



Centro Universitario de Sancti Spiritus  
" José Martí Pérez "  
Facultad de Contabilidad y Finanzas

# *Titulo: Herramienta de Prevención del Control Interno de la Facultad de Contabilidad y Finanzas.*

*Trabajo de Diploma*

*Autores: Ania Zamora González  
Yosvany Martínez Pérez*

*Tutor: Epifania Ederlys Hernández Meléndrez  
Julio.2008*





## RESUMEN

Cuba no es una excepción de los numerosos problemas producidos por la ineficiencia del control en diferentes países, pues generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

El objetivo general de esta investigación, es el diseño de una Herramienta de Prevención del Sistema de Control Interno, en la cual se identifican los elementos que en cada componente enfatizan el enfoque de prevención del mismo, y como objetivos específicos se encuentran diagnosticar y ejemplificar la incidencia de cada componente en la prevención de indisciplinas e ilegalidades, y crear condiciones para interrelacionarlo con el Plan de Prevención. Su máximo propósito, no sólo es desarrollarla, sino dirigida a perfeccionar el trabajo de implementación, según lo establecido en la Resolución 297/03 del MFP, al no existir una concepción que organice metodológicamente la labor a desarrollar en el diseño e implementación.

Sobre la base de estas necesidades, se aplicaron un conjunto de métodos de nivel teórico y empírico, y técnicas específicas que condujeron a la fundamentación de la Herramienta orientada al diagnóstico de los riesgos, su medición, derivándose un plan de acción encaminado a minimizar los mismos, que unido a la estrategia de organización de cada componente, generó mejoras en la implementación del Control Interno, demostrándose en la validación la problemática planteada y la alternativa de solución, garantizando su generalización, aplicabilidad y condiciones para un perfeccionamiento continuo. El trabajo resulta de interés no sólo para la Facultad, sino para otras entidades que presentaban esta situación problemática.

<b>INDICE</b>	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO.</b>	
<b>MARCO CONCEPTUAL DEL SISTEMA.</b>	8
1.1. Desarrollo histórico del Control Interno.	8
1.2. Enfoque del Sistema como prevención	11
1.2.1. Análisis del Marco Conceptual	12
1.2.1.1. Ambiente de Control.	15
1.2.1.2. Evaluación de Riesgo	18
1.2.1.3. Actividades de Control	20
1.2.1.4. Información y Comunicación	23
1.2.1.5. Supervisión y Monitoreo	26
<b>CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL</b>	
<b>OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE ACCIÓN</b>	29
2.1. Caracterización de la Facultad de	
Contabilidad y Finanzas	30
2.2. Diagnóstico del objeto de estudio y campo	
de acción.	38
2.2.1. Métodos de Investigación utilizados	39
<b>CAPITULO III. HERRAMIENTA Y VIABILIDAD DE</b>	
<b>PREVENCIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA</b>	
<b>FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	44
3.1. Herramienta de Prevención del Control	
Interno en la Facultad de Contabilidad y	
Finanzas.	45
3.2. Características y descripción de los	
Componentes de Control Interno.	46
3.3. Viabilidad de la Herramienta de Prevención	
del Control Interno en la Facultad de	
Contabilidad y Finanzas.	57
<b>CONCLUSIONES</b>	62
<b>RECOMENDACIONES</b>	64
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	66
<b>ANEXOS</b>	
<b>Anexo 1.</b> Guía de Control Interno	
<b>Anexo 2.</b> Máximo Órgano de la Facultad	
<b>Anexo 3.</b> Cultura y Cronología	
<b>Anexo 4.</b> Funciones de la Facultad	
<b>Anexo 5.</b> Sistema de Control Interno para la Facultad	
<b>Anexo 6.</b> Comité de Control	

**Anexo 7.** Índice de Ambiente de Control

**Anexo 8.** Objetivos de la Facultad

**Anexo 9.** Diagnóstico de los Riesgos

**Anexo 10.** Evaluación de Riesgos

**Anexo 11.** Mapa de Riesgos

**Anexo 12.** Metodología sobre la Administración de los Riesgos

**Anexo 13.** Plan de Acción de la Facultad

**Anexo 14.** Plan de Prevención de la Facultad

**Anexo 15.** Índice de Evaluación de Riesgo

**Anexo 16.** Índice de Actividades de Control

**Anexo 17.** Plan de Información Interna y Externa por cargos

**Anexo 18.** Destino Final de la información Interna y Externa

**Anexo 19.** Mapa Logístico de la información de la Facultad

**Anexo 20.** Índice de Información y Comunicación

**Anexo 21.** Índice Supervisión y Monitoreo

## **INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

En la década de los 80 cuando se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones publicas o privadas, la auditoria interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, - de lo cual Cuba no es una excepción -, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado INFORME COSO sobre CONTROL INTERNO.

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de

Cuba se consigna: “En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..” y más adelante se precisa condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas.’ <sup>(1)</sup>

La dirección del Gobierno, a través de los Ministerios de Finanzas y Precios y de Auditoría y Control: conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, han desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control interno en las diferentes entidades.

El estudio de la situación actual de esta actividad reconoce la ausencia en el país de una definición común de Control Interno que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas, es por ello que el Consejo de Ministros, dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad acordó instruir, al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, estableciera el concepto de Control Interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades y que fuese exigido por las autoridades competentes.

Las nuevas exigencias para fortalecer el proceso económico, han llevado a cabo un cambio significativo en la dirección y expectativas de la misma y en su papel dentro de la organización, a un punto tal, que desde el año 2003 se emite una nueva Resolución en Cuba, la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre Control Interno, la que pone en vigor las Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, que se adjuntan formando parte integrante de esta Resolución.

Uno de los principales retos que enfrentan hoy las entidades cubanas no sólo es su implementación, sino que las entidades implementan el Sistema de Control Interno como un proceso, que aporte un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

El diseño del Sistema de Control Interno y su implementación deben estar enfocados a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos a alcanzar por la entidad. La gestión de los riesgos es eficaz cuando se observan las normas para la identificación, evaluación y control de los riesgos de la entidad, su objetivo no es sólo detectar variaciones significativas en el patrón de comportamiento habitual de las entidades subordinadas, sino hacerlo rápida y eficazmente. Es por ello, que la detección de patrones inusuales en el control de los recursos de diferentes entidades, en ocasiones representa una dificultad de envergadura considerable para los empleados y por supuesto para los auditores.

El Control Interno genera disciplina al interior de la organización cuando es utilizado por la dirección para conocer cómo marcha la entidad y cómo mejorar su gestión; no se diseña para cumplir con exigencias de organismos superiores ni indicaciones de auditorías externas, es necesario que haya una aptitud positiva de la alta dirección que garantice su desarrollo e involucre a todo el personal. Además, educa a los directivos y trabajadores en la utilización de la gestión de riesgos como instrumento para la toma de decisiones. La dirección debe identificar, entender y gestionar los procesos de la entidad y su interrelación como un sistema, cuando esto ocurre se contribuye a la eficacia y eficiencia de la entidad en el logro de sus objetivos. El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La Facultad de Contabilidad y Finanzas del Centro Universitario “José Martí Pérez”, no se exceptúa de ello, ya que constituye un subproceso fundamental del proceso docente del Centro Universitario, y teniendo en cuenta lo anterior, y a partir del proceso de investigación efectuada en el año 2006, donde se tomaron como fuentes



de información el estudio al grado de implementación del Sistema de Control Interno establecido en la Resolución 297/03 del MFP. Se pudo constatar que desde la práctica del control general, existe un deterioro en el cumplimiento de dicha Resolución, manifestándose deficiencias técnicas y metodológicas de: diseño, planeación, proceder erróneo, y participación de todos los trabajadores, así como la ausencia de una conceptualización del control en este tipo de actividad, y falta de contextualización de diversas metodologías afines con este ejercicio.

Estos argumentos han permitido precisar el **problema científico: ¿Cómo lograr una implementación del Control Interno, basado en la prevención de indisciplinas e ilegalidades que contribuya a la eficacia y eficiencia de la entidad en el logro de sus objetivos?**

Por lo que el **objeto de estudio** se centra en el proceso de Control Interno, y el **Campo de Acción** se enmarca en la interrelación de la prevención de indisciplinas e ilegalidades en la Facultad de Contabilidad y Finanzas del CUSS José Martí Pérez

**El objetivo general consiste en:** Desarrollar una Herramienta de prevención del Control Interno a las indisciplinas e ilegalidades.

**Los objetivos específicos** se establecieron de acuerdo con el orden en que se abordó el problema de la investigación:

1. Analizar bibliografías, normas y legislaciones relacionadas con el Control Interno y su interrelación con la prevención.
2. Realizar un diagnóstico de su implementación.
3. Diseñar la Herramienta de prevención del Control Interno.
4. Validar la Herramienta.

En el desarrollo del proceso de investigación sirvió de guía la siguiente **hipótesis:**

Si se diseña una Herramienta de Prevención ante indisciplinas e ilegalidades en la Facultad de Contabilidad y Finanzas, se logrará la implementación del Control Interno, en un ambiente de prevención donde participe todo el personal, y permita

que la entidad alcance los objetivos propuestos con la menor incidencia de los riesgos.

**La significación práctica** está en la implementación del sistema de control interno, para cada componente, que permite disponer de un conjunto de técnicas, herramientas y procedimientos que permiten que el diseño no sólo sea en papeles, y lo suficientemente efectivas como para garantizar una supervisión y monitoreo de forma oportuna, y escalonada en esta actividad docente, y en la contextualización de la metodología para administrar riesgos. Cuenta además, con un conjunto de acciones a tomar por los directivos y trabajadores durante el diseño e implementación del Sistema de Control Interno que permiten detectar oportunamente la posibilidad del efecto negativo de los riesgos.

**El aporte práctico**, consiste en la Herramienta de prevención ante indisciplinas e ilegalidades en una entidad del proceso docente, que dispone de una metodología a contextualizar y una estrategia de organización del sistema de control interno en un ambiente de prevención donde participa todo el personal, y permite que la entidad alcance los objetivos propuestos con la menor incidencia de los riesgos. Las técnicas establecidas en la Facultad, para el diseño de los componentes son precisamente las que van convirtiendo al Sistema de Control Interno en un instrumento encaminado a la prevención.

En el proceso de investigación se aplicaron métodos del nivel teórico y empíricos. De los teóricos el histórico-lógico, inducción-deducción, abstracto-concreto y entre los empíricos: la revisión de documentos, reglamentaciones, normativas y bibliografía, así como la observación, encuestas y entrevista a directivos y profesores del área.

El informe se presenta con una introducción y tres capítulos. En el Capítulo I se aborda el Marco Teórico referencial que sustenta el trabajo, el Capítulo II presenta la caracterización del campo de acción, y el resultado de los métodos aplicados, así

como el diagnóstico realizado a la muestra que incluye las insuficiencias y deficiencias detectadas en todo el estudio, el Capítulo III presenta la Herramienta de prevención basada en una concepción de prevención del sistema de Control Interno, para cada uno de sus componentes en una entidad docente y su validación. Se presentan también las Conclusiones; Recomendaciones; Bibliografía y Anexos.

**I. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO. MARCO CONCEPTUAL DEL SISTEMA.**

## **I. ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO. MARCO CONCEPTUAL DEL SISTEMA.**

### **1.1. Desarrollo histórico del Control Interno.**

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, observamos la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Pero no fue hasta la década de los 80 cuando se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre el mismo, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual

común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, - de lo cual Cuba no es una excepción -, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, del cual se expuso el siguiente concepto:

“...El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”

Por todo lo anterior, Cuba requiere disponer de mayor información sobre lo que acontece en el mundo en cuanto a Control Interno se refiere, con el objetivo de no solo brindar información actualizada sobre el tema, sino también de estar en condiciones de proponer criterios actualizados sobre esta cuestión.

Además hay que estar capacitados para educar a la dirección de las diferentes actividades económicas cubanas en la implantación, operación y evaluación del control interno, así como de aumentar su sensibilidad hacia el mismo, al igual que a



los auditores internos y externos, legisladores, organismos de control y centros educacionales, para disponer de sistemas eficaces de control interno para la dirección y control de las actividades de las entidades, así como medio eficaz de prevención para evitar la corrupción y las acciones fraudulentas.

## **1.2. Enfoque del Sistema como prevención**

Las entidades deben implementar el Sistema de Control Interno como un proceso, para aportar un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

El diseño del Sistema de Control interno y su implementación deben estar enfocados a la prevención de todos los riesgos que pueden vulnerar la estrategia y los objetivos a alcanzar por la entidad. La gestión de los riesgos es eficaz cuando se observan las normas para la identificación, evaluación y control de los riesgos de la entidad.

El objetivo general que persigue este Sistema es identificar los elementos que en cada componente del Control Interno enfatizan el enfoque de prevención del mismo, y como objetivos específicos se encuentran ejemplificar la incidencia de cada componente del Sistema de Control Interno en la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, interrelacionar el Sistema de Control Interno y el Plan de Prevención y explicar la importancia de la supervisión y/o monitoreo al Sistema de Control Interno.

En el contexto actual, aún se aprecia que la gran mayoría de las entidades implementan el Sistema de Control Interno, sólo en papeles, para cumplir con orientaciones o exigencias gubernamentales, pero en la práctica no las utiliza.

### **1.2.1. Análisis del Marco Conceptual**

El sistema de control interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las

actividades de la entidad, no es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y la utilización de sus recursos.

El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable, el término “razonable” reconoce que el control interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que una vez creado el sistema han erradicado las probabilidades de que los riesgos afecten con su impacto negativo a la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas se pongan de acuerdo para violentar lo establecido; por tanto el diseño del sistema de control interno debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

Lo razonable se fundamenta, además, en la comprensión de que implementar un sistema de control es costoso y por ello, cada actividad de control que se establezca en la entidad debe evaluarse sobre la base de cuánto es el costo de instaurarla y cuál es el beneficio que se obtendrá de ella en el corto plazo, no es posible establecer controles que proporcionen una protección absoluta a los efectos de los riesgos, es más aconsejable establecer controles que garanticen una seguridad razonable por su costo y realizar un monitoreo periódico evaluando la eficacia de estos controles.

Se observa a menudo, que entidades acuden a determinadas organizaciones que brindan servicios de consultoría, para que se les diseñe su Sistema de Control Interno, pero no utiliza herramientas para su control oportuno, y /o no supervisa su efectividad en el tiempo preciso que necesita su control y monitoreo, sin darse cuenta

que el sistema diseñado puede convertirse en un bumerán y tal vez convertirse en un instrumento para generar o fomentar nuevos riesgos que propicien la ocurrencia de indisciplinas e ilegalidades que afecten la gestión de los resultados de la entidad. Por ello, el criterio de que el idealizar un diseño de control para cumplir, nunca ofrecerá una seguridad razonable, la que sin lugar a dudas, nunca tendrá explicación ante tal resultado.

### **¿Qué beneficios nos ofrece el Sistema de Control interno?**

El control interno puede ayudar a que una entidad 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.

### **Factores organizacionales**

Existe necesidad de que los directivos sean conscientes de los factores organizacionales que proporcionan oportunidades a los trabajadores para cometer indisciplinas, irregularidades y manifestaciones de corrupción. Algunos de estos factores son:

- La dirección desestima la importancia del control interno y no existe supervisión.
- Fallas en los sistemas de control internos.
- Las políticas relacionadas con el personal no se tienen en cuenta.

- Se carece de integridad y objetividad y las prácticas de favoritismo son comunes.
- Alto porcentaje de rotación de empleados.
- Las quejas y ausentismo del personal son significativas, se considera que el tratamiento real o percibido es injusto.

El sistema no se diseña con la finalidad de detectar errores y fraudes, porque se estaría tolerando que las personas en la entidad tengan afición a estos eventos, sino para minimizar con oportunidad la obtención de los objetivos propuestos.

Las manifestaciones de corrupción, indisciplinas e ilegalidades son eventos negativos que impactan en la estrategia y los objetivos, y por tanto deben ser gestionados y minimizados a través del Control interno.

El sistema es ejecutado por el recurso más importante de la entidad y se diseña en función de él y el compromiso que debe asumir para con el sistema, con un interés por lograr su mejoramiento continuo. Este compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la entidad.

El Control Interno concibe disciplina al interior de la formación cuando es utilizado por la dirección para conocer cómo funciona la entidad y cómo mejorar su gestión; no se diseña para cumplir con exigencias de organismos superiores ni indicaciones de auditorías externas, es necesario que haya una actitud positiva de la alta dirección que garantice su desarrollo e involucre a todo el personal en gestión de riesgos como instrumento para la toma de decisiones.

La dirección debe identificar, entender y gestionar los procesos de la entidad y su interrelación como un sistema, cuando esto ocurre se contribuye a la eficacia y eficiencia de la entidad en el logro de sus objetivos. El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Son muchos los beneficios que para la entidad cubana tiene la implementación del nuevo concepto de Control Interno a través de sus componentes y con variados matices: un cambio concepto de Control Interno a través de sus componentes y con variados matices: un cambio en la mentalidad de los directivos y todos los trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del Control Interno y las responsabilidades de todos para con el sistema; mejor organización del trabajo al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto de trabajo; 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 entidad y adecuadas al resultado de una identificación y evaluación de sus riesgos; contribuir al autocontrol; y fortalecer la autoridad y el liderazgo.

Es válido recordar que el Control Interno y la Contabilidad, nacieron juntos, pues uno depende del otro, ya que la Contabilidad depende del control interno para registrar sus transacciones y el Control Interno bien diseñado debe cumplir tales expectativas. Por lo que cada directivo y/o especialista debe asegurar en prevenir pérdidas, fraudes, robos, y daños en su manejo y custodia, por lo que el diseño el diseño de sus controles, siempre estará en función de prevención.

El Control Interno está integrado en cinco componentes los que no se pueden aislar porque están altamente relacionados entre sí.

#### **1.2.1.1. Ambiente de Control.**

El ambiente de control es el cimiento para el diseño de un sistema de Control Interno, este se puede instaurar adecuadamente si existe un cumplimiento de las leyes y políticas, las cuales deben ser conocidas por todos los trabajadores y el personal dirigente. El mismo influye sobre el grado de conciencia que tienen lo trabajadores al respecto y esta en función de integridad y capacidad del personal de la entidad. La

eficacia de los controles está en correspondencia con la ética y los valores del personal que los crean, administran y supervisan.

Este componente para su confección debe contar con siete normas la primera a la que se debe hacer referencia es a la integridad y valores éticos que es donde el máximo dirigente de la entidad de lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y pongan en práctica los valores éticos asumidos por la entidad. Los valores éticos abarcan más que el cumplimiento de las resoluciones, las leyes y los decretos por ejemplo valores institucionales, código de ética y convenios colectivos de trabajo todo esto constituye una parte intangible del ambiente de control. Aunque existan muchos manuales, pero sino existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de Control Interno no será efectivo.

La segunda norma que integra este componente es la competencia profesional, un elemento esencial para el desarrollo de esta norma es el buen diseño de cada puesto de trabajo lo que permitirá identificar las necesidades de superación del trabajador que lo ocupa o del aspirante del mismo. Los trabajos realizados por la dirección para cumplimentar esta norma quedarán establecidos en la descripción del puesto de trabajo, el manual de organización, los documentos que pueden haberse elaborado al efecto, el convenio colectivo de trabajo y el expediente de perfeccionamiento empresarial.

La tercera norma de este componente es la atmósfera de confianza mutua, en esta la dirección debe crear y fomentar a lo largo y ancho de la organización un estado de confianza. Esta norma también establece los mecanismos para la toma de decisiones colegiada y la participación de los trabajadores en este proceso un parte importante en este tema es el trato a trabajadores y terceros que establece ante todo un clima de entendimiento y desarrollo de relaciones capaces de solucionar tanto los problemas laborales como personales en la medida de las posibilidades que tenga la entidad.



La cuarta norma del componente es la estructura organizativa que es donde la dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área. Es imprescindible que cada una de las estructuras se fije en correspondencia al tamaño y necesidad del funcionamiento de la entidad, por lo que se hace necesario un mecanismo sólido de informaciones que logre la gestión de las actividades. La estructura organizativa debe evaluarse al menos una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos de la entidad.

La quinta norma es la asignación de autoridad y responsabilidad, la forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones. En este manual deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos. La idoneidad y la delegación de autoridad son aspectos que están en correspondencia con el control, ya que precisamente se encargan de la descripción de las funciones, del número apropiado de personas, así como de las relaciones con la responsabilidad.

La sexta norma es las políticas y prácticas personales, en esta la máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos, además debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas. La dirección asume la responsabilidad de que el trabajador se enriquezca humana y técnicamente. Es responsabilidad de la dirección establecer mecanismos correctivos hacia los incumplimientos de las políticas y procedimientos, ya que es la manera de establecer medidas rápidas no sólo para sancionar, sino para solucionar las desviaciones que se ocasionan.

La séptima norma es el Comité de Control aquí es donde las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el Comité de Control pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidad del mismo. El entorno de control ejerce gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos, además de que incide en el comportamiento de los sistemas de información y en la supervisión en general.

El Ambiente de Control es el componente en el cual se establece el contexto para el Sistema de Control Interno, es donde se instaura la estructura, estrategia, misión, visión, valores, funciones de cada puesto de trabajo y se deja por sentado todo el entorno en el cual va a estar sustentado todo el sistema de implementación. Es el primer componente que se implementa, por lo tanto es de gran importancia porque los demás están seguidos de su mano.

#### **1.2.1.2. Evaluación de Riesgo**

Después de tener el ambiente de control, se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, previamente identificados; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad. Cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previos al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

La primera norma para este componente es la identificación de riesgos que a su vez es la primera etapa del proceso y sumamente importante, dado que ella nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida determinado. Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las

formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados. El Plan de Prevención diseñado para materializar esta norma, tendrá en cuenta el diagnóstico de los riesgos y los peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

La segunda norma es la estimación de riesgo, en esta se hace referencia a la importancia relativa de los riesgos. Esta etapa es la conocida como análisis de riesgos. Una vez que los riesgos han sido identificados, debe ser determinado el impacto potencial que la ocurrencia de los mismos podría tener en la entidad, así como las probabilidades de tal ocurrencia y severidad de los mismos.

La tercera norma es la determinación de los objetivos de control, Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo - beneficio. Al diseñar el objetivo de control, el propósito de cada departamento, unidad o sección, es poseer un reglamento sobre qué se necesita cumplir para evitar que las amenazas y los hechos no deseados ocurran o causen perjuicio.

La cuarta norma es la detección del cambio y estos deben ser registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar los objetivos en las condiciones deseadas. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones de dicho entorno. Por lo tanto, deben existir mecanismos para que puedan anticiparse y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos generales o específicos de la entidad.

La Evaluación de Riesgos es la herramienta verdadera de prevención, hay riesgos que no desaparecen pero con un buen diagnóstico se pueden controlar y por lo tanto

puede disminuir su impacto, para una buena implementación de este componente tienen que estar bien definidas las tareas y los riesgos que generan cada una de ellas si no se llegara a cumplir. Los riesgos que jerarquizados se van a contemplar en el plan de prevención donde se dejan por escrito las medidas a tomar, los responsable de que estas se cumplan y el periodo de cumplimiento.

### **1.2.1.3. Actividades de Control**

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

La primera norma de este componente es la separación de tareas y responsabilidades en esta norma es donde la dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones. En la medida que se evite que todas las cuestiones de una transacción u operación queden concentradas en una persona o área, se reduce el riesgo de errores, despilfarro o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de ocurrir, sean detectados.

La segunda norma es la coordinación entre áreas, aquí debe lograrse el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía.

Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

La tercera norma es la documentación referida al sistema de Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren. Estos manuales pueden aparecer en cualquier tipo de soporte y la documentación debe estar disponible de forma tal que permita verificar si los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados realmente y de la forma debida.

La cuarta norma son los niveles definidos de autorización en esta la máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia. La autorización quedará plasmada en un documento y será comunicada explícitamente a las personas o áreas autorizadas, quienes quedarán responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en el documento.

La quinta norma es el registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos, en esta norma las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados. Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.

La sexta norma es el Acceso restringido a los recursos, activos, registros y comprobantes, estos debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La

frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo, pudiendo ser ocasional, semanal, quincenal o mensual.

La séptima norma es la rotación del personal en las tareas claves, en esta norma la dirección, en el proceso de identificación de riesgos, determina aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes. La rotación de empleados propicia, además, que el trabajador alcance un conocimiento integral de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo del área donde se desenvuelve y conozca cómo el resto de los puestos de trabajo contribuyen al control de su labor y viceversa.

La octava norma es el control del sistema de información. El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones y operaciones generales de la entidad.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

La novena norma es el control de la tecnología de información, aquí los recursos deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas.

La décima norma son los indicadores de desempeño. La máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les



permita evaluar el comportamiento de su gestión. Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características; es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguan.

La oncenava norma es la función de Auditoría Interna independiente. Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la organización constituyendo un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la dirección para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de Control Interno. La unidad de auditoría interna, al estar subordinada al primer nivel de dirección, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en las distintas áreas o ciclos de operaciones.

En las Actividades de Control es donde se tienen todos los manuales por tanto es donde se va a dejar por sentado toda la organización del trabajo, a este componente se le atribuyen todas las acciones de control, en esta parte de la implementación se tienen los reglamentos que constituyen una fuente de disciplina en la entidad.

#### **1.2.1.4. Información y Comunicación**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros.

La primera norma de este componente es la información y responsabilidad, en esta norma las informaciones deben permitir a los funcionarios y trabajadores cumplir con

sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados a tiempo y en forma. La entidad debe disponer de una información, corriente, fluida y oportuna, relativa a los acontecimientos internos y externos.

La segunda norma es el contenido y flujo de la información, aquí la información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales; o sea, ver cada aspecto sobre la base del ratio general de la información, desde la base hasta lo que se persigue.

La tercera norma de este componente es la calidad de la información. Esta norma plantea los aspectos a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hacen imprescindible su confiabilidad. La calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Generalmente, los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en tiempo real.

La cuarta norma es la flexibilidad al cambio, aquí el sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos.

Si el sistema de información se diseña orientado a una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar éstos tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente.

La quinta norma es el sistema de información y este debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para las cuales fue creada la

misma. Todo el sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la entidad.

La sexta norma es el compromiso de la dirección. El interés y el compromiso de la dirección de la entidad con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Es por ello que se hace necesario que en los Consejos de Dirección se analice periódicamente el sistema de información que rige en la entidad, para no sólo poseer el conocimiento de cómo éste tributa o no en correspondencia al mecanismo de dirección, sino como nutriente elemental del conocimiento de cómo marcha la entidad en sentido general.

La séptima norma es la comunicación, valores de la organización y estrategias. El proceso de comunicación de la entidad debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión. El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar en este caso, la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, las políticas y los objetivos.

La octava y última norma de este componente es los canales de comunicación. Estos deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas. El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida, el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

La Información y la Comunicación son importantes para la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno, este componente es la base para todo cambio y/o mejoras del sistema, es muy saludable para la entidad contar con un

sistema de información y comunicación de forma oportuna y efectiva, que permita actuar con precisión para cumplir los objetivos de la misma.

#### **1.2.1.5. Supervisión y Monitoreo**

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

Las evaluaciones separadas o individuales son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorias periódicas efectuadas por los auditores internos.

La primera norma que integra este componente es la evaluación del Sistema de Control Interno, aquí es donde los directivos a cualquiera de los niveles de la organización deben evaluar periódicamente la eficacia del sistema de Control Interno y comunicar los resultados de esta evaluación. Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

La segunda norma es la eficacia del Sistema de Control Interno que se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuente con una seguridad razonable en:

- La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia.
- La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros.
- El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluyendo las políticas y los procedimientos inherentes a la entidad.

La tercera norma es las Auditorias al Sistema de Control Interno. Deben practicarse auditorias, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento. Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión razonable sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La cuarta norma es la validación de los supuestos asumidos. Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan sus logros descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno. Los directivos deben validar periódicamente los supuestos que constituyen la base de los objetivos de la organización y las técnicas de control para lograr dichos objetivos. La validación de los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, se hace con el interés de analizar la eficacia de las técnicas de control establecidas, comprobar si estos supuestos son conocidos por toda la organización y la capacidad de los mismos para adaptarse a los cambios.

La quinta norma del componente información y comunicación es el tratamiento de las deficiencias detectadas. Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema del Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información. La comunicación de las deficiencias debe seguir, normalmente, el camino que conduce al inmediato superior pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva.

En resumen, el sistema de control interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad, no es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un

fin a cumplir, sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y la utilización de sus recursos. Si los directivos y trabajadores no asumen este nuevo enfoque, el diseño y establecimiento del sistema comenzará mal.

En este componente hay que establecer una supervisión y un monitoreo constante, una vez implementado el sistema, no se puede dejar de la mano, porque entonces sería una foto fría de la entidad, que sólo quedaría en papeles sin ninguna validez. Se tienen que establecer diferentes programas y planes que cubran toda la implementación para que verdaderamente el sistema sea preventivo.

Las entidades deben implementar el Sistema de Control Interno como un proceso, para aportar un grado de seguridad razonable en el logro de sus objetivos y control de los riesgos de la entidad. Para profundizar y conocer la aplicación del estudio de estas fuentes bibliográficas, en el Capítulo siguiente, se muestra la caracterización y diagnóstico del campo de acción y del objeto de estudio.

**CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO Y  
CAMPO DE ACCIÓN**

## **CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO Y CAMPO DE ACCIÓN**

El estudio de la fundamentación teórica referencial permitió suponer la necesidad de investigar estos temas y la efectividad de la investigación en este campo de acción, dados los antecedentes y planteamiento del problema.

En el capítulo se presenta el proceso investigativo el cual se sustenta en métodos del nivel teórico y empíricos. Se efectúa la caracterización y el diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.

### **2.1. Caracterización de la Facultad de Contabilidad y Finanzas**

La Filial Universitaria de Sancti Spíritus nace en el curso 1973 – 1974 con el objetivo de desarrollar la formación de profesionales en la provincia. La carrera de Contabilidad y Finanzas surge en el curso 1989 – 1990 en la modalidad de Curso Regular Diurno, tres años después en el año 1993 -1994 se constituye la Sede Universitaria de Sancti Spíritus SUSS subordinada a la Universidad Central de las Villas y en ese mismo curso se funda la Facultad de Contabilidad y Finanzas con dos departamentos: Economía y Ciencias Sociales, y además un Grupo de Dirección, la misma fue creada con el objetivo de desarrollar las líneas de investigación referentes al campo de la contabilidad y las finanzas.

Durante el curso 1998 – 1999 se eliminan los departamentos de Economía y Ciencias Sociales y aparece el Vicedecano Docente y el Vicedecano de Investigación y Postgrados, manteniéndose el Grupo de Dirección. En este periodo se crea un Grupo Multidisciplinario de Contabilidad, Costos y Auditoría, constituyéndose además un Grupo de Economía y Finanzas.

En el 2004–2005 se aprueba el Vicedecano de Universalización para dar cumplimiento a los programas de la Batalla de Ideas de la Revolución, con estos



cambios en el año 2005-2006 se regresa a la estructura anterior con tres Vicedecanos subordinados al Decano de la Facultad, dos departamentos: Contabilidad, Costos y Auditoría, y Economía y Finanzas, apareciendo además el Centro de Estudios y Técnicas Avanzadas de Dirección CETAD.

Con la universalización de la enseñanza se lleva la carrera de Contabilidad y Finanzas hasta los municipios en las modalidades de Curso Regular Diurno, Curso Regular Para Trabajadores, Continuidad de Estudios y Educación A Distancia.



**Ilustración 1. Sedes municipales pertenecientes al Centro Universitario de Sancti Spiritus.**

Las Sedes Universitarias se encargan de asegurar una atención integral a los jóvenes que están acogidos a los Programas priorizados de la Batalla de Ideas en su continuidad de estudios.

Además de llevar a cabo una gestión integrada en las sedes municipales que permita alcanzar una vida universitaria de mayor calidad en los territorios en cooperación con

los organismos, instituciones y entidades de la provincia como expresión de la nueva universidad y su contribución al desarrollo local.

A partir del año 2006 se ha trabajado fundamentalmente en consolidar la formación de profesionales integrales en la Carrera de Contabilidad y Finanzas y en un modelo curricular que permita la integración de la práctica profesional y Trabajos de Diplomas, incorporando a los estudiantes espirituanos de la UCLV en la Carrera de Licenciatura en Economía. Además se consolida el desarrollo de la Licenciatura en Turismo en coordinación con la Delegación del MINTUR del territorio.

Hay que tener en cuenta que la producción científica y su impacto territorial crece a partir de la concentración de las líneas de investigación.

Con el objetivo de ganar en integralidad y relevancia, los programas de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Gobierno, con énfasis en las entidades que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial se potencian las Maestrías y Doctorados, estos últimos en alianza con otros Centros de Estudios Superiores.

Se diversifican la extensión universitaria y la colaboración, para así aumentar la presencia de nuestro claustro en instituciones de carácter nacional e internacional. También se permite el trabajo por proyectos tanto nacionales como internacionales para el financiamiento de nuestros principales grupos científicos y con ello potenciar la generación de conocimientos y tecnologías.

El asesoramiento por parte de la Facultad es un aporte clave a la hora de consolidar la Gestión Económico – Financiera de la organización, que permita el incremento de los niveles de aseguramiento material y financiero, así como, su eficiencia, eficaz uso y control.

Hasta la actualidad no se ha dejado de trabajar en la prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidades, fraude, delito o vicio, formando parte de la cultura de la organización, así como, el uso indebido de drogas.



## MISION

La Facultad de Contabilidad y Finanzas del Centro Universitario de Sancti Spíritus, altamente comprometida con la Revolución Socialista, su desarrollo socioeconómico y el territorio, constituye un espacio para la reflexión y la formación integral de profesionales en la Carrera de Contabilidad y Finanzas, la preparación y superación de los cuadros y la creación y transformación de conocimientos científicos y tecnológicos con énfasis en las Ciencias Empresariales; promoviendo la presencia activa y la cooperación con otras instituciones nacionales e internacionales para dar respuesta a las necesidades de la sociedad cubana con énfasis en el territorio y en correspondencia con la política del PCC y los Programas de la Revolución.



## VALORES

### **Solidaridad.**

Existe un espíritu de cooperación y trabajo en equipos en todas las estructuras de la facultad. Se fortalece el sentido de compañerismo y compartimos todos nuestros recursos y potencialidades. Es una premisa en las relaciones entre los trabajadores la preocupación constante por los problemas que presenten los compañeros, ayudándole en la búsqueda de soluciones. Nos identificamos con el sentido de justicia social, equidad e internacionalismo ante las causas nobles que puedan lograr un mundo mejor, de paz e igualdad.

### **Humanismo.**

Nuestros principios se basan en la experiencia histórico-revolucionaria de la nación cubana y que se ha mantenido durante varios siglos. Desde este punto de vista la actividad de la facultad es parte de la vida de la sociedad en su conjunto y de sus resultados depende el desarrollo social del hombre futuro. Desarrollamos como condición la necesidad de la superación permanente, asimilando críticamente los avances de la ciencia, la tecnología y la cultura universal, defendiendo con criterios propios la obra de la revolución.

### **Responsabilidad.**

Estamos comprometidos con la Patria, la Revolución y el Socialismo e identificados con todos los valores compartidos y por tanto tenemos conciencia de las consecuencias positivas o negativas que cualquier acto humano pueda representar, por tanto, tenemos el compromiso de hacer el bien como lo socialmente positivo y de responder ante lo socialmente negativo siempre que se pueda minimizar o evitar.

### **Patriotismo.**

Somos fieles a la Patria, la Revolución y al Socialismo, porque la amamos y tenemos una disposición plena para contribuir desde nuestra trinchera a su defensa, perfeccionamiento y desarrollo, junto a nuestro pueblo como parte indisoluble de la historia Espirituana y de la nación, preservando la unidad en torno al PCC y al pensamiento revolucionario cubano y en especial a la obra de Fidel Castro. Participamos en todas las tareas a que nos convocan las autoridades del territorio y la institución con entusiasmo y optimismo, somos profundamente antiimperialistas y es nuestra la identificación con el ideal martiano de que Patria es Humanidad.

### **Honestidad.**

Actuamos con franqueza, despojados de resentimientos, asumiendo con justeza nuestras responsabilidades. Somos honrados, sinceros y nos respetamos unos a los otros. El apego a la verdad nos caracteriza. Somos ejemplo en el cumplimiento de la ética de cuadros y actuamos con profesionalidad.



El alto compromiso con la Revolución y la Provincia caracterizan a la Facultad de Contabilidad y Finanzas del Centro Universitario Sancti Spíritus, siendo sus trabajadores y estudiantes portadores de un alto sentido de pertenencia, consagración e incondicionalidad a las tareas revolucionarias y a la búsqueda de la excelencia. Se extiende su alcance a los municipios de la provincia, lo cual facilita la integración con los mismos. Se tiene reconocimiento en las tareas de impacto que se asumen y también en aquellas que se provocan desde la carrera.



## FUNCIONES

La Facultad de Contabilidad y Finanzas pertenece al Centro Universitario de Sancti Spíritus, adscrito al Ministerio de Educación Superior.

Sus actividades fundamentales son:

- Formación integral de profesionales.
- La preparación y superación de cuadros y sus reservas en el territorio.
- El postgrado a profesionales de las Ciencias Empresariales.
- La investigación científica.
- La extensión universitaria.
- La superación del claustro.
- La informatización.
- Captación de recursos, por medio de proyectos, donaciones, otros.
- Las relaciones internacionales.
- Universalización de la Enseñanza.

La Facultad tiene la responsabilidad de atender la Unidad de Acción Estratégica de Superación y Preparación de Cuadros y sus Reservas en la provincia de Sancti Spíritus.

### **Estructura del Capital Humano**

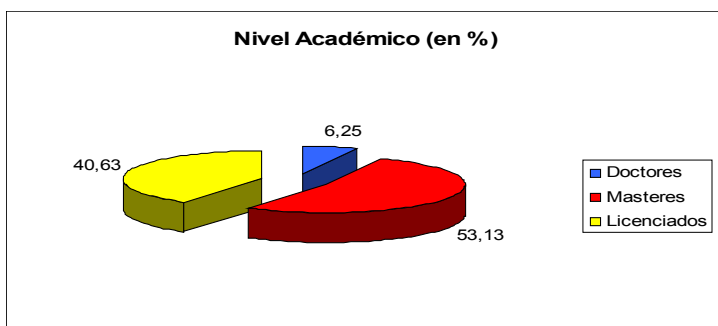
Capacitación:

La capacitación en la Facultad de Contabilidad y Finanzas, está concebida como un sistema de perfeccionamiento profesional continuo de sus recursos humanos, mediante el reciclaje periódico de cursos, con la finalidad de elevar y actualizar sus conocimientos en las técnicas más avanzadas relacionadas con su actividad profesional, combinando las modalidades siguientes:

1. Curso de postgrado.
2. Auto superación.
3. Diplomado.
4. Maestría.
5. Doctorado.

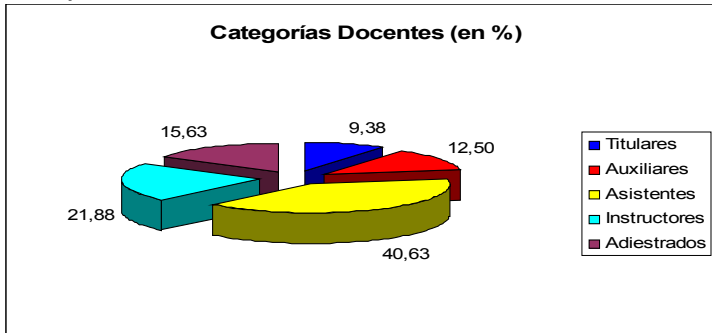
#### Recursos humanos:

Nuestra facultad cuenta con un capital humano compuesto por 32 trabajadores altamente calificados y motivados en desempeñar sus funciones con un elevado nivel de profesionalidad y sentido de pertenencia. La gestión de los recursos humanos dedica especial atención a la selección para garantizar que la organización cuente con el personal idóneo a fin de lograr sus objetivos, velando por su nivel cultural y formación profesional, sensibilidad humana y sus condiciones éticas y morales. Ello se manifiesta en los trabajadores, por la integridad y honestidad demostrada en el trabajo diario, así como en la capacidad de orientación en función del cumplimiento de los objetivos del CUSS con un alto grado de responsabilidad. A continuación se ilustra la composición académica de los profesionales que integran la Facultad:



**Ilustración 2. Nivel Académico de La Facultad de Contabilidad y Finanzas, dado en por ciento de un total de 32 profesionales.**

Se mantiene un alto por ciento de profesionales con categorías docentes principales, las que se muestran a continuación:

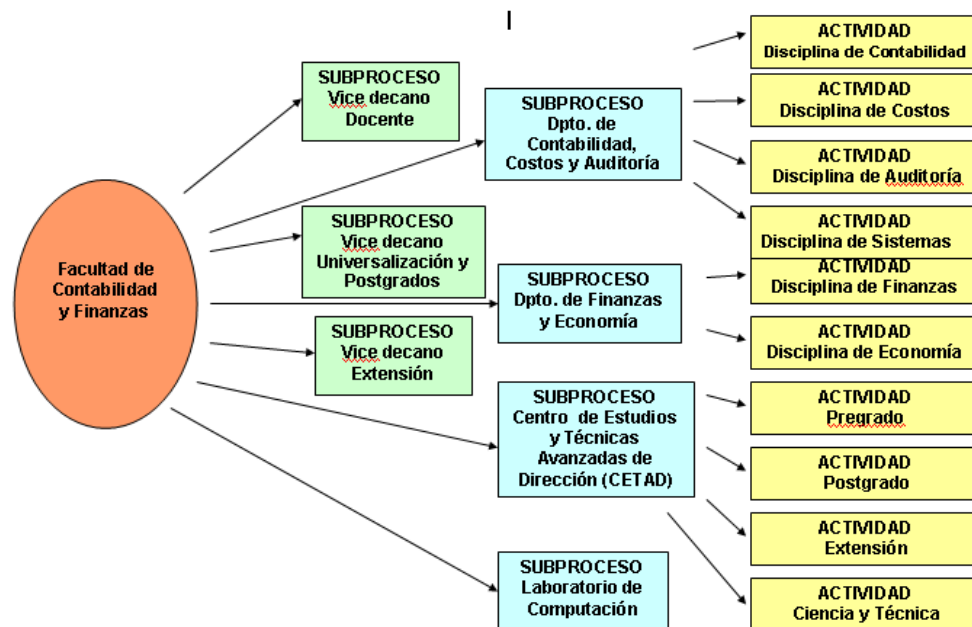


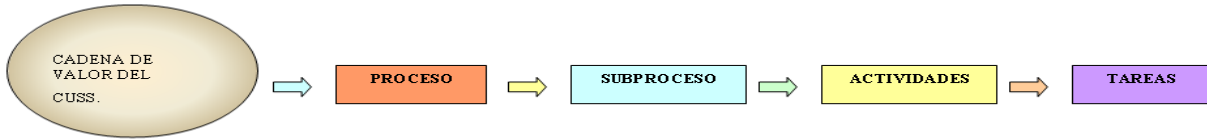
**Ilustración 3. Categorías Docentes de La Facultad de Contabilidad y Finanzas, dado en por ciento de un total de 32 profesionales.**

### Estructura, sistema funcional y de Dirección

Está representada por un Consejo de Dirección integrado por un Decano, tres Vice decanos, dos Jefes de Departamento y el Jefe del CETAD. Además existen seis Jefes de disciplinas. 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.

### **Esquema de la Cadena de Valores de la Facultad de Contabilidad y Finanzas**





Como puede observarse en la Facultad existen siete subprocesos, los tres Vice decanos, el Departamento de Contabilidad, Costo y Auditoría, el Departamento de Economía y Finanzas, el Centro de Estudio y Técnicas Avanzadas de Dirección y el Laboratorio de Computación. A su vez, cada subproceso se divide en diez actividades: la Disciplina de Contabilidad, la de Costos, la de Auditoria, la Disciplina de Sistemas Automatizados, la de Finanzas, la de Economía, la actividad de Postgrado, Pregrado, Extensión y Ciencia y Técnica y estas tienen la base en las diferentes tareas que realizan desde los profesores hasta el Decano que es la máxima autoridad.

En la cadena de valores se describe cómo se parte del proceso, después se dividen los subprocesos, las actividades, las tareas, y de estas es de donde se parte para administrar los riesgos. El diagnóstico de los riesgos se hace por disciplina, después con estos resultados se hace la evaluación y con esta evaluación se hace el mapa, todos estos pasos se llevan a nivel de disciplina después a nivel de departamento y además se hace para la Dirección de la Facultad y el Laboratorio de Computación.

Para la administración de los riesgos se parte de la entrevista a los profesores los cuales se relacionan a continuación agrupados por disciplina:

Disciplinas	Cantidad de profesores
✓ Contabilidad	7
✓ Costos	4
✓ Auditoría	4
✓ Economía	1
✓ Finanzas	6
✓ Sistemas y Tecnologías	0
✓ CETAD	10
<b>Total de Profesores</b>	<b>32</b>

**Ilustración No. 4. Fuente de elaboración propia.**



## **2.2. Diagnóstico del objeto de estudio y campo de acción.**

La efectividad de la investigación del campo de acción, permitió iniciar la investigación del objeto de estudio, dados los antecedentes obtenidos sobre el campo de acción. Ello precisó la elaboración de Cronogramas de trabajo, para determinar la situación problémica y poder diagnosticar con precisión el planteamiento del problema.

En este epígrafe se presenta el proceso investigativo, el cual se sustenta en métodos de nivel teórico y empíricos. A partir de ello, se efectúa el diagnóstico del objeto de estudio.

### **2.2.1. Métodos de Investigación utilizados**

El proceso investigativo se sustenta en métodos del nivel teórico, empíricos. Los métodos teóricos posibilitan fundamentar el trabajo, con relación al sistema conceptual que en el mismo se expresa, así como el marco teórico referencial y la fundamentación de la propuesta que se hace.

#### **Métodos teóricos**

El análisis y síntesis permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, es decir, qué situación presenta el estado de implementación del control interno en la Facultad, qué se hace en ella, qué condiciones y características tiene y los profesionales que laboran en ella, qué exigencias sociales existen: documentación, reglamentación y concepción utilizada para garantizar el ejercicio del control en las áreas docentes y administrativas incidiendo significativamente la falta de fuentes bibliográficas y de información que sustente el qué hacer para garantizar la ejecución correcta de la implementación del control en cada área. Permitted también estudiar por separado cada aspecto planteado en el

problema para llegar a comprender, que a través de la concepción que se utiliza no se llega a obtener la implementación del control con la calidad requerida.

El método histórico-lógico permitió, a través del estudio de la teoría, realizar un análisis de todo el proceso de implementación y cómo se concibió desde su orientación inicial, hasta nuestros días incluyendo las principales tendencias y concepciones así como su implicación en los procesos sociales y las transformaciones que se fueron originando con las tecnologías de la información y las comunicaciones en todo este proceso en su devenir y secuencia en el tiempo y el espacio. Se buscaron también los antecedentes del tema a lo largo del proceso histórico, que incluye una revisión del currículo, así como de algunas investigaciones realizadas en el área de conocimiento objeto de estudio. La aplicación de este método permitió también precisar que la lógica seguida en la implementación, a pesar de concebirse desde la bibliografía y reglamentaciones exigidas para el actuar, no es el adecuado.

El inductivo-deductivo para estudiar en cada actividad, lo necesario para garantizar la implementación de cada uno de los componentes. Informaciones, tareas, funciones, supervisiones, y verificaciones efectuadas así como los referentes bibliográficos teóricos y la reglamentación que los sustentan con especial énfasis en los riesgos todo lo cual permitió ir de los elementos particulares al general y sirvió de base también para la comprensión de que si se diseña y valida una Herramienta de Prevención del Control Interno, se puede elevar el cumplimiento de los objetivos de la Facultad, y disminuir el impacto ante la presencia de los riesgos en el desarrollo del proceso docente.

El método de lo abstracto a lo concreto posibilitó, a través del estudio de la teoría de investigadores antecedentes así como de los referentes bibliográficos y la documentación existente para retomar las ideas positivas de cada uno de ellos, respecto al diseño del sistema de control interno, y llegar a concretar el propio

criterio de los investigadores con relación a la problemática actual que se presenta y la forma de concretarla en el accionar en esta entidad.

### **Métodos Empíricos**

Para el desarrollo del estudio diagnóstico se usaron como métodos empíricos fundamentales: la revisión de documentos, reglamentaciones y bibliografía así como la observación, encuestas, entrevista a directivos, profesores y especialistas 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 implementación del Control Interno en el campo de acción que nos ocupa, fue necesario la aplicación de un Diagnóstico de Implementación, el cual fue apoyado con la aplicación de Guía de Control Interno (**Anexo 1**) y entrevistas a los trabajadores de la Facultad, obteniéndose así los siguientes resultados:

- Ausencia de un entorno donde la dirección establezca medios para un Ambiente de Control adecuado.
- No establecimiento de un Ambiente de confianza mutua apoyado en el diseño de los puestos de trabajo.
- No existencia de un Manual de Organización donde queden claramente establecidas las responsabilidades las acciones y los cargos.
- El Código de Ética de la entidad no es de pleno conocimiento de los trabajadores al no estar situado al alcance de todos.

- Carencia de un diagnóstico ni de una evaluación de los riesgos a partir de las tareas definidas.
- No realización de los planes de acción desde el nivel más bajo de la cadena de valores para minimizar los riesgos jerarquizados.
- No existencia de Planes de Prevención estratégicos confeccionados desde el nivel más bajo de la cadena de valores de la Facultad.
- No elaboración de un Plan de Información Interna y Externa por cargos.
- No definición del destino final de las informaciones generadas por la Facultad.
- Deficientes mecanismos para detectar cambios en el entorno y así reaccionar ante ellos.
- No existía supervisión para garantizar calidad y disminución de riesgos.
- El Comité de Control no realiza periódicamente los monitoreos y verificaciones pertinentes al no existir un plan de actividades de supervisión.

El conocimiento de los problemas detectados conllevó a un análisis por componente para confeccionar cada elemento establecido y perfeccionar el Manual de Implementación.

Como se aprecia, todas estas insuficiencias y deficiencias afectan la implementación del Control Interno y en especial la calidad del mismo, lo que exige tener en cuenta en la organización del proceso.

A partir de los resultados obtenidos en los métodos empíricos tratados anteriormente, se procede en la triangulación de ellos, a precisar y delimitar las principales deficiencias e insuficiencias del sistema de Control Interno para darle tratamiento en el proceso de concepción de la propuesta que se realice.

La observación científica permitió percibir de forma planificada, organizada y con una concepción profesional el nivel de influencia que ejercen los directivos y profesores y la necesidad de que su accionar sea concebido como un proceso integrado por

subprocesos y actividades para lograr implicarse cumpliendo las normas y exigencias que se requieren en esta actividad.

Posibilitó además corroborar que existe incumplimiento en la implementación del Sistema de Control Interno que afecta la calidad de la organización de este proceso docente, en el cual se destacan significativamente las situaciones expuestas anteriormente, obtenidas mediante la observación científica y de la aplicación de todos los métodos utilizados.

El conocimiento de los problemas existentes, conllevó al análisis de los indicadores evaluados en la guía aplicada en todas las áreas, ejecutadas por los autores de la investigación, la que permitió evaluar además del nivel de implementación, el grado de cumplimiento de las regulaciones básicas a cumplir en la valoración cuantitativa y cualitativa del proceso de implementación de la Resolución 297/03 del MFP.

En resumen, a partir de la caracterización y el diagnóstico efectuado por los autores, desde el año 2006, en su doble condición de haber asumido una Tarea de Impacto, cuya culminación se concreta en esta investigación, se determina la situación problemática expuesta en este Capítulo, y se fundamenta a partir de ello, el diseño de una Herramienta de prevención del Control Interno, que involucre a todo el personal de la Facultad, y que sirva como estrategia de trabajo que integre a todos los componentes, para que el sistema de Control Interno funcione y se convierta en un instrumento encaminado a la prevención que permita además el cumplimiento de todos los objetivos trazados por la organización y la detección oportuna de efectos negativos ante el impacto de riesgos, la que se mostrará en el siguiente Capítulo.



**III. HERRAMIENTA Y VIABILIDAD DE PREVENCIÓN DEL CONTROL INTERNO  
EN LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

### **III. HERRAMIENTA Y VIABILIDAD DE PREVENCIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

El Control Interno puede ayudar a que la Facultad logre sus objetivos, ayuda además a prevenir la pérdida de recursos y que la obtención de la información sea más oportuna y eficaz. También puede reforzar la confianza de que la Facultad cumple con las leyes y normas vigentes, evitando efectos dañinos para su reputación.

#### **3.1. Herramienta de Prevención del Control Interno en la Facultad de Contabilidad y Finanzas.**

Son muchos los beneficios que para la entidad cubana tiene la implementación del nuevo concepto de Control Interno a través de sus componentes y con variados matices.

La Facultad de Contabilidad y Finanzas se beneficia con la implementación de un sistema de Control Interno, aportándole:

- Un cambio en el pensamiento de los dirigentes y trabajadores en cuanto al alcance, el enfoque y los objetivos del Control Interno y las responsabilidades de todos para con el sistema.
- Una mejor organización del trabajo al quedar establecidos los manuales de organización y el diseño de cada puesto de trabajo.
- 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.



### **3.2. Características y descripción de los Componentes de Control Interno.**

Bajo la nueva concepción, el Control Interno en la Facultad está diseñado a través de cinco componentes, los cuales tienen normas bien definidas para poder establecerlos y evaluarlos: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo.

Es necesario comprender que los componentes están interrelacionados, por lo que al existir un cambio en algún componente, se precisa que ocurran transformaciones en el resto de los componentes. Esto es precisamente lo que le da al Control Interno su carácter de sistema, y la efectividad está, en la habilidad que tenga el directivo para crear una cultura de identificación y evaluación periódica de los riesgos, para que realmente el sistema de Control Interno, sea una herramienta con un carácter de prevención.

#### **Ambiente de Control**

Los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. (ejemplo: valores institucionales, código de ética, convenio de trabajo). Se puede tener muchos manuales pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores el sistema de control interno no será efectivo. En la entidad aunque existe un Código de Ética, no es de conocimiento de todos los trabajadores lo que equivale a que no se cumplan los valores necesarios para los profesores y demás trabajadores del proceso, los cuales no pueden estar exentos de este conocimiento, pues de ellos depende en gran medida, la formación de los nuevos profesionales.

El ejemplo que trasmite la máxima dirección de la entidad, desarrolla o destruye los valores éticos. La máxima Dirección de la Facultad (**Anexo 2**) ejerce su trabajo sobre **los valores** compartidos del Centro que son: Humanismo, Patriotismo, Solidaridad, Honestidad y Responsabilidad los cuales están establecidos y son del

conocimiento de todos trabajadores y estudiantes de la Facultad, también se conocen los Valores, la Misión, la Visión, las que aparecen expuestas en la Carpeta de implementación del Control Interno de la Facultad, donde se muestran los cambios que ha tenido la Facultad, desde la fundación de la Filial Universitaria hasta nuestros días, sustentada en la implementación como la Cultura y Cronología **(Anexo 3)** la cual se ha multiplicado por todos los municipios a través de las sedes municipales.

La dirección ha establecido mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores y saber cuáles son los niveles de conocimiento y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto de trabajo y cómo lograrlos. Asume la superación de los trabajadores como un proceso de inversión e impide que los planes de capacitación no respondan a necesidades reales del trabajador en su puesto de trabajo. Se establece el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y lo traduce en requerimientos de conocimientos y habilidades.

La competencia profesional comienza a cumplirse desde los métodos de selección del nuevo personal y las actividades de orientación, capacitación y adiestramiento que le diseñará la dirección una vez aceptado el trabajador. En las Carpetas Colectivas de la Facultad y en la Dirección de Postgrado se encuentra disponible el plan de Capacitación y Adiestramiento de la Facultad.

Además están descritos los puestos de trabajo de los trabajadores docentes de la Facultad, entre las que se encuentran las funciones que tienen que cumplir los Jefes de Disciplina y de Departamento, así como, la del Decano y Vice decanos. También están descritas las obligaciones de los profesores, como célula del proceso docente, para con su puesto de trabajo.

El personal debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. La Facultad concreta estas acciones de la siguiente manera:

- Determina la competencia necesaria para el personal.
- Proporciona formación o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evalúa la eficacia de las acciones tomadas.
- Se asegura que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos.
- Mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.
- Se ha creado y fomentado a lo largo y ancho de la Facultad, un estado de confianza mutua que ayuda a materializar el flujo de información, importante para que los trabajadores y directivos puedan tomar decisiones. Aspecto de vital importancia se observa en la confianza lograda, la cual se basa en la seguridad que se tiene de la integridad y competencia profesional de todos en estas áreas.

Fue imprescindible que cada una de las estructuras fijara en correspondencia con el tamaño y necesidad del funcionamiento de la Facultad, un mecanismo sólido de informaciones que lograra la gestión de las actividades. **(Anexo 4)**

En el proceso de definir responsabilidades cada directivo o trabajador a partir de su verdadera responsabilidad para con la función que realiza, tanto desde el punto de vista informativo como de lo que hace, con relación a los medios y recursos en su poder; posea un nivel de información constante en relación a los cambios o reingenierías de procesos internos, a los efectos de ir actualizándose en cuanto a lo que debe exigir y por lo que se exige, por lo que efectuó un análisis de las funciones y responsabilidades, a partir de un Esquema de organización de la Facultad, determinándose a quien le corresponde ejercer determinadas funciones, las cuales aún cuando se conocen y están definidas, fueron expuestas en el diseño del Manual de implementación, para garantizar el conocimiento de todos los que de una u otra manera, participen en la realización de las funciones y responsabilidades que al efecto se hacen mención, lo que permitirá que los integrantes trabajen en la prevención ante indisciplinas e ilegalidades, provocando pérdidas irreparables, o efectos negativos ante el impacto de riesgos. **(Anexo 5)**

El trabajador conoce mediante sus experiencias, formación y capacitación continua, las funciones inherentes al cargo que ocupan, a los efectos de delimitar la responsabilidad del mismo, en cualquier momento.

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un Manual de Organización del proceso docente. En este manual deben quedar claramente establecidas las responsabilidades, las acciones y los cargos, en la misma medida que se establecen las diferentes relaciones de jerarquía y de funciones para cada uno de ellos. Es preciso señalar, que al no contar con el Manual de Organización del proceso Docente, el cual se encuentra en fase de terminación, se habilitó una Carpeta en el Vicedecanato Docente, contentivo de normativas, resoluciones, circulares relacionadas con el ejercicio de la docencia, para conocimiento de todos en la Facultad.

En el caso que se decida delegar autoridad, se evalúa el nivel de competencia y de responsabilidad de la persona seleccionada, donde la dirección debe aplicar acciones efectivas de supervisión a la acción delegada y sus resultados.

La dirección comunica a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional, a través de controles, evaluaciones, supervisiones, debate en sesiones científicas y otras actividades. Estas son las vías que utiliza para lograr estos propósitos; además de velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas; esto propicia que el tratamiento y el desarrollo del personal en la entidad sea justo y equitativo.

Todos los momentos por lo que transita el trabajador, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación y promoción, están en correspondencia con las estrategias de la Facultad, analizadas y expuestas en el proceso de implementación de este componente.

El Comité de Control que se ha creado (**Anexo 6**) dota a la máxima dirección de la Facultad de un instrumento de apoyo para la vigilancia adecuada del sistema de Control Interno y de una herramienta de prevención para evitar posibles ilegalidades en la entidad. Los seis miembros del Comité de Control son objetivos, capaces e indagadores, cuentan con los conocimientos y la pericia de las actividades de la Facultad y de los riesgos que enfrenta la misma.

Todas las acciones comprendidas en este componente aparecen controladas en el Índice que encabeza el diseño de la Carpeta del Manual de Implementación del Control Interno impreso y digital. (**Anexo 7**)

### **Evaluación de Riesgos**

Debido a que las condiciones de la Facultad se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos, previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la Facultad.

Los objetivos de la Facultad (**Anexo 8**) están diseñados para que la dirección de la misma pueda identificar potenciales eventos que afecten a sus intereses. Estos objetivos apoyan a la misión de la Facultad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Partiendo de la misión o visión, la dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyan en cascada en toda la Facultad. La gestión de riesgos está orientada a alcanzar los objetivos.

A partir de las tareas y funciones descritas para cada puesto de trabajo surgen riesgos que tienen que ser identificados desde la base del Esquema de organización de la Facultad. Estos riesgos son diagnosticados utilizándose para ello, un Estándar (**Anexo 9**), el cual se diagnostica desde el nivel de actividad, donde se determinan

las tareas partiendo de las funciones de esta, determinando a la vez la probabilidad de ocurrencia y su Impacto.

Toda vez identificado el riesgo, le sigue el proceso de evaluación del mismo, dejando la evidencia del resultado en el Estándar Evaluación de Riesgos (**Anexo 10**).

Los riesgos que fueron evaluados considerando su probabilidad e impacto, sirvió como base para determinar cómo deben ser jerarquizados. Ello se demuestra utilizando una gráfica como “Mapa de riesgos” (**Anexo 11**), como herramienta Estándar, para medir el impacto de los mismos. Dependiendo del cuadrante en que se encuentre el riesgo, así será el tratamiento que se le dará, según la evaluación obtenida, en la Metodología de gestión de los riesgos, contextualizada para este proceso docente: **Aceptables, Aceptables con medidas de control e Inaceptables (Anexo 12)** y además se encuentra disponible de forma impresa en la Carpeta de Implementación del Control Interno de la Facultad, como Documento 56.

Toda vez diagnosticado, evaluado y jerarquizado los riesgos, se diseñan los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados y en dependencia del objetivo, determinar qué actividad de control se utilizará para implementarlo.

Los riesgos que se encuentren en el cuadrante rojo y/o Amarillo del Mapa de riesgo son los que serán tomados en cuenta a la hora de confeccionar el Estándar de los Planes de Acción (**Anexo 13**) y de Prevención (**Anexo 14**).

Si la actividad de control no minimiza la exposición al riesgo, es ineficaz a los efectos del Sistema de Control Interno, y esa falta de eficacia sólo podrá ser identificada con actividades oportunas de supervisión y monitoreo.

Todo lo relacionado con este componente, fue investigado y validado en esta investigación y aparece controlado en el Índice del Componente que encabeza el

diseño de la Carpeta del Manual de Implementación del Control Interno, de forma impreso y digital. **(Anexo 15)**

### **Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que establece la dirección de la Facultad para ayudar a asegurar que las respuestas ante los riesgos, se llevan a cabo eficazmente.

Los manuales de procedimientos detallan las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones y hechos, las que son asignadas a personas diferentes.

La Facultad tiene establecidos diferentes manuales dependiendo del área que se trate:

- Manual de Control Interno impreso en la Dirección de la Facultad y se encuentra además en formato digital, en todas las áreas declaradas como subprocesos.
- Manuales de Procedimientos para la ejecución y verificación de proyectos.
- Manuales de Auditoría para la prestación de este servicio.

La dirección vela porque en cada caso exista una delimitación de funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores, así como de los funcionarios de la Facultad.

En las Carpetas colectivas se encuentra suficiente Bibliografía sobre las diferentes disciplinas de cada departamento, así como, una carpeta digital con documentos relativos al Proceso docente complementado con un Manual de Organización de dicho proceso.

Se diseña un sistema de indicadores que les permite a los directivos y trabajadores

evaluar el comportamiento de su gestión, estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; los indicadores cuantitativos se expresan de manera que posibiliten su aplicación objetiva y razonable. El sistema de información cuenta con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

Las modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones, presentación de informes y otras informaciones son expuestas en un Pizarrón, además del uso del Correo electrónico.

El sistema demuestra en su funcionamiento que ayuda a controlar todas las actividades de la Facultad, a registrar y supervisar los eventos a medida que ocurran, y a mantener datos.

La máxima dirección de la Facultad tiene identificadas las personas acreditadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro de su entorno. La autorización queda plasmada en un documento y se encuentra contenida en la carpeta y es comunicada explícitamente a las personas o áreas autorizadas, quienes quedan responsabilizados de ejecutar las tareas de acuerdo a lo regulado en dicho documento.

El nivel de acceso permitido a las áreas de la Facultad está debidamente definido en cada local de la misma. Además existe un nivel de acceso restringido para el Laboratorio de la Facultad, así como para todos los recursos de tecnología de la información.

Lo relacionado en esta investigación, con este componente aparece controlado en el Índice del Componente que encabeza el diseño de la Carpeta del Manual de Implementación del Control Interno, de forma impreso y digital. **(Anexo 16)**

### **Información y Comunicación**

El canal de información diseñado garantiza que la información se identifica, capta y



comunica de una forma y en un periodo de tiempo que permite a las personas cumplir con sus responsabilidades. En la Facultad se diseñó un Plan de información Interna y Externa por cargos (**Anexo 17**) en el que se establece el nombre del modelo la periodicidad y si es planificado o no.

Los trabajadores de la Facultad conocen en tiempo las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

Cada modificación, en lo sucesivo, deberá especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de cada trabajador para con el Sistema de Control Interno, el cual está diseñado para efectuar cambios.

Todo el personal tiene la certeza de que la dirección considera y apoya seriamente las responsabilidades de control interno de la Facultad. Las personas entienden cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás y poseen los medios para comunicar hacia arriba la información significativa .En este sentido se elaboró un modelo donde se plasma el destino final de la información (**Anexo 18**).

Los directivos, a cualquiera de los niveles, evalúan periódicamente la eficacia del sistema de control interno con el interés de tomar decisiones para su mejora y/o rediseño, comunicando los resultados de esta evaluación, para ello se han efectuado supervisiones, reuniones de análisis, talleres y otras acciones de control.

En el Manual de Control Interno se confeccionó un Mapa Logístico (**Anexo 19**) donde se establece el origen y el destino final por cargos de la información dentro de la entidad.

Es responsabilidad de los Especialistas, hacer la evaluación de personal de cada departamento, comunicarlas y discutir las con los trabajadores.

Los Acuerdos tomados para lograr mejoras continuas del proceso docente, investigativos y de superación de Talleres metodológicos, Sesiones Científicas, Reuniones de Disciplina, Departamento y otras actividades similares de la facultad, constan en las Actas de cada una de estas actividades en files organizados para cada concepto.

En la Facultad las Informaciones oficiales de conocimiento general se encuentran disponibles para su búsqueda en las Carpeta Colectiva de los Departamentos.

Lo contenido en este componente aparece controlado en el Índice del Componente que encabeza el diseño de la Carpeta del Manual de Implementación del Control Interno impreso y digital. **(Anexo 20)**.

### **Supervisión y Monitoreo**

El alcance y frecuencia de las evaluaciones ha dependido fundamentalmente de la prevención ante indisciplinas en el ejercicio de las tareas previstas y evaluadas en el diagnóstico de riesgos y en la eficacia de los procedimientos de supervisión permanentes, así como validar periódicamente los supuestos que constituyen la base de los objetivos de la Facultad, y las actividades de control para lograr dichos objetivos, aspecto orientado y planificado en la implementación del Control Interno.

La validación de los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, se hace con el interés de analizar la eficacia de las actividades de control establecidas sobre la base del proceso de gestión de riesgos, comprobar si estos supuestos son conocidos por todos y la capacidad de los mismos para adaptarse a los cambios.

Si los supuestos de la Facultad, implementados hoy no son válidos, debe hacerse una revalidación periódica de los mismos, y de hecho una actualización de la gestión de riesgos, diseñando nuevas actividades de control que apoyen a los objetivos.

La evaluación del control interno, es una parte fundamental del trabajo de la dirección de la Facultad. Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces realizados de forma permanente por los directivos, con el objetivo de poder asegurar que el control interno funciona de forma adecuada y detectar oportunamente el grado de efectividad de la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra, para ello se planificaron determinadas acciones de control, las cuales aparecen en la Carpeta de Control Interno diseñada, entre otras, las siguientes:

- La Facultad implementó un Programa de supervisión a los medios asignados a determinadas áreas de responsabilidad, bajo acta contenido en el componente Actividades de Control. También se cuenta con un programa de supervisión al Laboratorio de Computación.
- Un Programa de Monitoreo a las áreas donde según Plan de Acción existen Puntos donde centrar las acciones encaminadas a minimizar los riesgos, declarados en el Plan de Prevención y disponible en el Manual del Control Interno, en el Componente Evaluación de Riesgos

En este momento se observa con mayor claridad la naturaleza del control interno con su enfoque de prevención y autocontrol, donde la Facultad ha sido capaz de identificar sus puntos vulnerables para erradicarlos con oportunidad. Por supuesto, la actividad de monitoreo puede ser efectuada en algunas ocasiones, por terceros, pero siempre será menos efectiva para los intereses de la propia Facultad.

Si los trabajadores y directivos de la Facultad generan una cultura de administrar con oportunidad los riesgos que puedan lastimar la consecución de sus objetivos y establecer las actividades más efectivas para minimizarlos, el Sistema de Control interno no se habrá diseñado sólo en papeles.

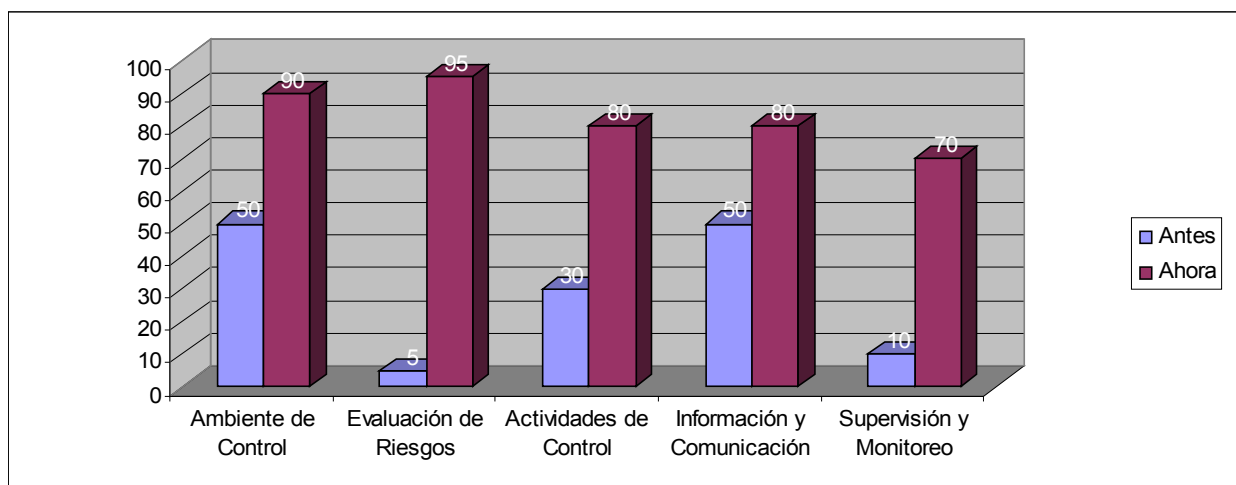
Todas las acciones comprendidas en este componente aparecen controladas en el Índice de “Supervisión y Monitoreo” que encabeza el diseño de la Carpeta del Manual de Implementación del Control Interno impreso y digital. **(Anexo 21)**.

### **3.3. Viabilidad de la Herramienta de Prevención del Control Interno en la Facultad de Contabilidad y Finanzas.**

La Herramienta de Prevención se concreta en un grupo de acciones realizadas en cada componente del sistema de Control Interno.

La implementación de la Herramienta, sustenta el diseño de cada componente del Sistema en forma impresa y digital en Carpetas que se exhiben en todas las áreas de la Facultad. Muestran todas las acciones a realizar los diferentes subprocesos y actividades según la Cadena de Valores, mostradas en el Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y campo de acción.

Durante el transcurso de la Implementación se realizó una comparación entre el grado de implementación que existía al inicio de la investigación y la que existe al término de la misma, para mostrar los resultados se utilizó el siguiente gráfico:



**Ilustración No. 2. Nivel de Implementación del CI en la Facultad de Contabilidad y Finanzas.**

En el gráfico anterior, se observa que el nivel de implementación del Control Interno en la Facultad ha aumentado considerablemente en todos los componentes desde el comienzo de la investigación.

El gráfico muestra que:

**El componente Ambiente de Control** no está totalmente implementado, aún existen puntos en los cuales la dirección y todos los trabajadores de la Facultad deben prestar la atención, entre ellos:

- Existe presión para cumplir con los objetivos posibles, especialmente los que son a corto plazo.
- El Comité de Control puede asegurar un control efectivo si examina las iniciativas y decisiones tomadas por la dirección y busca soluciones alternativas para obtener los resultados. El Comité aún no supervisa el cumplimiento de los objetivos, estrategias y acuerdos tomados,
- El Código de Ética no está al alcance de todos los trabajadores de la Facultad porque es de difícil acceso. Este, debido a su importancia, debería estar en todas las Carpetas Colectivas para que sea material de estudio de todo el que este interesado.

**El componente Evaluación de Riesgos**, ha tenido los mayores cambios, este es un componente que nunca estará completo por la naturaleza cambiante de los riesgos, pero siempre se debe mantener lo más actualizado posible, este puede prever los posibles problemas a ocurrir dentro de la Facultad, y apoyado por una eficiente comunicación de los principales objetivos tanto a los trabajadores como al propio Comité de Control.

Existen factores externos e internos que pueden entorpecer el desenvolvimiento de la Facultad acarreando diversos riesgos, por lo que la misma debe crear mecanismos

para adecuadamente identificar estos riesgos originados tanto dentro como fuera del entorno de la entidad para así poder anticipar y reaccionar ante acontecimientos que pueden influir en la consecución de los objetivos de la Facultad.

**El componente Actividades de Control**, en este componente se ha trabajado fundamentalmente en la elaboración de Manuales, para la organización y documentación del trabajo de la Facultad y la prestación de servicios. Todavía en este punto no se está al cien por ciento porque para el proceso docente no existe un Manual sino algunos documentos y Bibliografía que tratan del tema.

A pesar de que existe un Plan diseñado para el área del laboratorio que asegure el control de la tecnología de la información todavía existen deficiencias en el uso de las computadoras. También está establecido un nivel de acceso al local, un Reglamento para los estudiantes y un Reglamento para los técnicos pero no se les da cumplimiento, todavía existen estudiantes que no cumplen con lo establecido y visitan el Laboratorio para uso indebido. En este sentido hay que seguir trabajando para crear una buena cultura al respecto.

**El componente Información y Comunicación** ya cuenta con un Plan de Información Interna y Externa por cargos en el que se establece la periodicidad de esta y si es planificada o no, en este componente se estableció además el destino final de la información y un Mapa Logístico, pero todavía existen deficiencias en cuanto al tiempo con el que se pide la información, hay momentos en los que se pide un documento y sin tenerse en cuenta un periodo razonable para su entrega. No se suministra información de forma eficiente y oportuna a los miembros del Comité. En este sentido debe existir un trabajo continuo con el que se pueda perfeccionar el sistema de información y comunicación de la Facultad.

**El componente Supervisión y Monitoreo** a pesar de incluir actividades habituales de gestión y supervisión, la ejecución de las mismas no garantiza el conocimiento de sus resultados, a los directivos del área. El personal de la Facultad debe percibir el

funcionamiento del Control Interno. Una forma de monitorear sería la comparación periódica de los registros de los activos en contabilidad con los existentes en las áreas de la Facultad, así como la realización de otras acciones de supervisión, las que, aún no son lo suficientemente sistemáticas y efectivas.

El monitoreo puede ser continuo, si se supervisa constantemente, pero también se deben tener evaluaciones puntuales que deben ser realizadas periódicamente, estas evaluaciones antes de ser ejecutadas deben tener fijadas el alcance y la frecuencia que tendrán, por lo que la documentación disponible debe ser adecuada y suficiente, como pueden ser manuales de políticas, organigramas, metodologías, instrucciones, etc.

**En resumen**, la herramienta utilizada para la implementación de la Resolución 297/03 del MFP, es un proceso que se ha desarrollado en un ambiente de prevención, en el cual ha participado todo el personal, con la finalidad de permitir que la Facultad alcance los objetivos propuestos con la menor incidencia de los riesgos.

Las acciones tomadas hoy, por los directivos y trabajadores durante el diseño e implementación del Control Interno, permiten detectar oportunamente la posibilidad del efecto de los riesgos e indican a la dirección, en cada una de las acciones de control, supervisión y monitoreo constante, las fisuras del sistema diseñado.

**Los resultados de esta validación están soportados por los siguientes avales:**

1. Aplicación práctica como Manual de implementación del Control Interno en la Facultad de Contabilidad y Finanzas.
2. Aplicación práctica como Manual de implementación del Control Interno en la Empresa Provincial Recuperadora de Materias Primas de Sancti Spiritus.
3. Aplicación práctica como Manual de implementación del Control Interno en el Grupo Gerencial de Servicios Internos, de la División Territorial de la Corporación Copextel S.A. de Sancti Spiritus.

4. Aplicación práctica como Manual de implementación del Control Interno en el Grupo Gerencial de Energía y Automática, de la División Territorial de la Corporación Copextel S.A. de Sancti Spiritus.
5. Aplicación práctica como Manual de implementación del Control Interno en la Dirección Economía del Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"
6. Aplicación práctica como Manual de implementación del Control Interno en el Centro Universitario de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"



**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

1. En la bibliografía y documentación consultada y estudiada, se lograron conocer aspectos en los que aún, su estudio y aplicación no aparecen en los contenidos de los Programas de la Carrera, concretándose su estudio y conocimiento sólo en la preparación, actualización y prácticas de los profesores.
2. El estudio diagnóstico del proceso del Control Interno efectuado permitió constatar deficiencias e insuficiencias en la implementación del Sistema de Control Interno, donde se evidenció la necesidad de buscar nuevas concepciones para la implementación del Sistema de Control Interno en la Facultad y lograr involucrar a todo el personal, tanto directivo, como profesores y demás trabajadores.
3. Se diseñó un Manual contentivo de una Herramienta de Prevención del Sistema de Control Interno, sustentado en una estrategia de organización para cada componente del Sistema, aplicándose las técnicas, herramientas y procedimientos propuestas para lograr la implementación del mismo, lográndose una coherente conceptualización, descripción y orientación del proceso, que permitieron organizar de forma general el trabajo de implementación para todas las áreas de la Facultad y lograr la participación del personal de las mismas..
4. Al validarse la Herramienta para la implementación del Sistema de Control Interno, quedó demostrada la hipótesis, al ofrecer el diseño de implementación del Control Interno, a través de un Manual de forma impresa y digital, el cual ofrece un conjunto de técnicas, procedimientos y herramientas de trabajo que permiten prevenir indisciplinas e ilegalidades de forma anticipada y reducir el impacto de los riesgos.
5. Los resultados de la contextualización de la metodología para identificar, clasificar y cuantificar los riesgos, están destinados al trabajo de todo el personal, hacia los fundamentales riesgos que enfrenta la organización, contribuyendo a su disminución.

**RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

1. Generalizar su aplicación en otras Áreas del Centro Universitario.
2. Proponer a la Comisión de Carrera de la Facultad se eleve a nivel nacional para que se incluya en el diseño curricular de la Especialidad de Contabilidad y Finanzas, en aras de fortalecer su formación en esta área de conocimiento.
3. Proponer la generalización del Material de Estudio para ser utilizado en la Educación Superior en la enseñanza de Postgrado.
4. Continuar profundizando y ampliando esta Herramienta de Prevención en futuras aplicaciones.
5. Generalizar la aplicación de la Herramienta en otras entidades del territorio.
6. Garantizar la divulgación de esta Investigación a través de artículos, folletos y cualquier otra forma que permita extender estos conocimientos a Directivos y trabajadores.
7. Proponer al MAC la participación de esta investigación, en los talleres de Auditoria que organiza anualmente.
8. Proponer al MAC, la aplicación en forma de pilotaje, para lograr su generalización.
9. Seguir profundizando en la temática, a un nivel científico superior, que permita perfeccionar la Herramienta diseñada.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Referencias Bibliográficas**

- 1) Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Granma. Tabloide, 4 p. La Habana. Cuba. 1997
- 2) Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 297 “Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, Anexo: Definición de Control Interno. Contenido de los Componentes, normas. Cuba. 2004.

### **Bibliografía consultada**

- ⌘ Capote, C.G. 2000. El Control Interno y el Control. *Revista de Auditoría y Control* (La Habana) Número 7. Diciembre 2000, 7 p.
- ⌘ Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. 2005. Resolución No 289/05 del MAC. Metodología para la evaluación y calificación de las auditorías.
- ⌘ Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. 2003. Resolución No 297. Anexo: Definición de Control Interno, Contenido de los componentes, normas.
- ⌘ Cuba. Partido Comunista. 1997. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Granma, La Habana, 7 de Noviembre, Tabloide, 4 p.
- ⌘ León, L.M. 2003b. Matriz de Control Interno. Gestiopolis.com. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/matcontitnt.htm> (Consulta: marzo 2005).

- ⤵ Ministerio de Auditoría y Control. 2007. Enfoque del sistema de Control interno como Prevención a la corrupción, Indisciplinas e ilegalidades. Experiencia cubana. Ciudad de La Habana. Cuba
  
- ⤵ Padilla, Z.J. 2002. La responsabilidad del control. Universidad de Costa Rica. Contraloría. Boletín 2. Artículo 6. Disponible en:  
<http://ocu.ucr.ac/boletin2-2002-articulo6.htm> (Consulta: mayo 2005).
  
- ⤵ Rosés, F. El mapa de riesgos permite ver las amenazas que tiene la empresa. 2000. Disponible en: <http://www.diariomedico.com/gestion/ges.220300.com>. (Consulta: diciembre 2004)
  
- ⤵ Torrente, Teresa., Chacon, Beatriz. 2002. El Control Interno un instrumento eficaz para la administración. *Revista de Auditoría y control*. (La Habana) Número 7. Diciembre, p-16.
  
- ⤵ Zayas, E. 1990. El proceso de las Decisiones y de Solución de problemas. Serie: Temas de Dirección. No 004.ISTH. Holguín.

**ANEXOS**



**TEMA: COMPONENTE No. 1 AMBIENTE DE CONTROL**

INICIO DE LA TAREA: \_\_\_\_\_ CONCLUSIÓN DE LA TAREA: \_\_\_\_\_

<b>NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR</b>		Ref P/T
<b>Generalidades.</b>		
1	Verificar si existen los documentos que a continuación se detallan:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cronograma de implementación de la Resolución No. 297/03 Definiciones del Control Interno, del Ministerio de Finanzas y Precios.</li> <li>▪ Resolución de constitución de la entidad y objeto social aprobado.</li> <li>▪ Resoluciones de constitución de los órganos de dirección y consultivos.</li> <li>▪ Resolución de constitución del Comité de Control Interno. Funciones y objetivos.</li> <li>▪ Convenio colectivo de trabajo.</li> <li>▪ Manual de Procedimientos y de Organización</li> <li>▪ Manual de Contabilidad General.</li> <li>▪ Manual de Contabilidad de Costo.</li> <li>▪ Reglamento interno, código de conducta y código de ética.</li> <li>▪ Actas del Consejo de Dirección.</li> <li>▪ Actas de las asambleas generales con los trabajadores para el análisis de eficiencia</li> <li>▪ Principales contratos y obligaciones.</li> <li>▪ Plantilla aprobada.</li> <li>▪ Estructura y diagrama organizacional.</li> <li>▪ Diseño de los puestos de trabajo, acorde con la legislación laboral vigente.</li> <li>▪ Política sobre selección y captación del personal.</li> <li>▪ Plan de capacitación.</li> <li>▪ Proyección estratégica. Objetivos de trabajo. Criterios de medida.</li> <li>▪ Plan de Ingresos y Gastos.</li> <li>▪ Estados Financieros e indicadores económicos fundamentales.</li> <li>▪ Plan de Auditoría Interna aprobado por quien corresponda.</li> </ul>	
<b>Integridad y valores Éticos.</b>		
2	Indagar si los dirigentes y trabajadores conocen los códigos de conducta, de ética o reglamentos disciplinarios establecidos en la entidad. Verificar la firma de los códigos de ética aplicables.	
3	Verificar si algún dirigente o trabajador que haya incumplido con lo establecido en las disposiciones jurídicas mencionadas, se le ha aplicado las medidas correspondientes, y si son de conocimiento del resto de los trabajadores, en los casos que proceda.	
<b>Competencia Profesional.</b>		
4	Comprobar si existen procedimientos para la selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan y los conocimientos requeridos.	

## CONTINUACIÓN COMPONENTE No. 1

<b>NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR</b>		Ref P/T
<b>Atmósfera de Confianza Mutua.</b>		
5	Comprobar si se emiten actas por las distintas formas de reunión utilizadas en la organización (Consejos de Dirección, despachos, Asambleas Sindicales, entre otros), y si se controla por los responsables el cumplimiento de los acuerdos tomados.	
6	Verificar como parte de los métodos y estilos de dirección, si los responsables de los acuerdos rinden cuenta de su gestión al nivel correspondiente.	
7	Comprobar si existen canales de comunicación para que los trabajadores expongan sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.	
<b>Organigrama.</b>		
8	Verificar si existe el organigrama que defina la estructura organizativa, las funciones y las responsabilidades, y si está debidamente actualizado, de manera que dé cumplimiento a la misión y objetivos de la entidad.	
9	Comprobar si se encuentran definidos los procesos claves y quienes son los encargados de su correcto funcionamiento.	
<b>Asignación de autoridad y responsabilidad.</b>		
10	Comprobar si existe un manual de organización o reglamento orgánico donde se especifican, al menos, los aspectos siguientes:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ objetivos y funciones de las distintas áreas de responsabilidad de la entidad.</li> <li>▪ autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo.</li> <li>▪ las acciones y los cargos de las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad.</li> </ul>	
11	Verificar además, si cada dirigente y trabajador tiene definido por escrito sus deberes, derechos y responsabilidad material de los recursos que custodia.	
<b>Políticas y Prácticas en Personal.</b>		
12	Comprobar la actualización y cumplimiento de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, y sanciones a aplicar acordes con la legislación laboral vigente.	
<b>Comité de Control.</b>		
13	Verificar si está constituido el Comité de Control, de ser así, comprobar si éste cumple las funciones que le están asignadas en relación con la vigilancia del adecuado funcionamiento y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado en la entidad.	

## GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: \_\_\_\_\_

**TEMA: COMPONENTE No. 2 EVALUACIÓN DE RIESGOS**

INICIO DE LA TAREA: \_\_\_\_\_ CONCLUSIÓN DE LA TAREA: \_\_\_\_\_

<b>NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR</b>		Ref P/T
<b>Identificación y estimación del riesgo. Determinación de los objetivos de control y detección del cambio.</b>		
1	Comprobar si la entidad ha identificado los riesgos vinculados a los dominios o puntos clave de la organización en: internos, externos y de la actividad propia de ésta.	
2	Verificar si en el proceso de identificación de los riesgos se tuvo en cuenta los factores o fuentes que más inciden en los mismos.	
3	Comprobar si en la identificación de los riesgos se definen indicadores específicos para la valoración de la pérdida. Algunos ejemplos pueden ser:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ precios de las materias primas, materiales, mercancías para la venta, relacionados con los procesos productivos o de servicios, que se relacionan con el riesgo identificado.</li> <li>▪ ingresos unitarios no percibidos por la prestación de servicios o la venta de la producción terminada.</li> <li>▪ importes de las sanciones o multas previstas en la legislación por su incumplimiento.</li> <li>▪ salario unitario promedio pagado a los trabajadores.</li> <li>▪ pago en exceso debido a la ocurrencia del riesgo identificado.</li> </ul>	
4	Verificar si se especifican los objetivos de control en función de los riesgos internos, externos y de actividad definidos.	
5	Verificar si se mantiene actualizado el proceso de Evaluación de Riesgos, de forma tal, que éstos no pierdan vigencia, o se incluyan nuevos riesgos.	

## GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: \_\_\_\_\_

**TEMA: COMPONENTE No. 3 ACTIVIDADES DE CONTROL**

INICIO DE LA TAREA: \_\_\_\_\_

CONCLUSIÓN DE LA TAREA: \_\_\_\_\_

<b>NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR</b>		Ref P/T
<b>Manuales</b>		
1	Revisar que el Manual de Procedimientos y de Organización contenga los procedimientos referidos a:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ separación de tareas y responsabilidades o en su defecto la forma de supervisión o monitoreo.</li> <li>▪ coordinación entre áreas.</li> <li>▪ documentación.</li> <li>▪ niveles definidos de dirección.</li> <li>▪ registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.</li> <li>▪ acceso restringido a los recursos, activos y registros.</li> <li>▪ rotación de personal en las tareas claves.</li> <li>▪ control del sistema de información.</li> <li>▪ indicadores de desempeño.</li> <li>▪ función de Auditoría Interna, acorde a las normas vigentes.</li> </ul>	
2	Examinar que el Manual de Contabilidad General incluya:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organización del registro contable, subdivisiones para el registro de la información primaria (área, departamento, divisiones, entre otros).</li> <li>▪ principales características de explotación si utiliza sistema contable soportado sobre tecnología de la información.</li> <li>▪ detalle del sistema utilizado para el procesamiento del registro contable y de la emisión de las informaciones derivadas del mismo.</li> <li>▪ nomenclador de cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico, que deben utilizarse en la entidad, de acuerdo con las actividades que desarrolla y el modo de procesamiento de la información.</li> <li>▪ definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis.</li> <li>▪ diseño de los Estados Financieros de la entidad.</li> <li>▪ procedimientos contables a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección. Estos procedimientos pueden contener ejemplos ilustrativos del registro contable del hecho económico.</li> <li>▪ diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad.</li> </ul>	

### CONTINUACIÓN COMPONENTE No. 3

<b>NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR</b>		Ref P/T
3	Comprobar que el Manual de Contabilidad de Costo contenga:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de Contabilidad de Costos consecuente con las normativas vigentes en esta materia.</li> <li>▪ relación de los centros de costos, gastos, áreas de responsabilidad u otras estructuras existentes en la entidad.</li> <li>▪ Elementos de gastos, Partidas de costos y agrupación básica a utilizar en la entidad y su descripción.</li> <li>▪ distribución y aplicación de los gastos indirectos, especificando las bases distributivas a utilizar en dichos gastos.</li> <li>▪ procedimiento de determinación de las unidades equivalentes (cuando proceda).</li> <li>▪ determinar métodos de costeo de subproductos, desechos, producciones defectuosas recuperables o no, entre otros.</li> <li>▪ diseño del conjunto de modelos y documentos específicos para la planificación, determinación y análisis del costo de la entidad, de acuerdo con las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad.</li> </ul>	
4	Verificar que en los manuales se defina el área de elaboración de los modelos, destino de las copias (si procede), tiempo de retención y lugar de conservación de cada modelo o documento.	
<b>Elemento Clave I- Gestión Financiera.</b>		
5	Verificar en las cuentas de Tesorería o Efectivo:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conciliaciones bancarias de las cuentas habilitadas.</li> <li>▪ Arqueos al efectivo pendiente de depositar y revisión de los documentos que lo sustentan.</li> <li>▪ Registro y depósito oportuno de la totalidad de los ingresos en efectivo, de acuerdo con los términos establecidos.</li> <li>▪ Desembolsos en efectivo sólo por los conceptos autorizados.</li> <li>▪ Arqueos periódicos del efectivo, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.</li> <li>▪ Registro oportuno de los pagos en efectivo, de acuerdo con la legislación financiera y bancaria vigente.</li> <li>▪ Pagos sólo para las compras debidamente autorizadas por la autoridad facultada.</li> <li>▪ Custodia y archivo adecuado del efectivo y los registros contables correspondientes.</li> <li>▪ Cumplimiento del calendario de pagos aprobado por la autoridad facultada.</li> <li>▪ Cumplimiento de la política de cobros aprobada por la autoridad facultada.</li> <li>▪ Evaluación de la utilización de fuentes de financiamiento y su impacto en la liquidez de la entidad.</li> <li>▪ Actas de Responsabilidad firmada por el responsable de la custodia de los recursos.</li> <li>▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.</li> <li>▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.</li> </ul>	

### CONTINUACIÓN COMPONENTE No. 3

<b>NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR</b>		Ref P/T
6	Verificar de las Cuentas por Cobrar:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custodia y archivo de los modelos Factura en blanco y su numeración consecutiva.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custodia y archivo del control de las facturas canceladas y definición de la(s) causa(s).</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confirmar cobros con clientes seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custodia y archivo del control de las facturas canceladas y definición de la(s) causa(s).</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confirmar cobros con clientes seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las facturas comerciales emitidas se corresponden con los artículos enviados y recepcionados por el cliente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro oportuno de las facturas comerciales, cuyos envíos estén autorizados por la autoridad facultada.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro exacto de las devoluciones de ventas autorizadas por la autoridad facultada.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los saldos que muestran las cuentas por cobrar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente enviadas al cliente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cobros anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custodia y archivo correcto de los expedientes de clientes, así como evidencia documental de las gestiones de cobro.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.</li> </ul>	
7	De los Activos Fijos, verificar:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro exacto de las compras y movimientos de los activos fijos tangibles e intangibles, debidamente sustentado por la documentación primaria correspondiente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteo físico por muestra de los activos fijos.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de las medidas de salvaguarda ante la posible pérdida del activo fijo.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actas de Responsabilidad firmadas por los custodios de estos medios.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.</li> </ul>	

### CONTINUACIÓN COMPONENTE No. 3

<b>NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR</b>		Ref P/T
8	Cuentas por Pagar:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confirmar pagos con proveedores seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro exacto y oportuno de las facturas de compras debidamente aprobadas por la autoridad facultada.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro correcto de las devoluciones y bonificaciones recibidas de los créditos comerciales aprobados por la autoridad facultada.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pagos anticipados debidamente controlados y sustentados por los documentos correspondientes.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tratamiento aplicado a las reclamaciones a los proveedores por mercancías no recibidas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custodia y archivo correcto de los expedientes de proveedores.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.</li> </ul>	
9	Nóminas, verificar:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salarios pagados acorde con lo previsto en la legislación laboral aplicable.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cálculo y registro exactos de la nómina (incluidas las retenciones a cobrar), de acuerdo con la legislación vigente y debidamente aprobados por la autoridad facultada.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceso restringido a la información sobre los datos de la nómina sólo a los empleados y directivos autorizados.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controles adecuados relacionados con la notificación de vacaciones, subsidios y licencias.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.</li> </ul>	
10	Valorar el costo de los productos o servicios:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementado el Sistema de Costo aprobado a la entidad por la autoridad facultada.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecución y cumplimiento del presupuesto de gastos por áreas de responsabilidad, así como el análisis de las causas de las desviaciones.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecución y cumplimiento del costo unitario planificado por productos o servicios (fichas de costo), así como el análisis de las causas de las desviaciones.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.</li> </ul>	

### CONTINUACIÓN COMPONENTE No. 3

<b>NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR</b>		Ref P/T
11	<b>Análisis y Conciliaciones:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis periódicos de los órganos de dirección colectiva de la ejecución de los presupuestos y planes aprobados, identificando variaciones, tendencias o cambios significativos y sus causas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluaciones periódicas de los indicadores de desempeño aprobados para la entidad e incluidos en su sistema de información.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evidencias documentales de las conciliaciones con los clientes y proveedores, así como con los registros contables.</li> </ul>	
	<b>Información financiera y de gestión:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrega oportuna de la información financiera y de gestión para la toma de decisiones en los órganos colegiados de dirección.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrega en las fechas establecidas de la información financiera y de gestión a los órganos y organismos externos, según lo establecido en la legislación vigente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de las Notas a los Estados Financieros (Memoria), acorde con las Normas Cubanas de Contabilidad.</li> </ul>	
<b>Elemento Clave II- Administración y custodia de recursos materiales.</b>		
12	<b>Compra de mercancías, verificar:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compra de mercancías a los suministradores autorizados, de acuerdo con la legislación vigente y los contratos firmados entre las partes.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los precios acordados entre las partes cumplen la legislación vigente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información actualizada sobre los suministradores.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobación por la autoridad facultada de las compras, acorde con la legislación vigente.</li> </ul>	
13	<b>Recepción de mercancías:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteo físico por muestra de las mercancías almacenadas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recepción completa y oportuna de las mercancías recibidas en los almacenes.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tratamiento aplicado a las mercancías no enviadas por el suministrador.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentación adecuada de todas las transferencias recibidas y entregadas al y desde el almacén.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitud previa de las mercancías a entregar a la producción, servicios u otras áreas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro contable oportuno de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custodia y salvaguarda adecuada de las mercancías puestas a disposición de la producción, servicios, almacenes u otras áreas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actas de Responsabilidad firmadas por las personas responsables de custodiar las mercancías.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteos físicos periódicos, según el plan aprobado por la autoridad facultada, de acuerdo con la legislación vigente.</li> </ul>	



## GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: \_\_\_\_\_

**TEMA: COMPONENTE No. 4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

INICIO DE LA TAREA: \_\_\_\_\_ CONCLUSIÓN DE LA TAREA: \_\_\_\_\_

<b>NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR</b>		Ref P/T
<b>Información y Responsabilidad.</b>		
1	Revisar si se encuentran debidamente documentados y autorizados por la autoridad competente, los sistemas de información, tanto manuales como informáticos, utilizados en la entidad.	
2	Comprobar si está definida la responsabilidad en la revisión, aprobación y actualización de los sistemas de información utilizados por la organización.	
3	Verificar si se le suministran a los directores, jefes de departamentos y especialistas a cada nivel la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades, de acuerdo con los plazos de entrega establecidos en el sistema de información de la entidad.	
4	Examinar si la información externa es recibida y emitida en tiempo, de acuerdo con los plazos establecidos..	
<b>Contenido, Calidad, Flujo de la Información y Flexibilidad al Cambio.</b>		
5	Verificar si la entidad tiene diseñado el (los) flujo(s) de información y si su contenido está debidamente actualizado, a partir de los cambios ocurridos en el entorno interno y externo de la entidad, tanto desde el punto de vista normativo como organizacional.	
6	Comprobar el cumplimiento de los procedimientos previstos en el sistema de información referidos a la detección, recepción y procesamiento de la información externa, relacionada con las:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ condiciones del mercado interno y externo</li> <li>▪ clientes y proveedores, tanto nacionales como extranjeros</li> <li>▪ cambios normativos de los órganos y organismos de la Administración del Estado facultados para ello.</li> </ul>	
7	Evaluar la utilización del presupuesto aprobado para adquirir, mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información sustentados o no en las tecnologías de información.	
<b>Comunicación, Valores de la Organización y Estrategias.</b>		
8	Evaluar el impacto de las formas de comunicación de los valores y estrategias organizacionales utilizados en la entidad, a través de la comprobación de la efectividad de las:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vías formales de comunicación: relacionadas con el funcionamiento de los órganos de dirección colectivas.</li> <li>▪ vías no formales de comunicación: relacionadas con las relaciones de trabajo y personales entre las distintas áreas que conforman una entidad.</li> </ul>	
9	Confirmar que los sistemas de información diseñados e implementados en la entidad facilitan el acceso al cumplimiento de los objetivos de trabajo y los criterios de medida incluidos en la Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo.	

## GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

ENTIDAD AUDITADA: \_\_\_\_\_

**TEMA: COMPONENTE No. 5 SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

INICIO DE LA TAREA: \_\_\_\_\_ CONCLUSIÓN DE LA TAREA: \_\_\_\_\_

<b>NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR</b>		Ref P/T
<b>Evaluación. Eficacia. Auditorías del Sistema de Control Interno y tratamiento de las deficiencias detectadas.</b>		
1	Verificar la existencia del Plan de Acción (Plan de Autocontrol) diseñado en la entidad, así como el análisis, evaluación y revisión de su cumplimiento por los responsables y participantes designados. El Plan de Acción (Plan de Autocontrol) debe incluir las tareas relacionadas, tanto con las Actividades continuas como con las Evaluaciones puntuales. Debe evaluarse la efectividad de las medidas implementadas.	
2	Comprobar que se incluyen en las acciones en cada nivel de dirección la verificación del cumplimiento del Código de Ética por los cuadros y funcionarios y el reglamento disciplinario aplicable a todos los trabajadores.	
3	Conciliar los resultados de la Auditoría con los puntos vulnerables identificados en el Plan de Prevención para corroborar el cumplimiento o no de las medidas previstas por los responsables.	
4	Evaluar la eficacia de la función de Auditoría Interna en la entidad, a partir del cumplimiento de la legislación vigente sobre el tema.	
5	Valorar la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre las medidas para fortalecer el Sistema de Control Interno, de acuerdo con los resultados que constan en el Expediente Único de Auditoría habilitado en la entidad.	
6	Comprobar que se efectúan comparaciones periódicas de los importes reportados por el Sistema de Contabilidad con los activos pendientes de depositar o almacenados.	
7	Evaluar el funcionamiento del Comité de Control, si existiere, y su impacto en el mejoramiento de los procesos que integran el Sistema de Control Interno en la entidad.	
<b>Validación de los Supuestos Asumidos.</b>		
8	Confirmar que los órganos de dirección colectiva y el resto de personal participan en las evaluaciones periódicas del cumplimiento de los criterios que se implementan en la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica, acorde con los preceptos generales siguientes:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ grado de generalización en los diferentes niveles de la organización.</li> <li>▪ nivel alcanzado en la participación e implicación de los dirigentes y trabajadores hasta la base en el cumplimiento de los Objetivos.</li> <li>▪ concertación y negociación hasta la base en la formulación de los Objetivos y Criterios de medida.</li> <li>▪ sistema empleado para el control de los Objetivos.</li> <li>▪ trabajo realizado con los Valores deseados y compartidos de la entidad.</li> </ul>	
9	Valorar la efectividad de las evaluaciones periódicas con los resultados de la Auditoría.	

## CONTINUACIÓN COMPONENTE No. 5

<b>NORMAS Y ASPECTOS A VERIFICAR</b>		Ref P/T
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes, de acuerdo con la legislación vigente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualización de la información vinculada con los documentos primarios relacionados con el control de los inventarios de mercancías.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones seguras de trabajo en las áreas de almacenamiento, acordes con la legislación vigente.</li> </ul>	
14	Despacho de mercancías, verificar:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si se procesan sólo las solicitudes debidamente aprobadas por la autoridad facultada.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protección adecuada de las mercancías almacenadas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manipulación y almacenamiento de las mercancías, de acuerdo con las normas aplicables.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros primarios adecuados de los productos almacenados y disponibles para la producción, servicios, clientes u otras áreas.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las tareas y responsabilidades relativas a las transacciones y hechos deben estar autorizadas, registradas y revisadas por personas diferentes, en los casos debidamente justificados.</li> </ul>	
<b>Elemento Clave III- Recursos Humanos.</b>		
15	Verificar:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de la legislación laboral aplicable en la contratación de los recursos humanos.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros adecuados para el control de la asistencia y permanencia de los recursos humanos en el puesto de trabajo.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimientos de control establecidos para las Formas y Sistemas de Pago de Salarios aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de las políticas de rotación del personal en los puestos clave.</li> </ul>	
<b>Elemento Clave IV- Tecnologías de información.</b>		
16	Verificar si existe:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Certificación del Sistema Contable – Financiero soportado sobre las tecnologías de información, debidamente expedida por el Ministerio de Finanzas y Precios y de Informática, en los casos que proceda.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de la legislación vigente sobre la protección, seguridad y utilización de las Tecnologías de Información, teniendo en cuenta la Guía Metodológica para las Auditorías a las Tecnologías de la Información.</li> </ul>	

ANEXO 2

# Consejo de Dirección



**M Sc. Ramón Miranda**  
**Decano Facultad Contabilidad y**  
**Finanzas**



**Lic. Yuliesky Cristo Dévora**  
**Vicedecana Docente**



**M Sc. Omar Pérez García**  
**Vicedecano Universalización**



**M.Sc. Isis N. Ramos Acevedo**  
**Vicedecana Investigación y Postgrados**



**M Sc. Mariela Cantero**  
**J. Dpto. Contabilidad, Costos y**  
**Auditoría**



**M Sc. Ireño Curbelo Tribicio**  
**J. Dpto. Finanzas y Economía**



**Dr. Eberto P. Gutiérrez**  
**Centro de Estudios de Técnicas**  
**Avanzadas de Dirección**

### Cultura y Cronología de la Facultad de Contabilidad y Finanzas

<b>1973-1974</b>	Surge la Filial Universitaria de Sancti-Spiritus según resolución ministerial 417/73 del Ministerio de Educación Superior.
<b>1989-1990</b>	Se le da apertura a la carrera de Contabilidad y Finanzas quedando establecidas la estructura de Dirección en la modalidad de cursos regulares diurnos.
<b>1993-1994</b>	<p>Se constituye la Sede Universitaria de S.S. (SUSS), subordinada a la Universidad Central de Las Villas.</p> <p>Se funda la Facultad de Contabilidad y Finanzas con dos departamentos: Economía y Ciencias Sociales, y además un Grupo de Dirección.</p>
<b>1997-1998</b>	Se realiza la primera visita de evaluación integral del Ministerio Educación Superior donde se obtuvo una calificación general de 2.
<b>1998-1999</b>	<p>Se eliminan los departamentos y aparecen el Vicedecano Docente y el Vicedecano de Investigación y Postgrados, y se mantiene el Grupo de Dirección.</p> <p>Se crea un Grupo Multidisciplinario de Contabilidad, Costos y Auditoría, y también se constituye el Grupo de Finanzas y Economía.</p> <p>El departamento de Ciencias Sociales pasa a la Facultad de Humanidades. El grupo de Matemática fundado en la facultad pasa a formar parte de la Facultad de Ingeniería.</p>
<b>1999-2000</b>	Se realiza la segunda visita de evaluación integral del Ministerio Educación Superior donde también se obtuvo una calificación general de 2.
<b>2000-2001</b>	La línea de investigación vinculada con los estudios pedagógicos pasa a formar parte de esta facultad.
<b>2004-2005</b>	Se aprueba el Vicedecano de Universalización para dar cumplimiento a los programas de Batalla de Ideas de la Revolución.
<b>2005-2006</b>	<p>Se regresa a la estructura anterior con tres Vicedecanos subordinados al Decano de la facultad y dos departamentos (Contabilidad, Costos y Auditoría, y Economía y Finanzas), aparece además el Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección.</p> <p>Se lleva la carrera hasta los municipios, con las modalidades de CRD, CRPT, Continuidad de estudios y EAD.</p>
<b>2006-</b>	<p>Consolidar la formación de profesionales integrales en la Carrera de Contabilidad y Finanzas y un modelo curricular que permita la integración de la práctica profesional y Trabajos de Diploma, incorporando a los estudiantes espirituanos de la UCLV en la Carrera de Licenciatura en Economía.</p> <p>Consolidar el desarrollo de la licenciatura en turismo en coordinación</p>

con la Delegación del MINTUR.

Los postgrados del Territorio tienen respuesta con presencia de la Educación a Distancia.

Potenciar las Maestrías y Doctorados, estos últimos en alianzas con otros CES y ganar en integralidad y relevancia los programas de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Gobierno, con énfasis en las entidades que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial.

La producción científica y su impacto territorial crece a partir de la concentración de las líneas de investigación.

Diversificar la extensión universitaria y la colaboración, aumentando la presencia de nuestro claustro en instituciones de carácter nacional e internacional.

Permitir el trabajo por proyectos tanto nacionales como internacionales para el financiamiento de nuestros principales grupos científicos y con ello lograr potenciar la generación de conocimientos y tecnologías.

Satisfacer las necesidades de la universalización a partir de la consolidación de las sedes universitarias municipales.

Consolidar la Gestión Económico Financiera de la organización, que permita incrementar los niveles de aseguramiento material y financiero, su eficiencia, eficaz uso y control, siendo clave el aporte de la facultad en cuanto a asesoramiento.

La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio, forman parte de la cultura organizacional. No hay uso indebido de drogas.

# FUNCIONES

## CARACTERIZACIÓN DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

La Facultad de Contabilidad y Finanzas pertenece al Centro Universitario de Sancti Spiritus, adscrito al Ministerio de Educación Superior.

Sus actividades fundamentales son:

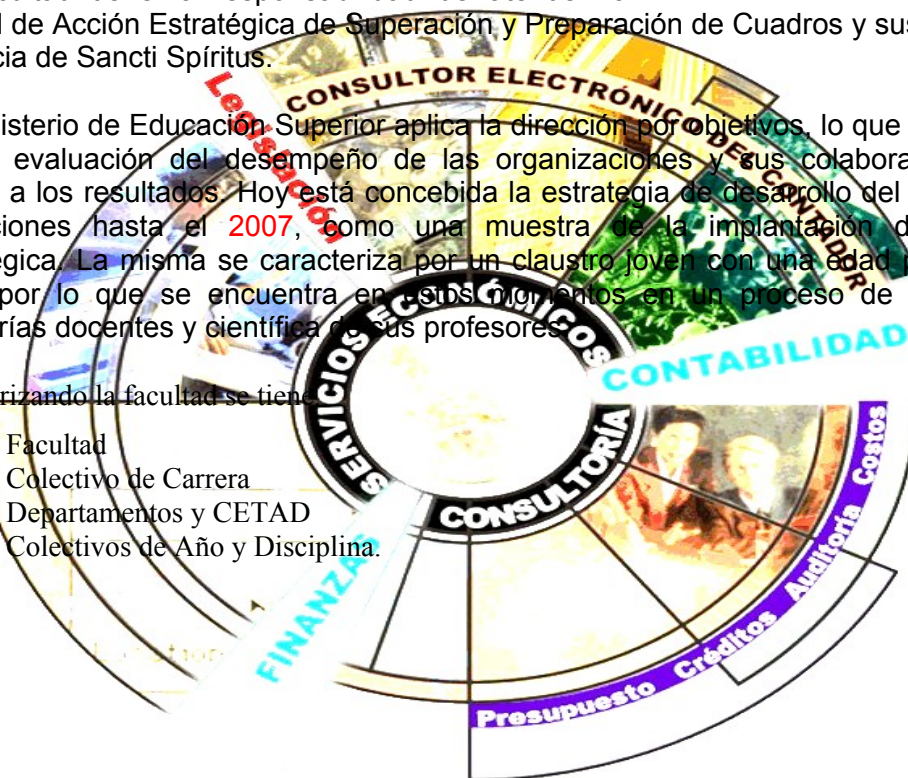
- Formación integral de profesionales.
- La preparación y superación de cuadros y sus reservas en el territorio.
- El postgrado a profesionales de las Ciencias Empresariales.
- La investigación científica.
- La extensión universitaria.
- La superación del claustro.
- La informatización.
- Captación de recursos, por medio de proyectos, donaciones, otros.
- Las relaciones internacionales.
- Universalización de la Enseñanza.

La Facultad tiene la responsabilidad de atender la Unidad de Acción Estratégica de Superación y Preparación de Cuadros y sus Reservas en la provincia de Sancti Spiritus.

El Ministerio de Educación Superior aplica la dirección por objetivos, lo que ha traído consigo que la evaluación del desempeño de las organizaciones y sus colaboradores se realice acorde a los resultados. Hoy está concebida la estrategia de desarrollo del MES y todas sus instituciones hasta el 2007, como una muestra de la implantación de la Planeación Estratégica. La misma se caracteriza por un claustro joven con una edad promedio de 34,5 años, por lo que se encuentra en estos momentos en un proceso de elevación de las categorías docentes y científica de sus profesores.

Caracterizando la facultad se tiene:

- Facultad
- Colectivo de Carrera
- Departamentos y CETAD
- Colectivos de Año y Disciplina.





## CONSULTORIAS Y SERVICIOS QUE SE OFERTAN

### **CONSULTORIAS EN:**

- ⇒ Contabilidad y Costo
- ⇒ Auditoria de Gestión
- ⇒ Administración Financiera.
- ⇒ Cambio organizacional.
- ⇒ Gestión turística.
- ⇒ Gestión de calidad.
- ⇒ Gestión del conocimiento.
- ⇒ Planificación Estratégica, DPO.
- ⇒ Perfeccionamiento Empresarial

### **SERVICIOS DE:**

- ⇒ Estudios de Mercado
- ⇒ Nuevas Tecnologías de la Ciencia y la Informática
- ⇒ Contabilidad y Costo
- ⇒ Auditoria
- ⇒ Dirección Estratégica y DPO.
- ⇒ Provocar el cambio estratégico.
- ⇒ Gestión de calidad.
- ⇒ Gestión del conocimiento.

### **Modelo de dirección estratégica:**

En la definición de la estrategia se tuvo en cuenta las Estrategias del MES, la dirección por objetivos implantada en el CUSS y la Facultad en particular, así como la caracterización de esta última.

El modelo adaptado se implantó en el curso 2000-2001, trabajándose en concepción 2003 2007 y en la preparación del presente se ha reanalizado el mismo en función de la situación actual de la facultad.

### ***PREMISAS***

- La continuidad de estudios en la Carrera de Contabilidad y Finanzas y Turismo se manifiesta como necesidad para el territorio.
- Los factores provinciales condicionan y propician el desarrollo de la formación del futuro profesional en los campos de actuación mencionados.
- La carrera ocupa y disfruta espacio en el acontecer de los principales hechos que en este entorno se suceden.
- La formación del profesional responde a las expectativas y exigencias planteadas.

### ***REQUISITOS***

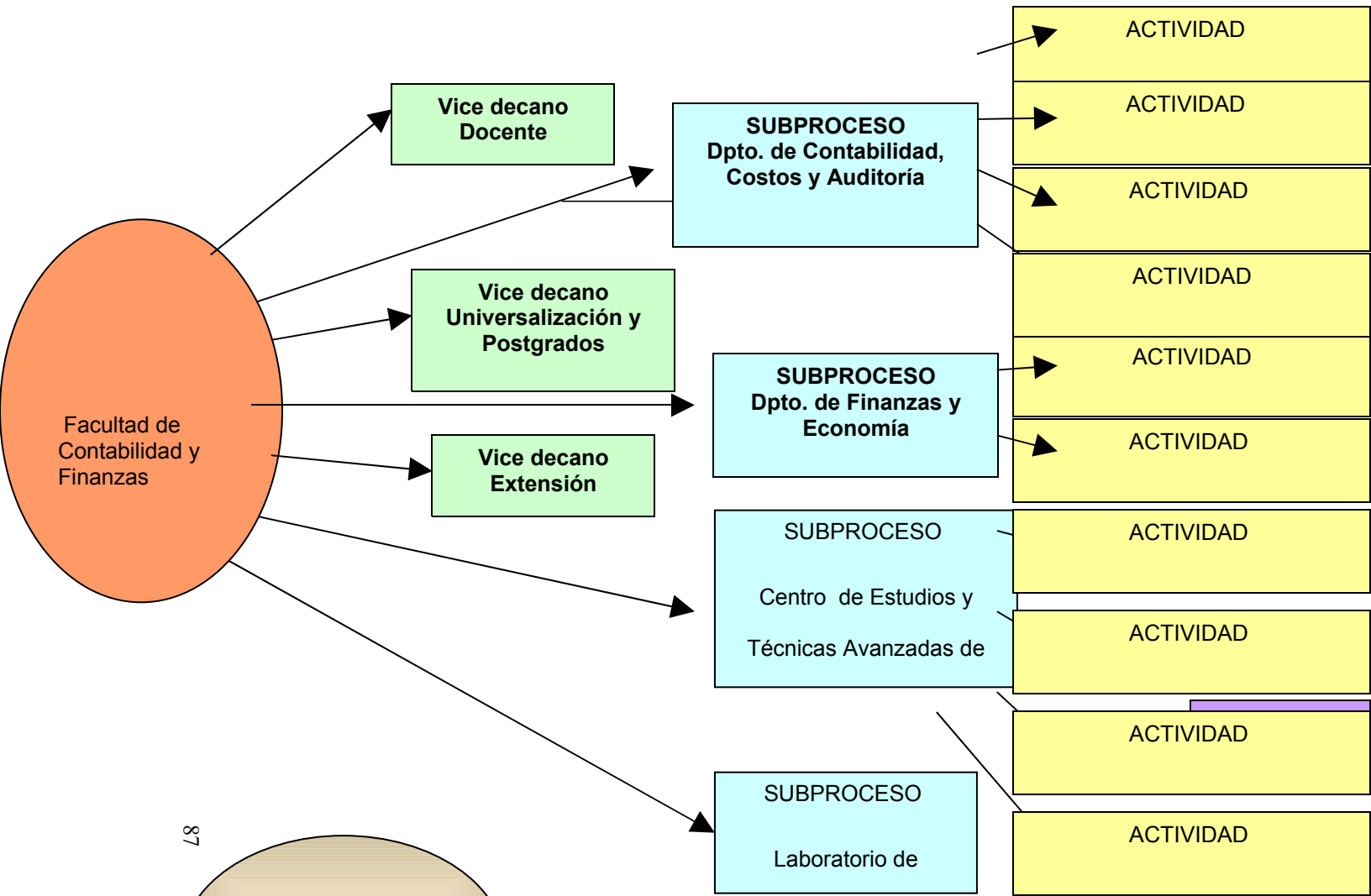




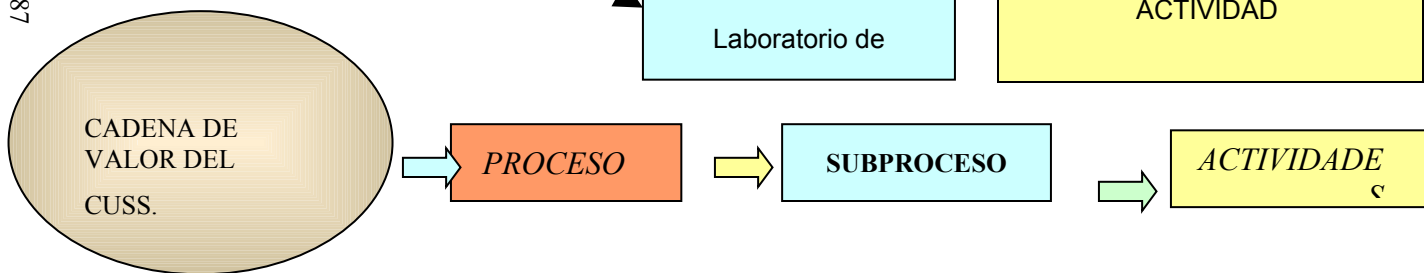
- Los estudiantes se implican en cuestiones de sus respectivos territorios a partir de las necesidades y posibilidades de los mismos.
- Reconocimiento de las instituciones de gobierno y las organizaciones en el desarrollo de la gestión de la facultad.
- Voluntad en actores y gestores para elevar los niveles de preparación de cuadros, personal docente e investigativo y trabajadores.
- Voluntad de calidad en todos los actores y gestores expresados en términos de equidad y justicia social.
- Flexibilidad ante la diversidad contextual y cambios que suceden ante la necesidad de dar respuesta a las exigencias que se plantean.
- Integración y búsqueda de alianzas estratégicas.
- Compromiso ante las tareas que se pretenden por parte de la facultad.
- Adaptación al cambio.

**ANEXO 5**

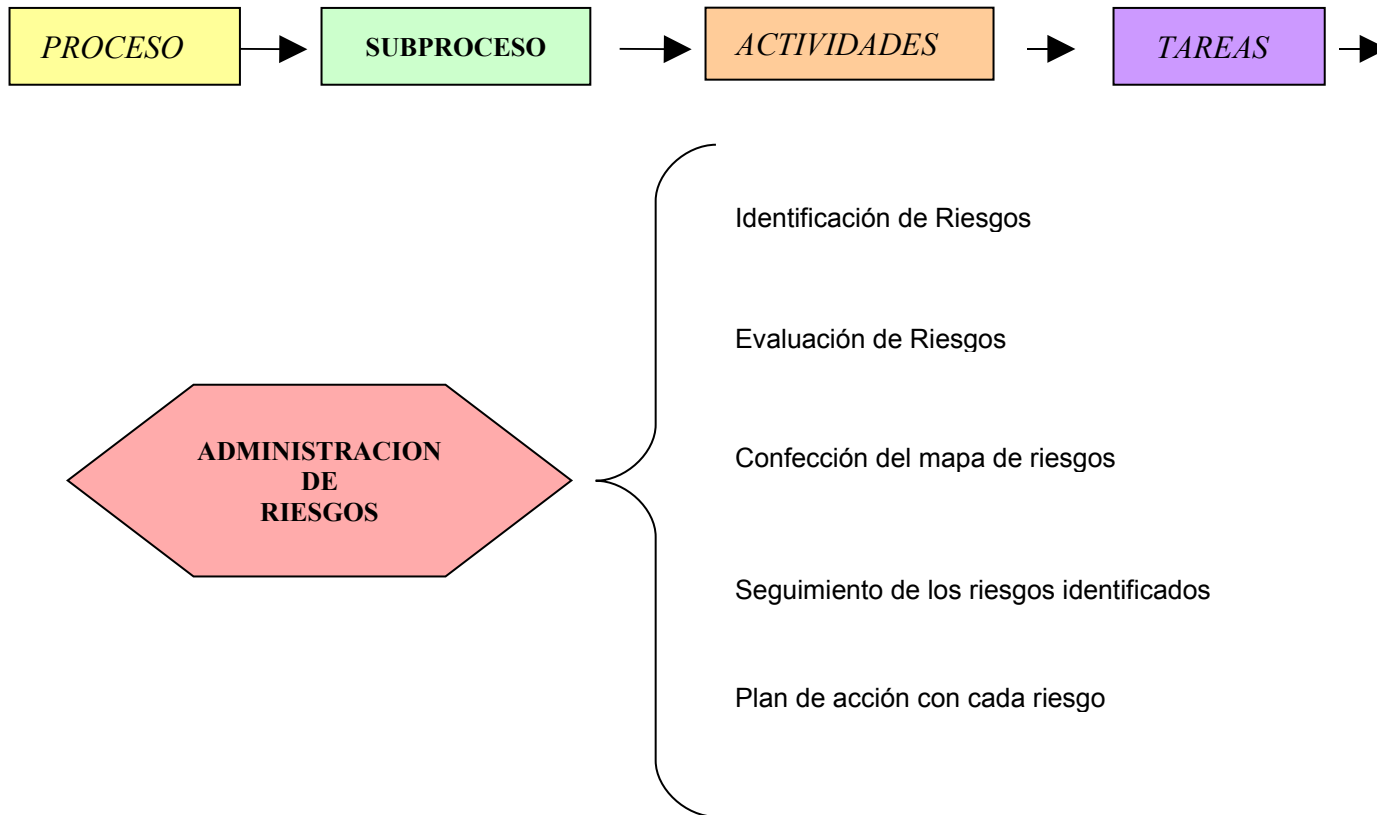
**SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA FACULTAD DE  
CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPIRITUS “JOSE MARTI  
PÉREZ”**



87



	Proceso de Exportaciones
	Proceso de Programas Priorizados



**COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL CUSS**

1. Objetivos Estratégicos y Operacionales
2. Diagnóstico del Proceso
3. Administración de Riesgos
4. Esquema de Información y Comunicación por Procesos
5. Esquema de Supervisión por Procesos
6. Manuales por Procesos

## ANEXO 6

### Comité de Control

En el Acuerdo No. 25 del acta correspondiente al mes de Noviembre de 2007 se crea el Comité de Control de la Facultad de Contabilidad y Finanzas, el cual está formado por:

- Ramón Jesús Miranda Echeverría.
- Rafaele Enrique Viña.
- Sonia Hernández de la Rosa.
- Eberto Gutiérrez Morales.
- Ederlys Hernández Meléndrez.
- Omar Pérez García.

## ANEXO 7

### Índice

#### Ambiente de Control

Descripción de documentos	Documento
• Máximo Órgano de la Facultad	1.
• Estructura de la Facultad	2.
• Esquema del Sistema de Control Interno de la Facultad	3.

• Comité de Control de la Facultad	4.
• Cultura y Cronología de la Facultad	5.
• Estrategia de la Facultad	6.
• Funciones de la Facultad	7.
• Misión de la Facultad	8.
• Valores de la Facultad	9.
• Visión de la Facultad	10.
• Estructura del Capital Humano de la Facultad	11.
• Funciones del Decano	12.
• Funciones del Vice- Decano Docente	13.
• Funciones del Vice-Decano de Extensión Universitaria	14.
• Funciones del Vice-Decano de Investigación y Postgrado	15.
• Funciones del Jefe de Departamento	16.
• Funciones del Jefe de Disciplina	17.
• Funciones del Profesor	18.
• Funciones del Comité de Control	19.
• Plan de Capacitación y Adiestramiento disponible en Carpetas Colectivas de la Facultad y en la Dirección de Postgrado	20.
• Plan de celebración de Talleres metodológicos ( Se elabora mensualmente y esta disponible en Carpetas Colectivas del Vicedecanato	21.
• Plantilla de cargos del personal de la Facultad	22.
• Planes de Trabajo mensuales, disponibles en Carpetas Colectivas de cada Departamento	23.

### **Objetivos de la Facultad de contabilidad y Finanzas:**

- Dirigir el trabajo metodológico de la facultad hacia el proceso de referencia a partir de desarrollar el proceso de formación de valores desde todas las asignaturas y disciplinas de la carrera, alcanzando una adecuada correspondencia entre los valores trascendentales definidos por la estrategia de la carrera y el proceso de educación mediante la instrucción que se realiza en los grupos interdisciplinarios.
- Desarrollar un trabajo metodológico dirigido a incorporar contenidos relacionados con la mesa redonda y otros programas de la Revolución articulados adecuadamente en las asignaturas y disciplinas, propiciando en la Facultad una proyección de trabajo que oriente, ejecute y evalúe la labor formativa de los profesores en correspondencia con el concepto de educar mediante la instrucción.

### **I- La Formación Cultural Integral del Estudiante.**

- Intensificar el proceso de formación cultural integral de los estudiantes en las tres variantes fundamentales, curricular, extensión universitaria y vida sociopolítica. Proyectar la extensión universitaria como un proceso dirigido a preparar al estudiante como un promotor cultural en la universidad y en la sociedad.

### **Indicadores**

- a) Existe una proyección en la carrera y departamentos en cuanto a su implicación en el proceso de formación cultural integral de los estudiantes.
- b) Los estudiantes reconocen (+ 85 %) que las asignaturas influyen positivamente en su formación cultural integral.
- c) La extensión universitaria constituye un proceso dirigido a preparar al estudiante como un promotor cultural en la universidad y en la sociedad, lo que es reconocido por los criterios de los evaluadores externos.
- d) La vida sociopolítica de los estudiantes refleja la implicación de los mismos en el proyecto revolucionario cubano, lo que se demuestra en las opiniones del 90 % de los mismos y en los instrumentos que se aplican.

### **II- La integralidad del profesor de la facultad y su labor como educador en la formación integral del estudiante.**

- Reforzar la formación integral del profesor a partir de su preparación político-ideológica, profesional y pedagógica en el Dpto. Docente en el desempeño de sus funciones como educador y su participación protagónica en las diferentes vertientes de la vida universitaria, consolidando un sistema de superación integral permanente que incluya la preparación político e ideológica, social-humanista, científico y técnica, económica, pedagógica y en técnicas de dirección.
- Fortalecer la autosuperación del claustro de profesores, elevando los niveles de exigencia, cualitativos de su labor en el quehacer universitario, que los conduzca a la excelencia en su empeño como educadores. Reforzar la idea de que el sistema de superación integral para los profesores debe traducirse en superiores resultados en la formación integral de los estudiantes.

### **Indicadores:**

El colectivo de trabajadores de la facultad desarrolla:

- a) Un sistema de superación integral que incluye su preparación político-ideológica, que le permite desarrollar adecuadamente sus funciones como educadores.
- b) La preparación profesional y pedagógica permite fortalecer la actividad que desarrollan los docentes, lo que queda demostrado en los controles que se realizan.

### **III- La Estrategia de la carrera.**

- Perfeccionar la plataforma conceptual que fundamente los valores trascendentales que se definen en la carrera y continuar trabajando en una articulación más coherente en la educación en valores sobre la base de un trabajo que integre las dimensiones curriculares, extensión universitaria y sociopolítica a lo largo de los cinco años de la carrera.
- Desarrollar un sistema de evaluación integral del estudiante en el año académico en correspondencia con el proceso de formación de valores.

### **Indicadores:**

- a) La carrera posee una estrategia que constituye la plataforma conceptual que fundamenta el trabajo con los valores trascendentales de la profesión.
- b) Se trabaja en la educación en valores sobre la base de un trabajo que asume las acciones a realizar desde la dimensión curricular
- c) Se desarrolla un sistema de evaluación integral del estudiante que tiene su máximo exponente en el año académico.

### **IV- El PITE y Proyecto de Vida.**

- Fortalecer el trabajo coordinado del jefe de colectivo de año como líder y coordinador de la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo en el año académico, con la participación protagónica de los estudiantes en la brigada, consolidando la realización de los proyectos educativos a partir de las fuentes fundamentales para su elaboración que son: el diagnóstico, los objetivos del año y las prioridades de la facultad, universidad y territorio.
- Desarrollar acciones que permitan la utilización, con mayor nivel de eficiencia en los proyectos educativos, de los programas que desarrolla la Revolución en la actual lucha de ideas.
- Fomentar una cultura de trabajo dirigida a desarrollar vías de comunicación expeditas que contribuyan a la labor educativa en los estudiantes, promoviendo acciones que involucren a los estudiantes en tareas de impacto económico y social, y desarrollen sobre esa base una práctica político-social en la comunidad.

### **Indicadores:**

- a) Está priorizada la labor del coordinador de año como líder y coordinador de la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo en el año académico según se demuestra en las opiniones de los controles externos.
- b) Los proyectos Educativos se realizan a partir del diagnóstico, los objetivos del año y las prioridades de la Sede, la Facultad y el Territorio.

- c) Se demuestra la implicación de la P.E en los planes de la Revolución, según el criterio del 90 % de los estudiantes encuestados.

#### **V- La vinculación de la facultad con el sector productivo y de servicios.**

- Desarrollar, a partir de práctica laboral investigativa en la vinculación de la universidad con el sector productivo y de servicios, la formación cultural integral del estudiante, promoviendo investigaciones estudiantiles que proyecten un enfoque económico, social-político y cultural sobre la base de la práctica laboral que realizan para el desarrollo de habilidades de su profesión y los prepare para realizar una activa práctica político-social en la comunidad.
- Concebir la unidad docente como la extensión de la universidad en la preservación, desarrollo y promoción de la cultura en la comunidad donde está ubicada y desarrollar tareas de fuerte impacto económico y social por parte de los estudiantes que permitan, al mismo tiempo, la solución de problemas económico-sociales y a la vez estos adquieran habilidades y valores profesionales.

#### **VI- La evaluación de la integralidad. Ubicación laboral.**

- Perfeccionar los mecanismos para la evaluación integral de los estudiantes, que permite eliminar la relación entre el escalafón integral y la ubicación laboral, reforzando el criterio de que la integralidad es una actitud ante la vida y realizar un proceso de evaluación de la integralidad precedido de un favorable ambiente político, dirigido a lograr en la medida de lo posible una correspondencia entre las aspiraciones de ubicación de los estudiantes, sus aptitudes y las esferas priorizadas del país.
- Reforzar el concepto de la ubicación laboral está precedida de un proceso de integralidad que se viene evaluando a lo largo de toda la carrera.

### **ESTRATEGIA MAESTRA INTEGRACIÓN**

Alcanzar niveles adecuados de integración interna y externa, a nivel provincial y nacional, uniendo fortalezas para cumplir mejor los objetivos estratégicos concertados con nuestros colaboradores.

#### **Estrategias Específicas:**

1. Desarrollar en todos los cuadros las capacidades de líder integrador: que sea flexible, que sabe escuchar, abierto a las diferencias, creador de espacios de diálogo, con ascendencia grupal y alto poder de convocatoria externa.
2. Concertar la integración sobre la base de la confianza, la comunicación, el compromiso, la claridad de propósitos, el beneficio mutuo y la congruencia de misiones, objetivos y estrategias con nuestras contrapartes colaboradoras.
3. Lograr la integración interna en todos los IES del territorio y cada SUM en su municipio en función de los objetivos estratégicos concertados.
4. Insertarnos con la integración necesaria entre los IES del país y UCT , el trabajo en redes, en función de los objetivos concertados en la docencia y la investigación, para potenciar las fortalezas de la organización y aspirar a objetivos superiores que exigen una integración externa a nivel ramal o territorial.
5. Ir a la integración de procesos universitarios en función de objetivos estratégicos en programas priorizados, en especial Programas de Doctorado y Programas de



- Investigación, Programas de desarrollo comunitario y formación de profesionales, tarea Álvaro Reinoso y municipalización de la educación entre otros.
6. Priorizar la integración con los OACE implicados en la universalización y en los programas de la Revolución en que participamos, en especial MINED, MINCULT, MIC, CITMA, MINSAP, INDER, MINAZ, así como con la UJC y la FEU.
  7. Concertar los objetivos para la integración con OACE del sector productivo y de servicios que responden por Programas de Desarrollo Económico y sociales vitales en los que participamos: MINAG, CITMA, MINAL, MINAZ (Azúcar y Derivados), MINBAS , MINTUR, MIC, MINJUS, MEP, MTSS, MFP, MAC.
  8. Alcanzar la integración necesaria para la universalización en las SUM, con los máximos representantes de esta tarea en el centro.

### ESTRATEGIA MAESTRA INTERNACIONALIZACIÓN

Contribuir mediante la colaboración internacional, al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Facultad, con énfasis en el Programa de Becarios Extranjeros y el sistema de relaciones de solidaridad hacia Cuba.

#### **Estrategias Específicas:**

1. Determinar los objetivos e intereses de la facultad en cada departamento o grupo, como base para la elaboración de las estrategias de trabajo con cada uno de ellos.
2. Aumentar los convenios y acuerdos de colaboración con otras instituciones nacionales e internacionales de prestigio, que sirvan de base a futuros intercambios.
3. Estimular la participación en proyectos e intercambios específicos con instituciones de punta y en redes internacionales para la realización de investigaciones conjuntas.
4. Promover el establecimiento de redes y la integración con otros CES y UCT para acceder con mayor fortaleza a la colaboración internacional y a megaproyectos y que estos contribuyan a la formación de profesionales y al desarrollo y mejor utilización de las tecnologías educativas, incluyendo la educación a distancia en condiciones de universalización.
5. Priorizar el financiamiento y desarrollo de doctorados cooperados con doble titulación, así como becas de estudio en estancias cortas para post doctorados o en apoyo a doctorados nacionales, en correspondencia con la política científica de la facultad y el centro.
6. Fomentar el desarrollo de Programas de Becarios Extranjeros, velando por su adecuada formación profesional y ética y el fomento de la amistad hacia el pueblo cubano.
7. Defender la verdad de Cuba con nuestra presencia y mensajes en INTERNET.
8. Fomentar intercambios en las esferas deportivas y culturales.
9. Aprovechar las oportunidades que nos ofrecen las relaciones internacionales, para promover proyectos, donativos y servicios académicos y actividades que contribuyan al mejoramiento de la infraestructura y al apoyo a la gestión económico financiera de la facultad.

## **Objetivos Estratégicos 2010 por área de resultados claves.**

### **FORMACIÓN**

#### **OBJETIVO**

Se logran niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes, con énfasis en la atención individualizada en todo el proceso de formación; a través de la alianza territorial se consolida y existe reconocimiento por parte de las carreras que desarrolla la facultad, se implementa el plan en sus diferentes modalidades y finaliza exitosamente el tránsito por el plan C, se presenta auto evaluación para acreditar la carrera.

#### **POSTGRADO Y CAPACITACIÓN DE CUADROS**

##### **EDUCACIÓN DE POSTGRADO**

Garantizar la satisfacción de las necesidades de capacitación de los profesionales que demanda el desarrollo económico de la provincia, en un 80 % de los profesionales a fines a la profesión con impacto en cada municipio en alianza con docentes de dichos claustros, aplicando las TIC.

#### **CIENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

Incrementar el impacto económico, social y ambiental de los resultados investigativos, en mediante el perfeccionamiento de la gestión universitaria del conocimiento, la ciencia e innovación tecnológica en función del desarrollo local, territorial y nacional, sobre la base de una mayor pertinencia de los proyectos de investigación y generalización, elevando el reconocimiento y visibilidad de los resultados, expresados en premios de la Academia de Ciencias de Cuba, Innovación Tecnológica y el Forum de Ciencia y Técnica, así como en publicaciones indexadas.

#### **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Contribuir en la consolidación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del CUSS garantizando como principios el enfoque de sistema y la mejora continua, de manera que se potencie la formación integral del capital humano, con énfasis en la formación de doctores, el mejoramiento de la pirámide de categorías docentes, el trabajo con los cuadros y sus reservas logrando la potenciación de una cultura organizacional en correspondencia con las metas y el desarrollo progresivo de la Educación Superior.

#### **GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

##### **OBJETIVO DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

Colaborar y asesorar la aplicación y perfeccionamiento del MGEF.

#### **INFORMATIZACIÓN**

Transformar cualitativamente los procesos sustantivos y de gestión universitaria mediante el empleo de las TIC, alcanzando niveles superiores de formación y superación del capital humano, de integración y colaboración a través de las redes nacionales e internacionales,

contribuyendo a la creación y desarrollo de recursos, servicios y herramientas basadas en el conocimiento.

## **EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

Contribuir con acciones al cumplimiento de la estrategia de Extensión Universitaria que posee el Centro que implica a los estudiantes en la comunidad universitaria logrando resultados cualitativamente superiores en la promoción sociocultural, la calidad y hábitos saludables de vida, ejerciendo una influencia efectiva en la transformación del entorno, todo ello a partir de una gestión compartida con las instituciones culturales del territorio.

## **DEFENSA Y PROTECCIÓN**

Avanzar cualitativamente en la preparación para el cumplimiento de las misiones de la Educación Superior previstas para casos de agresión militar al país y de desastres, principalmente en el nivel de municipio y zona de defensa y consolidar la condición de "Listos para la Defensa" en la Tercera Etapa.

## **SEGURIDAD Y PROTECCIÓN**

Avanzar cualitativamente para reducir los delitos y la peligrosidad de los mismos, preservando a las personas, los bienes y los recursos de la entidad e instrumentar los mecanismos necesarios que aseguren las medidas contra incendios. Impedir la fuga de información fortaleciendo las medidas de seguridad y protección a la información oficial.

### ***OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.***

- Lograr que el proceso de formación de los profesionales funcione con eficiencia y calidad, integrándose con los restantes procesos como un todo, contribuyendo a profesionales revolucionarios, cultos, competitivos, emprendedores, eficientes y bien preparados para servir a la Patria y en consonancia con las transformaciones de la Educación Superior, reafirmando a la Universidad como baluarte de la Revolución.
- Contribuir a la creación de nuevos conocimientos e investigaciones científicas que permitan desarrollar y asimilar las tecnologías de avanzada a escala nacional e internacional, sustentada en la cooperación territorial, y con el resto de las universidades del país, logrando reconocimiento regional, territorial y nacional
- Protagonizar la satisfacción de las necesidades de superación profesional y académica en la provincia; garantizar la excelencia y el vínculo de los programas de formación académica con nuestras prioridades en la ciencia y la innovación tecnológica; promover la educación continua en el ámbito nacional, con niveles de calidad reconocidos y como fuente creciente de recursos financieros del centro.
- Alcanzar altos niveles en la pertinencia e impacto, sobre la base de la Extensión Universitaria como un proceso cultural armónico que integra los elementos básicos de la formación educativa y político ideológico.
- Contar con los recursos humanos necesarios, idóneos, competitivos y motivados, que mediante un clima participativo y de compromiso con la Revolución, satisfaga el cumplimiento exitoso de la misión.

## ANEXO 9

MODELO DIAGNÓSTICO PARA IMPLEMENTAR LA RESOLUCIÓN No. 297				
Sistema:			Elaborado: _	
Proceso: <u>Facultad de Contabilidad y Finanzas</u>			Departamento:	
Actividades	Tareas	Riesgos de control	Frecuencia	Gravedad

EVALUACION DE RIESGOS										
Proceso: <u>Facultad de contabilidad y finanzas</u>							Departamento:			
No.	Riesgo	E	I	Frecuencia			Gravedad			Nivel de Riesgo
				PF	M	F	L	M	G	

**RIESGOS**

Mapa de Riesgos

	Frecuente			
Frecuencia	Moderado			
	Poco Frecuente			
		Leve	Moderado	Grave

The risk matrix is a 3x3 grid. The vertical axis represents frequency, with levels 'Frecuente' (top), 'Moderado' (middle), and 'Poco Frecuente' (bottom). The horizontal axis represents severity, with levels 'Leve' (left), 'Moderado' (middle), and 'Grave' (right). The cells are color-coded as follows: the top row (Frecuente) is entirely red; the middle row (Moderado) has a yellow cell for 'Leve' and 'Moderado', and a red cell for 'Grave'; the bottom row (Poco Frecuente) has a green cell for 'Leve', a yellow cell for 'Moderado', and a red cell for 'Grave'.

## Metodología para Administración de Riesgos

### Política del CUSS

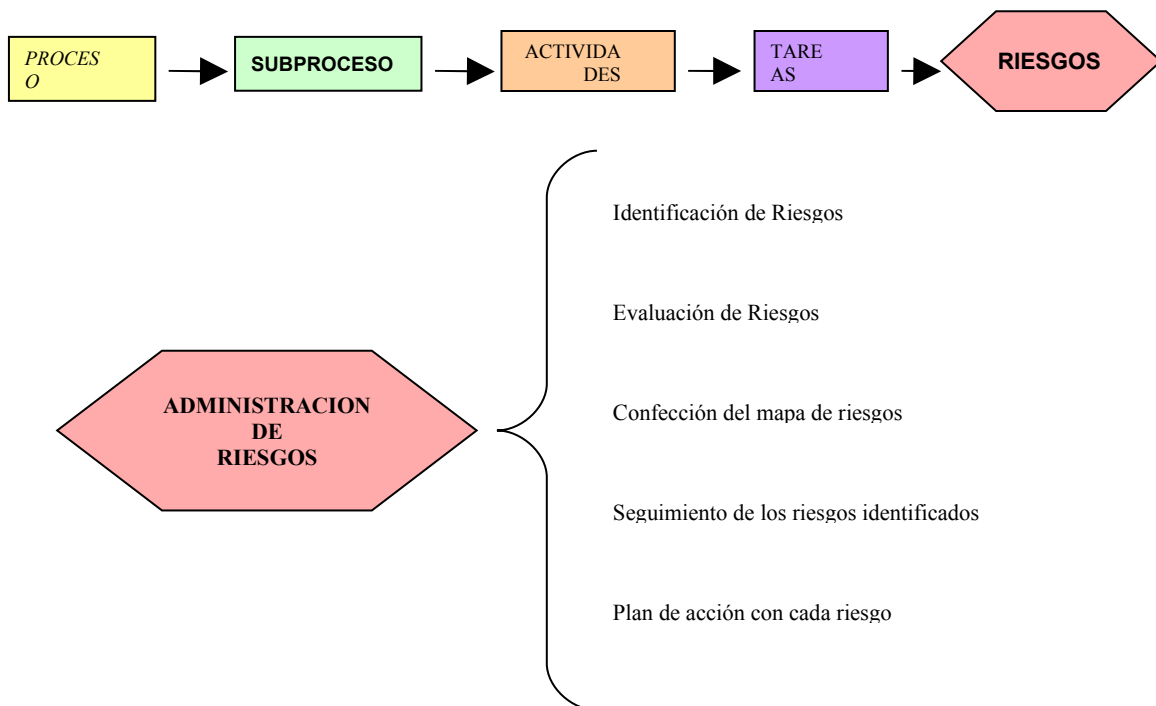
1. Los riesgos serán identificados en cada uno de los procesos, teniendo en cuenta la cadena de Valores del mismo, y toda la evidencia documental de su administración se recogerá en un expediente habilitado a tales efectos.
2. Los responsables del proceso tendrán a su vez la obligación de informar los riesgos que se observen en dicho proceso.
3. Los responsables del proceso implementarán y darán permanente continuidad a los lineamientos que se dictan en el diseño de la Metodología para Administración de los Riesgos en el CUSS.
4. La Dirección conjuntamente con el Comité de Control será la encargada de revisar que se cumpla el trabajo que se debe desarrollar en el tratamiento de los riesgos.
5. Los responsables de proceso tendrán las siguientes funciones:
  - Iniciar las acciones para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos.
  - Mantener el control de cada riesgo hasta que el mismo sea considerado en la categoría **ACEPTABLE**.
  - Identificar, registrar y dar a conocer cada nuevo riesgo.
  - Promover las soluciones a los riesgos tratados y verificar las mismas.
  - Emitir la correspondiente comunicación, según corresponda, de las incidencias de riesgo en el proceso.
  - Actualizar permanentemente el mapa de riesgo del proceso.
  - Mantener actualizado el Expediente de Riesgos del Proceso con toda la evidencia documental referente al tratamiento de los riesgos.
6. La evaluación de los riesgos tendrá tres niveles:
  - **Aceptable**.- Se considera aceptable el riesgo cuando se pueden mantener los controles actuales siguiendo los procedimientos de rutina.
  - **Moderado**.- Es moderado el riesgo cuando deben confeccionar acciones de reducción de daños y especificarse quien es el responsable de la implementación de éstas.

- **Inaceptable.**- Se considera inaceptable el riesgo cuando deben tomarse, de inmediato, acciones de reducción de impacto y probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará la responsabilidad, fecha de cumplimiento y fecha de revisión.

¿Cómo efectuar el Diagnóstico y la Evaluación de los Riesgos en cada proceso?

### Diagnóstico del proceso.

El **Modelo de Organización**, fue concebido partiendo de la Cadena de Valores del proceso CUSS.





El diseño para diagnosticar los riesgos consiste en:

a) Definir criterios de valoración de los riesgos

b) Realizar el diagnóstico del proceso

1. Detallar las tareas a ejecutar en cada subproceso o actividad
2. Identificar los riesgos
2. Evaluar los riesgos
3. Confeccionar el Mapa de los Riesgos.

c) Plan de Acción

**a) Definición de los criterios de valoración de los riesgos**

Los pasos a seguir en el tratamiento de los riesgos serán los que se describen a continuación:

- Identificación
- Análisis
- Evaluación
- Supervisión y Monitoreo
- Comunicación y Consulta

**Identificación.-** Los riesgos serán identificados, en los puntos vulnerables de cada subproceso o actividad, atendiendo a las diversas fuentes que pueden originarlos y las posibles manifestaciones de ocurrencia de los mismos. Se detallará si su fuente es interna o externa. Deberá entenderse quedar registrado:

- Cuál es el riesgo
- Cómo puede manifestarse
- Por qué
- Qué controles existen en ese momento para contrarrestar sus efectos.

**Análisis.-** Parte del análisis que se realiza, a los riesgos identificados, en cuanto a las consecuencias y probabilidades de ocurrencia de los mismos.

- **Probabilidad**
- **Impacto**

Se analizan los riesgos combinando las estimaciones de impacto y su probabilidad de ocurrencia, en el contexto de las medidas de control existentes, valorando las fortalezas y debilidades de cada uno. Si algún riesgo resulta excluido se debe

mencionar en el análisis. Al combinar las consecuencias de ocurrir un evento con las probabilidades de que ocurra se llega a determinar un **nivel de riesgo**.

### **Evaluación.**

Los **Niveles de Riesgo** en la serán los siguientes:

- Aceptable
- Moderado
- Inaceptable

Las fuentes de información que pueden ser utilizadas para estos fines son:

- ◆ Datos estadísticos
- ◆ Experiencias
- ◆ Práctica diaria
- ◆ Datos relevantes de publicaciones
- ◆ Comprobaciones efectuadas por investigación de mercado
- ◆ Resultados de experimentos
- ◆ Modelos establecidos
- ◆ Opiniones y juicios de expertos y especialistas

Las técnicas para analizar los riesgos, entre otras, puede ser:

- ◆ Entrevistas
- ◆ Grupos de expertos
- ◆ Cuestionarios individuales

**Supervisión y Monitoreo.** Es preciso que los riesgos y la efectividad de las medidas de control de cada uno, sea monitoreado y supervisado para tener la seguridad de que las condiciones cambiantes, tanto internas como del entorno, no alteren las prioridades del tratamiento de los mismos. Además contribuye a la identificación de las nuevas fuentes de riesgos y por consiguiente el comienzo del tratamiento de los nuevos riesgos identificados.

**Comunicación y Consulta** .En cada paso del proceso de administración de los riesgos es importante mantener una adecuada comunicación de los interesados y

debe existir una forma en que se comunique el trabajo que se está realizando con los riesgos.

Esta comunicación debe preverse en ambas direcciones, es decir, solamente no estará concebida ésta como un flujo de información hacia los interesados, debe existir la retroalimentación del emisor con los criterios de todos los involucrados, de manera que exista comunicación sobre el control ejercido, es decir información de los Supervisores hacia los niveles correspondientes y asesoría con el fin de lograr mejoras en el proceso.

**b) Diagnóstico del proceso.**

**b-1. Tareas a ejecutar en cada subproceso e identificación de los riesgos**

Para efectuar el diagnóstico del proceso e identificar los riesgos, debe efectuarse el estudio partiendo de las tareas previstas para cada subproceso y/o actividades y determinar los riesgos.

Para ello se debe utilizar un Estándar el que se muestra a continuación:

Subprocesos/ actividades	Tareas	Riesgos de control

Conocidos los riesgos, debe iniciarse el proceso de evaluación de los mismos, lo que requiere los siguientes pasos:

**b-2. Clasificación de los riesgos**

**Evaluación.-** Es el resultado de comparar los niveles de riesgo establecidos, con los criterios que se tienen preestablecidos para su evaluación. En este caso los criterios son los siguientes:

- a) Probabilidad de ocurrencia del Riesgo
  
- b) Impacto ante la ocurrencia del Riesgo.

Para ello:

- las probabilidades de ocurrencia deberán determinarse en:
  - a) Poco Frecuente (PF)
  - b) Moderado (M)
  - c) Frecuente (F)

**Poco Frecuente:** cuando el Riesgo ocurre sólo en circunstancias excepcionales.

**Moderado:** Puede ocurrir en algún momento.

**Frecuente:** Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.

- El Impacto ante la ocurrencia sería considerado de:
  - a) Leve (L)
  - b) Moderado (M)
  - c) Grande (G)

**Leve:** Perjuicios tolerables. Baja pérdida financiera.

**Moderado:** Requiere de un tratamiento diferenciado: Pérdida financiera media.

**Grande:** Requiere tratamiento diferenciado. Alta pérdida financiera.

La evaluación del Riesgo sería de:

**Aceptable:** (Riesgo bajo). Cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.

**Moderado:** (Riesgo Medio). Se consideran riesgos Aceptables con Medidas de Control. Se deben acometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.

**Inaceptable:** (Riesgo Alto). Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de Impacto y Probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática.

Para evaluar el Impacto de los Riesgos, se utiliza un Estándar que se muestra a continuación, donde se identifican todos los riesgos de cada uno de los procesos, subprocesos y actividades, diagnosticados anteriormente, y se evalúan en conformidad con lo previsto anteriormente.

		<b>Clasificación del Riesgo</b>								
<b>No.</b>	<b>Riesgo</b>	<b>E</b>	<b>I</b>	<b>Impacto</b>			<b>Probabilidad</b>			<b>Nivel de Riesgo</b>
				<b>(6)</b>			<b>(7)</b>			
				<b>L</b>	<b>M</b>	<b>G</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>PF</b>	

La evaluación de riesgos proporciona la lista de prioridades para el tratamiento de los riesgos por medio de las acciones a seguir en cada caso.

Se deben tener en cuenta los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que se puede alcanzar como resultado de tratar el riesgo. Se tendrá en cuenta, también, el grado de beneficio para las partes involucradas.

### **b-3. Mapa de los Riesgos**

Luego de evaluados, los riesgos identificados se sitúan en el cuadrante del Mapa que le corresponde según la Matriz. Resulta una técnica conocida y muy usada, como herramienta de trabajo, la representación gráfica.

Se ilustra a continuación:

**Ilustración. Niveles de Riesgo (Matriz)**

		<b>MATRIZ DE RIESGOS</b>		
<b>PROBABILIDAD</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Inaceptable</b>	<b>Inaceptable</b>	<b>Inaceptable</b>
	<b>Moderado</b>	<b>Moderado</b>	<b>Moderado</b>	<b>Inaceptable</b>
	<b>Poco Frecuente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Moderado</b>	<b>Inaceptable</b>
		<b>Leve</b>	<b>Moderado</b>	<b>Grande</b>
		<b>IMPACTO</b>		

Como puede observarse, el gráfico anterior ilustra los cuadrantes donde según su Impacto y Probabilidad de Ocurrencia se sitúan estos Riesgos, y su color identifica la Evaluación del mismo, lo que no significa que en el Plan de Medidas no se tengan en cuenta todos los Riesgos, pues deberá mantenerse el seguimiento de todos los identificados y el Plan de acción de cada uno.

Las opciones a tener en cuenta para acometer acciones de reducción de riesgos pueden ser:

- ◆ Evitarlo
- ◆ Reducir probabilidad de ocurrencia
- ◆ Reducir consecuencias
- ◆ Transferir el riesgo



- ◆ Retener el riesgo

Luego estas opciones deberán evaluarse y tener en cuenta el costo beneficio de la decisión de tratamiento del riesgo.

Se confeccionarán planes de tratamiento de riesgos. En los mismos se tendrá en cuenta:

- ◆ El riesgo en orden de prioridad
- ◆ Opciones posibles de tratamiento
- ◆ Nivel que adquiere el riesgo luego de ser tratado
- ◆ Resultado del análisis costo beneficio
- ◆ Responsable de acometer la acción
- ◆ Calendario de implementación
- ◆ Forma en que se va a monitorear

Y desde luego muchas otras, que puedan derivarse de un análisis casuístico en cada proceso.

El Plan de Acción estaría en correspondencia con el tipo de riesgo y con la organización que lo realice.

Vital importancia reviste el monitoreo en la ejecución sucesiva sobre el manejo de futuras acciones y la supervisión sistemática en diferentes momentos en correspondencia sobre la incidencia de los riesgos pasados o reiterados con mayores impactos.

### **Plan de Acción**

Por el impacto que hoy produce la ocurrencia de los riesgos, debe elaborarse un Plan de Acción en el que se proponga, fundamentalmente

- ✓ Evaluar los resultados de las supervisiones
- ✓ Mantener la vigilancia de la posible comisión de riesgos en el desarrollo sistemático del ejercicio docente y administrativo.

- ✓ Monitorear el cumplimiento de la Cadena de Valores por cada profesional.
- ✓ Etc.

**Controles:**

Frecuentemente debe evaluarse el comportamiento de cada subproceso/ actividad por personal preparado para ello.

**PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA.  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

<b>Riesgos</b>	<b>Medidas A Tomar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutante</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>

**ANEXO 14**

**PLAN DE PREVENCIÓN  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

<b>No.</b>	<b>Puntos Vulnerables</b>	<b>Posibles manifestaciones</b>	<b>Medidas A Tomar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutante</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>

## Índice

**Evaluación de Riesgos****Documento****Descripción de documentos**

- Objetivos de la Facultad 24.
- Plan de Prevención 25.
- Plan de Acción 26.

**Evaluación de los Riesgos de la Dirección de la Facultad**

- Diagnóstico de los Riesgos 27.
- Evaluación de los Riesgos 28.
- Mapa de los Riesgos 29.
- Plan de Acción 30.
- Plan de Prevención 31.

**Evaluación de los Riesgos del Departamento de Contabilidad,****Costos y Auditoría.**

- Plan de Prevención 32.
- Plan de Acción 33.

⌘ **Disciplina de Contabilidad**

- Diagnóstico de los Riesgos 34.
- Evaluación de los Riesgos 35.
- Mapa de los Riesgos 36.
- Plan de Acción 37.

⌘ **Disciplina de Costos**

- Diagnóstico de los Riesgos 38.
- Evaluación de los Riesgos 39.
- Mapa de los Riesgos 40.
- Plan de Acción 41.

⌘ **Disciplina de Auditoría**

- Diagnóstico de los Riesgos 42.
- Evaluación de los Riesgos 43.
- Mapa de los Riesgos 44.
- Plan de Acción 45.

<ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ <b><u>Disciplina de Sistemas Automatizados</u></b></li> <li>• Diagnóstico de los Riesgos</li> <li>• Evaluación de los Riesgos</li> <li>• Mapa de los Riesgos</li> <li>• Plan de Acción</li> </ul>	<p>46.</p> <p>47.</p> <p>48.</p> <p>49.</p>
<p><b>Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD)</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Prevención</li> <li>• Plan de Acción</li> </ul>	<p>50.</p> <p>51.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ <b><u>Actividad de Pregrado</u></b></li> <li>• Diagnóstico de los Riesgos</li> <li>• Evaluación de los Riesgos</li> <li>• Mapa de los Riesgos</li> </ul>	<p>52.</p> <p>53.</p> <p>54.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ <b><u>Actividad de Postgrado</u></b></li> <li>• Diagnóstico de los Riesgos</li> <li>• Evaluación de los Riesgos</li> <li>• Mapa de los Riesgos</li> </ul>	<p>55.</p> <p>56.</p> <p>57.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ <b><u>Actividad de Extensión Universitaria</u></b></li> <li>• Diagnóstico de los Riesgos</li> <li>• Evaluación de los Riesgos</li> <li>• Mapa de los Riesgos</li> </ul>	<p>58.</p> <p>59.</p> <p>60.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ <b><u>Actividad de Ciencia y técnica</u></b></li> <li>• Diagnóstico de los Riesgos</li> <li>• Evaluación de los Riesgos</li> <li>• Mapa de los Riesgos</li> </ul>	<p>61.</p> <p>62.</p> <p>63.</p>
<p><b>Evaluación de los Riesgos del Departamento de Economía y Finanzas</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Prevención</li> <li>• Plan de Acción</li> </ul>	<p>64.</p> <p>65.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ <b><u>Disciplina de Economía</u></b></li> <li>• Diagnóstico de los Riesgos</li> <li>• Evaluación de los Riesgos</li> </ul>	<p>66.</p> <p>67.</p>

- Mapa de los Riesgos 68.
- Plan de Acción 69.

⌘ **Disciplina de Finanzas**

- Diagnóstico de los Riesgos 70.
- Evaluación de los Riesgos 71.
- Mapa de los Riesgos 72.
- Plan de Acción 73.

**Evaluación de los Riesgos del Laboratorio de Computación**

- Diagnóstico de los Riesgos 74.
- Evaluación de los Riesgos 75.
- Mapa de los Riesgos 76.
- Plan de Acción 77.
- Plan de Prevención 78.

## Índice

## Actividades de Control

Descripción de documentos	Documento
• Manual del Control Interno (disponible en Carpeta con documentos impresos)	79.
• Manual del Control Interno ( Digital, disponible en la Dirección de la Facultad )	80.
• Manual de Procedimiento Proyectos ( incluye ejecución y verificación) Disponible en Carpetas Colectivas	81.
• Manual de Auditoría ( disponible en Carpeta impresa) para brindar los servicios que se brindan en CETAD)	82.
• Carpeta Digital con Documentos del proceso docente, que complementa un manual de organización provisional del proceso docente.	83.
• Bibliografía de diferentes disciplinas de cada Departamento en forma digital disponibles en Carpetas Colectivas.	84.
• Actas de responsabilidad material de los responsables de cada Departamento sobre los medios de las áreas (contenidas en la Carpeta (impresa y copia al responsable de los medios)	85.
• Autorización impresa de la responsabilidad de autorizar, y ejecutar una transacción definida en el cargo designado. (Contenida en la carpeta)	86.
• Listados de activos y otros medios en poder de cada Departamento de la Facultad. ( contenidos de forma impresa en la Carpeta)	87.
• Análisis periódico de los resultados obtenidos en la ejecución de Presupuestos y otros indicadores de rendimiento (Archivados en la Oficina del Decano)	88.
• No existe Auditor Interno. Las Auditorías Internas efectuadas por Profesores de la Facultad se encuentran archivadas en File establecido para ello, en el departamento de Contabilidad, Costos y Auditoría.	89.
• Control de la tecnología de la Información, se asegura en un Plan diseñado para el Área del laboratorio de Computación. Se encuentra disponible en Documento impreso en el área y en la Carpeta del Control Interno de la Facultad y de forma digital en el Sitio del Control Interno de la Facultad).	90.
• El Plan de Prevención ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos, el análisis de las causas y propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia. Se encuentra disponible en la	91.



Carpeta de Control Interno, Componente de Evaluación de Riesgos de forma impresa en la Carpeta de Control Interno y digital en el sitio de la Facultad.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Nivel de Acceso al Laboratorio se encuentra impreso en la Carpeta de Control Interno y en el Laboratorio de la Facultad</li> </ul>	14.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Reglamento de los Estudiantes se encuentra impreso en la Carpeta de Control Interno.</li> </ul>	15.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Reglamento de los Técnicos del Laboratorio de la Facultad se encuentra impreso en la Carpeta de Control Interno</li> </ul>	16.

**Plan de Información Interna y Externa.  
Cargo: Jefe de disciplina**

Nombre del modelo	Periodicidad	Planificado		Observaciones
		SI	NO	
Corte evaluativo por asignatura	Trimestral	X		
Programas y planes de calendario	Semestral	X		
Sistemas de acuerdos tomados en reuniones de la disciplina	Mensual	X		
Resultados de las visitas a clases de los profesores de la disciplina	Mensual	X		
Auto - evaluación de la disciplina	Semestral	X		
Plan de trabajo metodológico	Anual	X		
Informe de actividades metodológicas desarrolladas	Semestral	X		
Plan de trabajo del profesor	Anual	X		
Resultados de notas de exámenes finales por asignatura	Semestral	X		
Informe del cumplimiento de actividades de post grado	Semestral	X		
Plan de trabajo de alumnos ayudantes y adiestrados	Semestral	X		
Informe de los resultados de los recorridos de las SUM	Mensual	X		
Actividades metodológicas de los profesores de las SUM	Mensual	X		
Informe de los cambios en las estructuras curriculares por asignatura	Semestral	X		
Informe de resultados de los grupos científicos – estudiantiles y de trabajo de tutoría	Semestral	X		
Informe de resultado de tribunales, de ejercicios, de terminación de estudios, exámenes finales y categorización	Semestral	X		
Auto – evaluación del profesor	Semestral	X		
Categorizaciones	-		X	Según la necesidad de categorías
Informe de las estrategias	-		X	Según lo soliciten

**Cargo: Jefe de departamento:**

<u>Nombre del modelo</u>	<u>Periodicidad</u>	<u>Planificado</u>		<u>Observaciones</u>
		<u>SI</u>	<u>NO</u>	
Informe sobre disciplinas controladas	Mensual	X		
Planes de trabajo individuales del departamento	Mensual	X		
Planes de trabajo metodológico del departamento	Anual	X		
Registro de controles a clases	Mensual	X		
Análisis semestral del departamento	Semestral	X		
Proyección doctoral del departamento	Semestral	X		
Planes de post grados y proyectos	Semestral	X		
Balance de ciencia y técnica	Semestral	X		
Distribuciones de carga docente	Semestral	X		
Grupos de trabajo científico – estudiantiles del departamento	Semestral	X		
Plan de alumnos ayudantes y de alto aprovechamiento	Semestral	X		

**Cargo: Vice - decano**

Nombre del modelo	Periodicidad	Planificado		Observaciones
		SI	NO	
Información del cumplimiento de los objetivos de trabajo estratégico y anual	*	X		2 Semestrales y 1 Anual
Informe sobre cumplimiento de la estrategia de extensión universitaria, incluye estrategias y programas nacionales	*	X		2 Semestrales y 1 Anual
Actualización de situación de activos fijos del decanato		X		
Documentos metodológicos, materiales de apoyo hacia las SUM	Mensual	X		
Situación de los alumnos en tareas de impacto dentro y fuera de la provincia	Mensual	X		
Informes sobre resultados cualitativos alcanzados por la facultad en el proceso de universalización	*	X		2 Semestrales
Cartas de Reconocimiento a profesores y estudiantes por logros alcanzados en el desempeño de funciones y actividades asignadas	*	X		Según la necesidad
Estrategia de extensión universitaria de la facultad	Semestral	X		
Resultados cualitativos del proceso de categorización del personal a tiempo parcial	*	X		Según se convoque por Recursos Humanos
Proyección de formación de doctores. Estrategia Doctoral	Anual	X		
Presentación de temas al CITMA	Anual	X		
Estrategia de ciencia y técnica	*	X		Se realiza cada 3 años pero se revisa anualmente
Política científica de la facultad	*	X		Se realiza cada 3 años pero se revisa anualmente
Documentación del Grupo Científico Asesor	Mensual	X		
Temas de investigación de trabajo de diploma, diplomados y maestrías	Anual	X		
Publicaciones científicas	Mensual	X		
Participación en eventos	Anual	X		
Proyectos empresariales MES	Anual	X		
Convenios Marco de desarrollo con CES, Instituciones nacionales y extranjeras	*	X		Cuando existan convenios
Diplomados (Pre – matrícula, matrícula y defensa final)	Anual	X		
Presentación de diplomados a COPEP	Mensual	X		Según haya diplomados
Plan de Postgrados	Semestral	X		
Entrada de certificados	*	X		A la terminación de

				Maestrías, Diplomados y Cursos de Post -grados
Acciones realizadas con el exterior	*	X		Ante salidas de los profesionales en el ejercicio de determinadas funciones
Balance de ciencia y técnica	Anual	X		
Balance de postgrados	Anual	X		
Balance de Relaciones Internacionales	Anual	X		
Necesidad de becas	Anual	X		
Premios ACC	Anual	X		
Innovación tecnológica	Anual	X		
Presentación en forum	Anual	X		
Planificación de los Grupos de Trabajo Científico Estudiantiles	*	X		En actividades de Ciencia y Técnica
Profesores invitados	*	X		En actividades de Ciencia y Técnica
Captación	*	X		Ante servicios de Ciencia y técnica
Plan de trabajo metodológico	Anual	X		
Objetivos de formación	Anual	X		
Mapa curricular	Anual	X		
Gráfico docente	Anual	X		
P-4	Semestral	X		
Convalidaciones	Anual	X		
Dictámenes	Semestral	X		
Diseño práctica profesional	Anual	X		
Planes de trabajo de estrategias curriculares	Semestral	X		
Planes de trabajo de programas nacionales	Semestral	X		
Exámenes integradores	Semestral	X		
Tribunales de exámenes	Semestral	X		
Educación a Distancia	Semestral	X		
Auto – evaluaciones (Año, disciplinas y departamentos)	Semestral	X		
Alumnos ayudantes y de alto aprovechamiento	Semestral	X		
Bibliografías	Anual	X		
Informes de controles a clases	Mensual	X		
Distribución de carga docente	Semestral	X		
Informe de corte evaluativo	Semestral	X		
Análisis semestral del departamento y la facultad	Semestral	X		
Control de P-1 y programas	Semestral	X		
Registro	Semestral	X		
Actas	Semestral	X		
Ratificación	Anual	X		

Resolución decanal	*	X		Según corresponda
Certificación de notas	Anual	X		
Plan de estudio	Anual	X		
Matrícula de postgrado	Anual	X		
Bajas	*	X		Según corresponda

**Leyenda**

*	Cuando ocurran
---	----------------



Análisis semestral del departamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proyección doctoral del departamento		X	X	X	X					X		
Planes de post grados y proyectos		X	X							X		
Balance de ciencia y técnica		X										
Distribuciones de carga docente	X											
Grupos de trabajo científico – estudiantiles del departamento		X										
Plan de alumnos ayudantes y de alto aprovechamiento	X	X										
Información del cumplimiento de los objetivos de trabajo estratégico y anual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Informe sobre cumplimiento de la estrategia de extensión universitaria, incluye estrategias y programas nacionales							X	X			X	
Actualización de situación de activos fijos del decanato										X		X
Documentos metodológicos, materiales de apoyo hacia las SUM	X	X	X		X	X	X	X	X		X	
Situación de los alumnos en tareas de impacto dentro y fuera de la provincia							X					
Informes sobre resultados cualitativos alcanzados por la facultad en el proceso de universalización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Cartas de Reconocimiento a profesores y estudiantes por logros alcanzados en el desempeño de funciones y actividades asignadas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Estrategia de extensión universitaria de la facultad							X	X				
Resultados cualitativos del proceso de categorización del personal a tiempo parcial	X											
Proyección de formación de doctores. Estrategia Doctoral	X	X	X	X								X
Presentación de temas al CITMA		X		X	X					X	X	
Estrategia de ciencia y técnica		X										
Política científica de la facultad		X										
Documentación del Grupo Científico Asesor		X	X									
Temas de investigación de trabajo de diploma, diplomados y maestrías		X	X									
Publicaciones científicas		X										
Participación en eventos		X		X	X		X				X	
Proyectos empresariales MES		X	X					X			X	
Convenios Marco de desarrollo con CES, Instituciones nacionales y extranjeras		X		X								
Diplomados (Pre – matrícula, matrícula y defensa final)				X					X			
Preparación de diplomados a COPEP		X	X						X			
Preparación postgrados			X						X			
Entrega de certificados		X	X						X	X		
Acciones realizadas con el exterior				X								
Balance de ciencia y técnica		X										



Balance de postgrados				X									
Balance de Relaciones Internacionales												X	
Necesidad de becas												X	
Premios ACC		X											
Innovación tecnológica		X											
Presentación en forum		X	X									X	
Planificación de los Grupos de Trabajo Científico Estudiantiles		X										X	X
Profesores invitados		X	X	X								X	
Captación												X	
Plan de trabajo metodológico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Objetivos de formación	X												
Mapa curricular	X												
Gráfico docente	X												
P-4	X		X										
Convalidaciones	X		X										
Dictámenes	X		X										
Diseño práctica profesional	X							X	X				X
Planes de trabajo de estrategias curriculares								X	X				X
Planes de trabajo de programas nacionales								X	X				X
Exámenes integradores	X												
Tribunales de exámenes	X												
Educación a Distancia	X												
Auto – evaluaciones (Año, disciplinas y departamentos)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Alumnos ayudantes y de alto aprovechamiento	X	X					X						
Bibliografías	X	X	X									X	
Informes de controles a clases	X		X										
Distribución de carga docente	X												
Informe de corte evaluativo	X												
Análisis semestral del departamento y la facultad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Control de P-1 y programas	X												
Registros	X		X										
Actas	X		X										
Ra 128 ión	X		X										
Re 128 ión decanal							X					X	
Certificación de notas	X		X										
Plan de estudio	X												
Matrícula de postgrado			X										
Bajas	X		X										

## ANEXO 19

### Mapa Logístico de la Información en la Facultad.


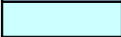





### Estudio del origen y Destino final de la Información por Cargos dentro de la Facultad.

Nombre del modelo	Profesor	Jefe de Disciplina	Jefe de Departamento	Vice Decano	Decano
Corte evaluativo por asignatura					
Programas y planes calendario					
Sistemas de acuerdos tomados en reuniones de la disciplina					
Resultados de las visitas a clases de los profesores de la disciplina					
Auto - evaluación de la disciplina					
Plan de trabajo metodológico					
Informe de actividades metodológicas desarrolladas					
Plan de trabajo del profesor					
Resultados de notas de exámenes finales por asignatura					
Informe del cumplimiento de actividades de post grado					
Plan de trabajo de alumnos ayudantes y adiestrados					
Informe de los resultados de los recorridos de las SUM					
Actividades metodológicas de los profesores de las SUM					
Informe de los cambios en las estructuras curriculares por asignatura					
Informe de resultados de los grupos científicos – estudiantiles y de trabajo de tutoría					
Informe de resultado de tribunales, de ejercicios, de terminación de estudios, exámenes finales y categorización					
Auto – evaluación del profesor					
Categorizaciones					
Informe de las estrategias					
Informe sobre disciplinas controladas					
Planes de trabajo individuales del departamento					
Plan 130 trabajo metodológico del departamento					
Regi 030 le controles a clases					
Análisis semestral del departamento					
Proyección doctoral del departamento					
Planes de post grados y proyectos					
Balance de ciencia y técnica					
Distribuciones de carga docente					
Grupos de trabajo científico – estudiantiles del departamento					

Plan de alumnos ayudantes y de alto aprovechamiento					
Información del cumplimiento de los objetivos de trabajo estratégico y anual					
Informe sobre cumplimiento de la estrategia de extensión universitaria, incluye estrategias y programas nacionales					
Actualización de situación de activos fijos del decanato					
Documentos metodológicos, materiales de apoyo hacia las SUM					
Situación de los alumnos en tareas de impacto dentro y fuera de la provincia					
Informes sobre resultados cualitativos alcanzados por la facultad en el proceso de universalización					
Cartas de Reconocimiento a profesores y estudiantes por logros alcanzados en el desempeño de funciones y actividades asignadas					
Estrategia de extensión universitaria de la facultad					
Resultados cualitativos del proceso de categorización del personal a tiempo parcial					
Proyección de formación de doctores. Estrategia Doctoral					
Presentación de temas al CITMA					
Estrategia de ciencia y técnica					
Política científica de la facultad					
Documentación del Grupo Científico Asesor					
Temas de investigación de trabajo de diploma, diplomados y maestrías					
Publicaciones científicas					
Participación en eventos					
Proyectos empresariales MES					
Convenios Marco de desarrollo con CES, Instituciones nacionales y extranjeras					
Diplomados (Pre – matrícula, matrícula y defensa final)					
Presentación de diplomados a COPEP					
Plan de postgrados					
Entrega de certificados					
Acciones realizadas con el exterior					
Balances de ciencia y técnica					
Balance de postgrados					
Balance de Relaciones Internacionales					
Necesidad de becas					
Premios ACC					
Innovación tecnológica					
Presentación en forum					
Planificación de los Grupos de Trabajo Científico Estudiantiles					
Profesores invitados					
Captación					
Plan de trabajo metodológico					
Objetivos de formación					
Mapa curricular					

Gráfico docente					
P-4					
Convalidaciones					
Dictámenes					
Diseño práctica profesional					
Planes de trabajo de estrategias curriculares					
Planes de trabajo de programas nacionales					
Exámenes integradores					
Tribunales de exámenes					
Educación a Distancia					
Auto – evaluaciones (Año, disciplinas y departamentos)					
Alumnos ayudantes y de alto aprovechamiento					
Bibliografías					
Informes de controles a clases					
Informe de corte evaluativo					
Análisis semestral del departamento y la facultad					
Control de P-1 y programas					
Registros					
Actas					
Ratificación					
Resolución decanal					
Certificación de notas					
Plan de estudio					
Matrícula de postgrado					
Bajas					

**Leyenda:**

	Informaciones generadas por Profesores
	Informaciones generadas por Jefes de Disciplina
	Informaciones generadas por Jefes de Departamento
	Informaciones generadas por Vicedecanos
	Informaciones generadas por Decano
	Informaciones generadas por Vicedecanos hacia terceros.
	Informaciones generadas por Vicedecanos para alumnos y profesores

## Índice

## Información y Comunicación

Descripción de documentos	Documento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Información Interna y externa por cargos, disponible en la Carpeta de forma impresa y digital en el sitio del Control Interno de la Facultad.</li> </ul>	1.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control del destino final de la Información, disponible en la Carpeta del Control Interno de la Facultad y digital en el sitio de la Facultad.</li> </ul>	2.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa Logístico del origen y destino final de la Información, disponible en la Carpeta de forma impresa y digital en el sitio de la Facultad.</li> </ul>	3.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tareas correspondientes a cada período son comunicadas a través de correo electrónico a cada trabajador y se exhibe de forma digital en el sitio de la Facultad y se mantiene el mes en curso en la Carpeta Colectiva de Cada Departamento.</li> </ul>	4.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las evaluaciones del personal de cada Departamento son comunicadas y discutidas con los trabajadores. Disponibles en los archivos de los Jefes de Departamento de la Facultad.</li> </ul>	5.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Acuerdos tomados para lograr mejoras continuas del proceso docente, investigativos y de superación de Talleres metodológicos, Sesiones Científicas, Reuniones de Disciplina, Departamento y otras actividades similares de la facultad, constan en las Actas de cada una de estas actividades en files organizados para cada concepto.</li> </ul>	6.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Informaciones oficiales de conocimiento general se encuentran disponibles para su búsqueda en una Carpeta Colectiva por Departamento.</li> </ul>	7.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Informaciones internas para conocimiento de algunos profesores son comunicadas a través del pizarrón, disponible en los Departamentos de Contabilidad y Finanzas, con uso adicional del correo electrónico.</li> </ul>	8.

## Índice

## Supervisión y Monitoreo

Descripción de documentos	Documento
• Planificación de las visitas a clases por Departamento, disponible en la Carpeta del Control Interno y en los Archivos de los Jefes de Departamento.	92.
• Programa de Supervisión a los medios asignados a determinadas áreas de responsabilidad bajo Actas, (contenidas en el Componente Actividades de Control) Disponible en la Carpeta de forma impresa.	93.
• Programa de supervisión al Área de Laboratorio de Computación para efectuar control y manejo de los medios existentes, archivada en el file correspondiente custodiado por el Decano de la Facultad.	94.
• Programa de Monitoreo al Control de la tecnología ejercido por las áreas y el Departamento de Laboratorio de Computación, archivado en file correspondiente y custodiado por el Decano de la Facultad.	95.
• Programa de Monitoreo a las áreas donde según Plan de Acción existen Puntos donde centrar las acciones encaminadas a minibar los riesgos, declarados en el Plan de Prevención y disponible en el Manual del Control Interno, Componente Evaluación de Riesgos.	96.
• Efectuar visitas y lograr participación ante sesiones científicas, talleres metodológicos, reuniones de disciplina, departamento, y otras actividades previstas en el Plan	97.
• Programa de análisis del cumplimiento de los Planes de Acción previstos por cada departamento de la Facultad, y los cambios que deban identificarse producto de nuevas acciones en la Facultad.	98.
• Intercambio para monitorear la marcha de acciones en la implementación del Control Interno con los responsables de subprocesos y actividades del proceso ( Facultad)	99.
• Cronograma de chequeo del Comité de Control a las áreas de la Facultad	100.
• Programa de chequeo para supervisar las actividades del Departamento de Contabilidad	101.
• Metodología para la Supervisión del Sistema de Control Interno disponible en esta carpeta.	102.