impida realizar con calidad su trabajo. | Controlar sistemáticamente la asistencia y puntualidad de la auxiliar de Limpieza así como la calidad del trabajo realizado. | Permanente | Resp. RH | VDADM |
| Falta de control y cuidado hacia los útiles asignados (Pérdidas y roturas) | Controlar los útiles asignados mediante conteos físicos e inspecciones visuales Utilizar racionalmente los instrumentos recibidos y guardarlos en lugar seguro | Mensual Permanente | Administrador Auxiliar | VDADM Jefe de Departamento |

Anexo 11. Plan de Prevención

| | | | |
|---|--|---|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | <h3 style="margin: 0;">Control Interno</h3> | Documento 65 |
|---|--|---|---------------------|

Área: Bedel

| RIESGOS | ACCIONES A DESARROLLAR | PERIODO DE EJECUCION | EJECUTANTES | RESPONSABLES |
|--|---|-------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Que no se puedan impartir las clases por no estar las aulas en condiciones apropiadas para la docencia | Chequear el inicio de los turnos de clases para comprobar el estado en que se encuentran | Mensual. | Bedel | V. D. Administrativo |
| Que no existan las condiciones higiénicas adecuadas para la impartición de las clases. | Entregar implementos necesarios para la realización de la limpieza Efectuar la limpieza de los locales docentes | Según necesidades Mensual | Jefe de departamento de Bedel | V.D. Administrativo |
| Que no se creen las condiciones mínimas necesarias para el buen desenvolvimiento de la clase | Entregar a la bedel los medios necesarios para el uso de los profesores en la docencia Comprobar en cada aula y laboratorio los medios existentes | Según necesidades Permanente | Jefe de Departamento de Bedel | V.D, Administrativo |
| No permitir la rápida reparación o cambio de los equipos dañados | Chequear el estado técnico de las instalaciones docentes e informar a la dirección administrativa. | Permanente | Bedel | V.D. Administrativo |
| Que la docencia se vea afectada por la indisciplina en los pasillos y aulas. | Asesorar a la Bedel en lo referente a las exigencias disciplinarias en el edificio docente Chequear el comportamiento disciplinario en el edificio docente | Permanente. Permanente | V. D. Académica Bedel | Jefe de Departamento |
| Pérdida o rotura de los medios materiales para la enseñanza | Chequear el estado y cantidad de los medios materiales del edificio docente | Diario | Bedel | V.D. Administrativo Jefe de Seguridad y Protección |

Anexo 11. Plan de Prevención

| | | | |
|---|--|---|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | <h3 style="margin: 0;">Control Interno</h3> | Documento 65 |
|---|--|---|---------------------|

Área: Actividades productivas.

| RIESGOS | ACCIONES A DESARROLLAR | PERIODO DE EJECUCION | EJECUTANTES | RESPONSABLES |
|--|--|---|---------------------------------------|---|
| Las malas hierbas invadan el área de la Facultad afeando el ornato público | Chapear las áreas verdes de la facultad Garantizar la entrega de machete y lima al jardinero para su trabajo | Permanente Según necesidades y existencias | Jardinero Jefe de Departamento | V. D. Administrativo V.D. Administrativo |
| No se exploten las posibilidades de embellecimiento de la Facultad | Sembrar y proteger las áreas cultivadas Entregar posturas para la siembra | Permanente Semestral | Jardinero Jefe de Departamento | Jefe de Departamento V.D. Administrativo |
| Se pierdan los jardines y otras áreas verdes de la facultad | Sembrar y proteger las áreas cultivadas | Permanente | Jardinero | V.D, Administrativo |
| La suciedad propicia la propagación de vectores | Limpiar las calles y áreas verdes, eliminando las suciedades Convocar a los trabajadores en cada área para su chequeo | Diario Mensual | Jardinero Jefe de Departamento | V.D. Administrativo V. D. Administrativo |
| Rotura y extravío de los instrumentos de trabajo a su disposición | Utilizar racionalmente los instrumentos y guardarlos en lugar seguro para su protección | Permanente. | Jardinero | Jefe de Departamento |

Anexo 11. Plan de Prevención

| | | | |
|---|--|---|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | <h3 style="margin: 0;">Control Interno</h3> | Documento 65 |
|---|--|---|---------------------|

Área: Mantenimiento.

| RIESGOS | ACCIONES A DESARROLLAR | PERIODO DE EJECUCION | EJECUTANTES | RESPONSABLES |
|---|---|----------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Incumplir el horario laboral, ausentándose del centro en el mismo. | <ul style="list-style-type: none"> - Control eficiente del libro de firma. - Control diario en las dos sesiones de permanencia en el puesto de trabajo. | Diario | Responsable de Recursos Humanos | Vice-decano administrativo |
| Poco aprovechamiento de la jornada laboral. | <ul style="list-style-type: none"> - Planificación y control de las tareas a realizar | Semanal | Vice-Decano Administrativo | Vice-Decano Administrativo |
| Mala calidad en la realización del trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> - Control de terminación de trabajo por el emisor de la orden de trabajo | Diario | Vice-Decano Administrativo | Vice-Decano Administrativo |
| Mal control y cuidado de los activos fijos tangibles a él asignados | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar revisiones periódicas de los activos fijos tangibles a él asignadas | Semestral | Responsable AFT | Vice-Decano Administrativo |
| Mal control y cuidado de las herramientas a él asignados. | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar revisiones periódicas de las herramientas y útiles a él asignadas | Mensual | Responsable AFT | Vice-Decano Administrativo |
| Uso inadecuado y desvío del material gastable | <ul style="list-style-type: none"> - Realización adecuada de las órdenes de trabajo. - Comprobación de la ejecución adecuada de las ordenes de trabajo | Año | Vice-Decano Administrativo | Vice-Decano Administrativo |

Anexo 11. Plan de Prevención

| | | | |
|---|--|---|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | <h3 style="margin: 0;">Control Interno</h3> | Documento 65 |
|---|--|---|---------------------|

Área: Transporte (choferes).

| RIESGOS | ACCIONES A DESARROLLAR | PERIODO DE EJECUCION | EJECUTANTES | RESPONSABLES |
|--|--|----------------------|--------------|--------------|
| Viajes con fines personales Poco ahorro de combustible | Planificación del plan de transportación todos los meses. Discusión del plan todos los lunes en los despachos con los factores para comprobar su efectividad y realizar cambios si es necesario. | Permanente | J Dpto Admón | VDADM |
| Uso indebido del combustible y transporte. Incumplimiento del plan de trabajo | Control sistemático del plan de transportación sistemáticamente al concluir cada viaje, en los despachos los lunes con todos los factores. | Permanente. | J Dpto Admón | VDADM |
| Incumplimiento en la docencia. Incumplimiento de la actividad Administrativa. Incumplimiento del plan de trabajo | Control de forma sistemática de la hoja de ruta Verificando ruta, Kilometraje, llenado correcto y tiempo. Control de los comprobantes de combustible para verificar si el combustible depositado en tanque fue el asignado para el viaje. Comprobar la existencia en depósitos para otros viajes. Verificar que el comprobante de combustible esté llenado correctamente. Verificar el saldo de la tarjeta para comprobar que no hubo desvío de combustible. | Permanente | J Dpto Admón | VDADM |
| Cambios de piezas. Desvíos de piezas para otros fines. | Planificación de las reparaciones según el estado técnico de los equipos. Control de las reparaciones y de las piezas destinadas a estas. | Permanente | J Dpto Admón | VDADM |
| Circulación de los medios de transportes sin tener el FICAV | Planificación de un plan de medidas para garantizar un buen estado técnico de los equipos, garantizando que estos no | Permanente. | J Dpto Admón | VDADM |

| | | | | |
|--|--|------------|--------------|-------|
| | <p>circulen sin el FICAV</p> <p>Desarrollo del Día de la técnica.</p> | | | |
| <p>Descontrol de combustible.</p> <p>Descontrol de los mantenimientos.</p> <p>Descontrol de los Neumáticos</p> <p>Descontrol de las baterías</p> | <p>Garantizar el control de las tarjetas magnéticas.</p> <p>Controlar Km recorridos contra combustible e índice de consumo.</p> <p>Llevar el modelo de mantenimiento</p> <p>Llevar los modelos de control de Neumáticos.</p> <p>Llevar los modelos de control de baterías.</p> <p>Llevar los modelos de control de combustible</p> | Permanente | J Dpto Admóm | VDADM |
| <p>Uso inadecuado del Transporte.</p> | <p>Controlar de forma sistemática el parqueo de los medios de transporte.</p> <p>Garantizar que los fines de semana todos los medios de transportes se queden parqueados en el Centro.</p> | Permanente | J Dpto Admóm | VDADM |

Anexo 11. Plan de Prevención

| | | | |
|---|--|------------------------|---------------------|
|  | Facultad Agropecuaria de Montaña del Escambray Topes de Collantes Trinidad, Sancti Spiritus | Control Interno | Documento 65 |
|---|--|------------------------|---------------------|

Área: Transporte (talleres).

| RIESGOS | ACCIONES A DESARROLLAR | PERIODO DE EJECUCION | EJECUTANTES | RESPONSABLES |
|---|---|----------------------|----------------------|--|
| Uso inadecuado de combustibles y detergentes para fines de limpieza | Controlar de forma sistemática los combustibles depositados en los vehículos | Permanente | Chóferes mecánicos y | VDADM y j' de Turnos. |
| Cambios de elementos filtrantes Pérdidas de elementos filtrantes de combustible y lubricantes en buen estado. Pérdidas de lubricantes, grasas, sellos y rodamientos | Controlar el mantenimiento 1 y 2 y comprobar que los elementos montados sean los planificados por el mantenimiento. | Permanente. | Mecánico Chóferes y | VDADM y Jefes de Taller |
| Cambios de piezas de los motores Pérdidas de elementos de los motores de combustión interna, Cigüeñales, pistones, bielas, anillas, tapas de block, y otras. | Controlar las reparaciones simples y generales, comprobando que se pongan las piezas establecidas para las reparaciones y el almacenaje de las que se retiran para futuras reparaciones | Permanente | Mecánico Chóferes y | VDADM y J de Taller |
| Pérdida de electrodos de soldar y materiales. | Entregar solo los materiales necesarios, Electrodos; chapas y otros para los trabajos de soldadura y controlar la calidad del trabajo durante y después de concluido | Permanente | Mecánico Chóferes y | VDADM y J de Taller |
| Cambio de neumáticos Pérdidas de neumáticos en buen estado | Los cambios deben realizarse en las instalaciones del centro garantizando el almacenaje de los neumáticos que se retiran | Permanente. | Mecánico Chóferes y | VDADM Y J Taller |
| Cambios de caja de velocidades, de discos y de piezas de los sistemas por otros de más baja calidad. | Controlar las reparaciones de los sistemas de transmisión, Dirección y frenado para evitar cambios de piezas | Permanente | Mecánico Chóferes y | VDADM Y J de Taller |
| Atrasos considerables en el trabajo y pérdidas de elementos. | Controlar la limpieza y la organización del taller | Permanente | Mecánico Chóferes y | VDADM Y J de Taller y J Dpto de Economía |

| | | | | |
|---|---|------------|---------------------|-----------------------------------|
| Pérdidas de las piezas y deterioro de las mismas | Controlar la organización y mantenimiento de las piezas de forma sistemáticas. | Permanente | Mecánico y Chóferes | VDADM Y J de Taller y J Dpto de |
| Pérdidas de piezas, elementos de los diferentes sistemas de los motores de combustión interna, sistema de alumbrado y sistema de rodamiento de los medios de transportes parqueados | Entregar el taller y los autos parqueados al cuerpo de seguridad y protección todos los días al concluir la jornada laboral y recibirlos al comenzar la misma. | permanente | Mecánico y Chóferes | . VDADM Y J de Taller y J Dpto de |
| Pérdidas de los medios en uso y atrasos considerables en el trabajo | Controlar los medios básicos y en uso de forma sistemática garantizando la documentación establecida (Actas de responsabilidad material). | permanente | Mecánico y Chóferes | . VDADM Y J de Taller y J Dpto de |
| Pérdidas de los lubricantes, grasas, materiales para hacer juntas, electrodos y chapas metálicas | Los trabajos de cambios de aceite se realizaran en el centro entregando los lubricantes y materiales según la demandas de los trabajos a realizar, controlar el empleo de los mismos. | permanente | Mecánico y Chóferes | . VDADM Y J de Taller y J Dpto de |

Anexo 12. Plan de medidas para minimizar las insuficiencias en el subsistema de control estratégico en el departamento administrativo de la FAME.

| No. | Aspectos a Verificar | Medida | Fecha de cumplimiento. | Ejecuta | Responsable |
|-----|--|---|------------------------------------|---|---------------------|
| 7 | Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y los resultados de las evaluaciones. | Elaborar planes individuales de capacitación de los profesores y trabajadores con mayor precisión de acuerdo a las necesidades | 25 de marzo de 2010 | Jefes de áreas | Dpto Administrativo |
| 11 | Se tiene definido algún mecanismo para la preparación de los trabajadores en materia de control interno | Definir la vía para la preparación de los trabajadores en materia de control interno en la FAME | 25 de marzo de 2010 | Dpto Administrativo o. Comité de Control Interno FAME | Decano |
| 25 | Los trabajadores tienen un conocimiento general y completo del sistema de control interno y de la importancia de su contribución al logro de los objetivos organizacionales | Discutir en las áreas y aprovechar todos los escenarios posibles para divulgar todo lo relacionado con el sistema de control interno | Permanente | Jefe de cada área | Decano |
| 28 | Existe evidencia de los aspectos tratados en las reuniones que se realizan con los trabajadores de cada área | Elaborar las actas de las reuniones que se realizan con trabajadores en cada área | A partir del 22 de febrero de 2010 | Jefe de cada área | Decano |
| 29 | Se promueve constantemente una cultura adecuada sobre el control interno | Incorporar en el plan de preparación de los cuadros temas relacionados con el control interno | Trimestral | Dpto RH | Decano |
| 39 | Los puestos de trabajo están diseñados correctamente | <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y aprobar el programa de estudios del trabajo - Seleccionar y aprobar las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben | 31 de marzo de 2010 | | |

| No. | Aspectos a Verificar | Medida | Fecha de cumplimiento. | Ejecuta | Responsable |
|-----|---|---|------------------------|---|----------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> participar - Preparar a las personas responsables y a las que van a participar en los estudios. - Definir y aprobar las técnicas y herramientas a utilizar en los estudios. - Elaborar los profesiogramas de cada puesto de trabajo. | | | |
| 53 | Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el reglamento donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación. | Actualizar y perfeccionar el reglamento de estimulación material y el procedimiento para su aplicación | Mayo 2010 | Especialista en Gestión de RH | Director de RH |
| 54 | Se mantienen actualizados, localizados y correctamente archivados los documentos de administración del capital humano que se detallan a continuación: | | | | |
| | a) Plantilla de cargos | Actualizar, imprimir y archivar adecuadamente la plantilla de cargos | 15 de marzo de 2010 | Especialista principal de RH | Dtor. RH |
| | c) Reglamento disciplinario interno | Revisar el Reglamento, las actas de las asambleas de trabajadores donde se discutió y analizó el Proyecto de Reglamento Disciplinario. La evaluación efectuada al Reglamento pro el Ministro de Educación Superior, el acta del CD FAME donde se aprueba el mismo | marzo de 2010 | Secretaria del CD FAME y Secretaria General del BUS | Decano |
| | d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen | Revisar los expedientes laborales y hojas de resúmenes de todos los trabajadores | Hasta el 1 de abril | Trabajadores | Jefes de áreas |
| | e) Acta de elección de los OJLB | Revisar el acta de elección de los miembros del OJLB | 26 de febrero 2010 | Miembro del BUS que atiende los OJLB | Secretario General del BUS |
| | g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención | Actualizar el levantamiento | 26 de febrero de | Grupo de | Jefe de |

| No. | Aspectos a Verificar | Medida | Fecha de cumplimiento. | Ejecuta | Responsable |
|-----|--|--|------------------------|--------------------------|--|
| | relacionados con la seguridad del trabajo | de riesgos y programa de prevención relacionados con la seguridad y salud en el trabajo en todas las unidades organizativas | 2010 | trabajo de RH | Unidades organizativas |
| 86 | Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el plan de prevención como posibles manifestaciones y medidas a tomar. | Añadir en el plan de prevención deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que se pueden presentaren el PDE y la gestión del centro | 10 de marzo de 2010 | Jefes de áreas | VVRR, decano |
| 87 | Se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores. | Actualizar el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores. | 10 de marzo de 2010 | Jefes de áreas | VVRR, decano |
| 90 | Se cuantifica la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar. | En la identificación de los riesgos, se tiene que cuantificar la probable pérdida que puedan ocasionar. | 10 de marzo de 2010 | Jefes de áreas | VVRR, decano |
| 128 | Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades. | Elaborar plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades. | marzo de 2010 | Jefes de áreas | Vicerrector administrativo |
| 202 | Las Actas de Responsabilidad Material están actualizadas por áreas. | Actualizar las Actas de Responsabilidad Material | 31 de marzo de 2010 | Jefes de áreas | Decano |
| 204 | Están actualizados los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles de cada área. | Actualizar los modelos de control de los Activos Fijos Tangibles | 31 de marzo de 2010 | Jefes de áreas | Decano |
| 230 | Las tarjetas de estibas están actualizadas Y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que las deterioren | Colocar las tarjetas de estiba cerca de los productos y mantenerlas actualizadas | 10 de marzo del 2010 | almacenera | Vicerrector administrativo y jefe dpto económico |
| 244 | En los almacenes tienen las condiciones de pesaje y medición necesarios y éstos están certificados | Certificar la pesa | inmediato | Administrador almacenera | Vicerrector administrativo Decano |
| 375 | <i>Se analiza en detalle el presupuesto ejecutado por concepto de</i> | Analizar en detalle el | Mensualmente | Especialista | Director de |

| No. | Aspectos a Verificar | Medida | Fecha de cumplimiento. | Ejecuta | Responsable |
|-----|---|--|-----------------------------------|--------------------------|-------------|
| | <i>Gastos de Personal.</i> | presupuesto ejecutado por concepto de Gastos de Personal. | | de nóminas y financista. | Economía |
| 401 | <i>No hay duplicidad en la información y en los datos</i> | | | | |
| 423 | <i>Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que ellos mismos llevan a cabo.</i> | | | | |
| 450 | Se analiza e implementa, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control. | Analizar e implementar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas como resultado de las acciones de control. | Posterior a la acción de control. | Jefes de áreas | decano |

Anexo 13. Resultados de la aplicación de la guía de autocontrol del sistema de control interno.

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|---------------------------------------|---|----|----|----|
| COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL | | | | |
| Integridad y valores éticos | | | | |
| • | Tienen implementadas normas o reglas aplicables en la entidad para el desarrollo de una cultura ética. | X | | |
| • | Las normas o reglas establecidas para el desarrollo de una cultura ética se divulgan a todos los miembros de la entidad. | X | | |
| • | Están identificados los valores de la entidad. | X | | |
| • | Los cuadros y dirigentes tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. | X | | |
| • | Se mantiene la ejemplaridad de los cuadros y dirigentes administrativos. | X | | |
| • | Se chequea la preparación general de los cuadros y dirigentes administrativos y su vinculación con los demás trabajadores, para lograr una cultura de responsabilidad administrativa y la honradez en todos sus actos. | X | | |
| Competencia profesional | | | | |
| • | Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y los resultados de las evaluaciones. | X | | |
| • | Los planes mencionados en el punto anterior, se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad. | X | | |
| • | Se desarrollan actividades de capacitación en las diferentes áreas, en función de las deficiencias y aspectos que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas. | X | | |
| • | Están definidas las acciones concretas y específicas de capacitación en función de cumplir con los objetivos y metas de la entidad. | X | | |
| • | Se tiene definido algún mecanismo para la preparación de los trabajadores en materia de control interno. | x | | |
| • | Están establecidos los requisitos de idoneidad que deben cumplir los diferentes cargos. | X | | |
| • | Se realiza la evaluación de los dirigentes, técnicos, administrativos, de servicios y operarios. | X | | |
| • | Está constituido el Comité de Ingreso. | X | | |
| • | Hay evidencia del funcionamiento del Comité de Ingreso. | X | | |
| Atmósfera de confianza mutua | | | | |
| • | Los métodos y estilos de dirección que aplica la entidad están encaminados a crear una atmósfera de confianza mutua, basada en la difusión de una información veraz, la comunicación adecuada, la delegación de funciones y técnicas de trabajo participativo y | X | | |

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|--------------------|--|----|----|----|
| | cooperativo, dirigido a aumentar el sentido de pertenencia, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales. | | | |
| • | Existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles de la entidad. | X | | |
| • | La implementación de técnicas de trabajo se hace de manera participativa y cooperativa. | X | | |
| • | Existen mecanismos de retroalimentación permanentes que fortalecen la calidad en el trabajo. | X | | |
| • | Cuando se detectan deficiencias y violaciones, son transmitidas oportunamente y por los canales de comunicación adecuados. | X | | |
| • | Se comparte la información y los conocimientos adquiridos por el personal de forma abierta y desinteresada. | X | | |
| • | Todo el personal de la entidad ejerce un control permanente sobre su propio trabajo para conocer los avances y logros obtenidos. | X | | |
| • | El personal tiene una actitud receptiva con respecto a los controles en su entorno de trabajo. | X | | |
| • | Los trabajadores brindan sugerencias para mejorar los controles. | X | | |
| • | Los trabajadores tienen un conocimiento general y completo del sistema de control interno y de la importancia de su contribución al logro de los objetivos organizacionales. | | X | |
| • | El personal se siente comprometido con los objetivos institucionales. | x | | |
| • | En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones. | X | | |
| • | Existe evidencia de los aspectos tratados en las reuniones, que se realizan con los trabajadores de cada área. | X | | |
| • | Se promueve constantemente una cultura adecuada sobre el control interno. | X | | |
| • | Se genera desde la máxima autoridad un ambiente de trabajo coherente con la cultura de control interno. | X | | |
| • | Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad. | x | | |
| • | Las deficiencias que presenta el personal en materia de control interno se resuelven oportunamente. | | X | |
| Organigrama | | | | |
| • | La estructura organizativa permite el logro de los objetivos de la entidad y la aplicación de los controles pertinentes. | X | | |
| • | Se mantienen actualizados los documentos relativos a: | X | | |
| | ○ plantilla aprobada y cubierta; | X | | |
| | ○ estructura organizativa; | X | | |
| | ○ contenido de los puestos de trabajo. | X | | |
| • | Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos. | X | | |

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|--|---|----|----|----|
| • | Se modifica la estructura cuando existen cambios en la entidad. | X | | |
| • | La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa. | X | | |
| • | Existe una adecuada relación jerárquica entre los puestos. | X | | |
| • | Los puestos de trabajo están diseñados correctamente. | X | | |
| • | Los trabajadores conocen los límites de su ámbito de acción y actúan siempre dentro de ellos. | X | | |
| Asignación de autoridad y responsabilidad | | | | |
| • | Posee el documento legal que crea la entidad. | | | X |
| • | Tiene la aprobación del Objeto Social. | X | | |
| • | Posee el certificado de inscripción en el Registro de Empresas y Unidades Presupuestadas. | | | X |
| • | Cuando se delegan funciones o tareas, se asigna la autoridad necesaria, a quien se delega, para que pueda tomar las decisiones y emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido. | X | | |
| • | Se supervisa el trabajo y los resultados de los subordinados a los cuales se les delegó autoridad. | X | | |
| Políticas y prácticas en personal | | | | |
| • | Se cumple la Norma Cubana 3001 del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. | X | | |
| • | Cuenta la entidad con un registro de personal donde se controlan los aspirantes interesados en ingresar a la entidad para ocupar cargos. | | X | |
| • | Cuenta la entidad con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores. | X | | |
| • | Se cumple con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada. | X | | |
| • | Está elaborado el programa de acogida a los nuevos trabajadores, que garantice su iniciación laboral y desarrollo. | X | | |
| • | Se cumple con lo establecido en la legislación, con respecto al período de prueba, para evaluar que el trabajador posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar. | X | | |
| • | Se cumplen las normativas establecidas para la contratación del personal. | X | | |
| • | Está elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento donde se definen los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación. | X | | |

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|-----|---|----|----|----|
| | Se mantienen actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos de administración del capital humano que se detallan a continuación: | X | | |
| • | a) Plantilla de cargos. | | | |
| | b) Convenio Colectivo de Trabajo. | X | | |
| | c) Reglamento Disciplinario Interno. | X | | |
| | d) Expediente laboral del trabajador y las hojas resumen. | | | X |
| • | e) Acta de elección de los Órganos de Justicia Laboral de Base. | X | | |
| | f) Acta de creación del Comité de Ingreso o del órgano similar con diferente denominación. | X | | |
| | g) Levantamiento de riesgos y programa de prevención, relacionados con la seguridad y salud en el trabajo. | X | | |
| | h) Plan de capacitación y desarrollo. | X | | |
| | i) Sistemas de pago aprobados y sus reglamentos. | X | | |
| | j) Reglamentos de la estimulación material y moral. | X | | |
| | k) Actas de las inspecciones y auto inspecciones laborales. | X | | |
| • | Existen mecanismos para propiciar el cumplimiento de las políticas relativas al personal emitidas por la entidad. | X | | |
| | Comité de Control | | | |
| • | Está constituido el Comité de Control. | X | | |
| • | Hay evidencia del funcionamiento del Comité de Control. | X | | |
| • | El Comité de Control chequea el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo. | X | | |
| | Otros aspectos | | | |
| | Planificación Estratégica, Plan y Presupuesto | | | |
| • | Está implementada la Planificación Estratégica. | X | | |
| • | Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la Planificación Estratégica y se adoptan las medidas que corresponden. | X | | |
| • | Está el Plan desagregado por unidades organizativas y por áreas, de acuerdo con la estructura de la entidad. | X | | |
| • | El Plan y su cumplimiento se conocen y analiza por los dirigentes y trabajadores de las unidades organizativas y áreas. | X | | |
| • | Está el Presupuesto desagregado por unidades organizativas y por áreas, de acuerdo con la estructura de la entidad. | X | | |
| • | El Presupuesto y su cumplimiento se conocen y analiza por los dirigentes y trabajadores de las unidades organizativas y áreas. | X | | |
| • | Está elaborado el Plan de Ahorro. | X | | |

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|---|--|----|----|----|
| • | Se analiza el cumplimiento del Plan de Ahorro con la participación de los trabajadores. | X | | |
| • | Existe evidencia de los aspectos tratados en las reuniones del Consejo de Dirección para el análisis de la ejecución de la Planificación Estratégica, el Plan y el Presupuesto y las medidas que se adoptan en caso necesario. | X | | |
| • | Se adoptan medidas en las reuniones realizadas en los diferentes niveles y áreas de la entidad, que contribuyan a la erradicación de aspectos que conspiran contra su buen funcionamiento. | X | | |
| • | Se han establecido las Normas Unitarias de Gastos para cada actividad o área y se analiza su comportamiento periódicamente. | X | | |
| • | Se chequea sistemáticamente el cumplimiento de los planes de trabajo en cada unidad organizativa, que permita detectar posibles incumplimientos y adoptar las medidas necesarias. | X | | |
| • | Se cumple con el objeto social aprobado. | X | | |
| Manuales | | | | |
| • | Tienen establecidos manuales y procedimientos para los procesos, subprocesos y actividades que ejecutan. | X | | |
| • | Los manuales y procedimientos se actualizan cuando hay cambios en la organización o se detectan riesgos que no han sido considerados anteriormente. | X | | |
| • | Se cumplen las regulaciones establecidas en los manuales y procedimientos. | X | | |
| • | En la elaboración de los manuales y procedimientos se tienen en cuenta las normativas emitidas por los órganos reguladores y las particularidades propias de la entidad. | X | | |
| • | Tienen establecidos los manuales de: | X | | |
| | ▪ Organización y funciones de la entidad | | | |
| | b) Contabilidad | X | | |
| | c) Procedimientos | X | | |
| | d) Otros de acuerdo con las características de la entidad | X | | |
| • | Está actualizado el Manual de organización y funciones de la entidad. | x | | |
| • | Se cumple el Manual de organización y funciones de la entidad. | X | | |
| • | Está actualizado el manual de contabilidad. | X | | |
| • | Se cumple lo establecido en el manual de contabilidad. | X | | |
| • | Está elaborado e implantado el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo. | X | | |
| COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS | | | | |
| Identificación del riesgo | | | | |
| • | Están identificados los procesos, subprocesos y actividades por | X | | |

| No. | Aspectos a Verificar | SÍ | NO | NP |
|--|--|----|----|----|
| | cada área y en la entidad en general. | | | |
| • | Están identificados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad, por cada proceso, subproceso y actividad. | X | | |
| • | Está elaborado el Plan de Medidas para la Prevención de Indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción (Plan de Prevención). | X | | |
| • | Se revisa el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención en la fecha en que corresponde su verificación. | X | | |
| • | Existen deficiencias o irregularidades vinculadas con indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción que no están identificadas en el plan de prevención como posibles manifestaciones y medidas a tomar. | | X | |
| • | Se analiza y actualiza el Plan de Prevención con la participación de los trabajadores. | X | | |
| • | Están identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades por cada área y en la entidad en general. | X | | |
| Estimación del riesgo | | | | |
| • | Se determina la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados. | X | | |
| • | Se cuantifica la probable pérdida que los riesgos puedan ocasionar. | | X | |
| Determinación de los objetivos de control | | | | |
| • | Están determinados los objetivos específicos a controlar. | X | | |
| • | Están establecidos los procedimientos de control para evitar que ocurran los riesgos. | X | | |
| • | Se implementan las medidas adoptadas para enfrentar de manera eficaz y económica, los riesgos. | X | | |
| Detección del cambio | | | | |
| • | Se da seguimiento y se evalúa la variación de los riesgos, para determinar cómo se han modificado y si ha aumentado o disminuido su incidencia. | X | | |
| • | Se modifican los controles establecidos, a partir del seguimiento y evaluación de la variación de los riesgos. | X | | |