

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
"CAPITÁN SILVERIO BLANCO NÚÑEZ"
FILIAL PEDAGÓGICA YAGUAJAY
SANCTI-SPÍRITUS**

**TALLERES DE PREPARACIÓN
PARA LA APLICACIÓN DEL
SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MENCIÓN: EDUCACIÓN PRIMARIA

Autor: Lic. Rigoberto Betancourt Téllez

YAGUAJAY

2011

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS
“CAPITÁN SILVERIO BLANCO NÚÑEZ”
FILIAL PEDAGÓGICA YAGUAJAY
SANCTI-SPÍRITUS**

**TALLERES DE PREPARACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

Mención: Educación Primaria

Autor: Lic. Rigoberto Betancourt Téllez

**Tutor: MSc. Modesto Rodríguez Alcántara
Profesor auxiliar**

YAGUAJAY

2011

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi gratitud a:

Mi esposa por la comprensión, aliento y paciencia.

Mi tutor por las enseñanzas y dedicación que tuvo durante el desarrollo de la investigación.

Al consejo de dirección y compañeros de trabajo de la Dirección Municipal de Educación por el apoyo brindado.

A los amigos íntimos por su incondicionalidad y ayuda desinteresada.

DEDICATORIA

A la memoria de mis abuelos que con sus enseñanzas contribuyeron a mi formación como ser humano.

A mi hijo que constituye el incentivo más grande y placentero que puede tener un padre.

A mis padres y hermana por ser las personas que más admiro y quiero.

A mi esposa por ser la compañera fiel e incondicional.

A mi familia en general por estar siempre presente en los buenos y difíciles momentos.

SÍNTESIS

La tesis es el fruto del trabajo y la investigación del autor, la que viene desarrollándose desde el 2009 al desempeñarse como subdirector económico de la Dirección Municipal de Educación de Yaguajay, ello le permitió aplicar talleres de preparación sobre la aplicación del Sistema de Control Interno en los centros docentes del municipio, cuya efectividad se garantiza al estar concebidas para insertarlas en la preparación de los directivos de los centros de este municipio. Se trata de un pre-experimento y para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes métodos, del nivel teórico: análisis y síntesis, histórico y lógico, inducción–deducción, del nivel empírico: la observación, encuesta, entrevista, pre-experimento, del nivel matemático-estadístico: el cálculo porcentual y la estadística descriptiva y como otros métodos el análisis de documentos. La novedad científica de la investigación radica en que hasta el momento existen estudios sobre la implementación y aplicación del Sistema de Control Interno, pero hay que señalar que existen pocas acciones de preparación por parte de la estructura municipal hacia los cuadros de base, por lo que a través de esta investigación se presentan alternativas para dar solución al problema planteado desde una actualización bibliográfica:

ÍNDICE

Contenidos	Pág
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: CONSIDERACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS PARA LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS DE CENTROS DOCENTES EN LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	9
1.1. Principales concepciones acerca de la preparación a dirigentes.....	9
1.2. La preparación de dirigentes educacionales en Cuba.....	10
1.2.1. Preparación de los dirigentes administrativos. Su carácter sistémico.....	14
1.3. Enfoque social del Sistema de Control Interno en Cuba.....	17
CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO INICIAL, PROPUESTA DE SOLUCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	35
2.1. Diagnóstico del estado que presentan los subdirectores para la aplicación del Sistema de Control Interno.....	35
2.2. Fundamentación de la propuesta.....	37
2.2.1. Los talleres como forma de preparación direccional.....	38
2.2.2. Rasgos más significativos que identifican al taller como forma de Educación Avanzada.....	40
2.2.3. Estructura de los talleres.....	41
2.3. Propuesta de actividades.....	43
2.4. Organización del pre-experimento.....	58
2.4.1. Implementación experimental de los talleres y sus resultados.....	59
2.4.2. Resultados antes de aplicar la propuesta.....	63
2.4.3. Resultados después de aplicar la propuesta.....	66
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	

INTRODUCCIÓN

"La labor principal de todo dirigente consiste en la coordinación del esfuerzo de los individuos y que solo se podrán lograr los objetivos con la cooperación de todos ellos" por ello su preparación es un elemento que se ha venido desarrollando en los últimos tiempos como criterio científico tecnológico, constituyendo un apoyo al trabajo del dirigente para la toma de decisiones, tarea fundamental del administrador, presentando un análisis comprensivo de los elementos tangibles de un problema para proveer una base verdadera de información además de liberarlo del tiempo para considerar esos detalles, preocupándose por aquellos aspectos que requieren de su intuición y experiencia.

Todo tiempo actual es una Revolución Científica-Técnica sin precedentes en la historia, que se despliega en condiciones de globalización de capital del trabajo, bajo el predominio de políticas neoliberales donde se agudiza la red de problemas sociales y ambientales que afectan el mundo como son: el desarrollo desigual, la pobreza crítica, el desempleo, la marginalización, el incremento de la violencia, el desarrollo de la carrera armamentista y la degradación de los ecosistemas. Cuba es un país que ha sabido enfrentar situaciones de bloqueo económico por más de 40 años y en todo momento se han buscado alternativas viables en aras de su desarrollo y de asegurar la sostenibilidad del proyecto social revolucionario (Castellano y otros, 2002)

Se impone hoy revitalizar los procesos de transformación, teniendo en cuenta los nuevos retos que proceden de los escenarios globales y regionales así como la realidad por los problemas que acarrea el delito tanto desde el punto de vista práctico, como de la conducta humana, ya sea la reacción por el daño, como en la creación de un hábito negativo, este fenómeno es objeto de una atención priorizada por el Estado Cubano, en la esfera productiva y no productiva para preservar los recursos materiales, financieros y humanos a través del Sistema de Control Interno.

En los momentos actuales donde el país no está al margen de la crisis económica que afecta al mundo globalizado en que vivimos se hace necesario tener presente lo planteado en la resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista

de Cuba: “(...) 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 transformación del sistema empresarial será la implementación 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”.

Según lo antes abordado es que en estos momentos se hace tan importante conocer lo relacionado con el Sistema de Control Interno, pero desde un contexto actual, en función de todas las transformaciones que se realizan en el Ministerio de Educación, pues se implanta la lucha por la invulnerabilidad económica con la finalidad de fortalecer el proceso económico cubano y de preparar a los cuadros en esta dirección.

El Sistema de Control Interno es un tema de gran necesidad e importancia para los cuadros en estos momentos, pues es el instrumento para lograr la eficiencia y la eficacia en el trabajo, el desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir solo contable.

El avance de la sociedad motivado por la acelerada evolución de la ciencia y la tecnología, exige una nueva concepción económica, donde el individuo adquiere nociones básicas para poder enfrentar los cambios en el mundo del trabajo y la vida.

El conocimiento económico, específicamente sobre el control interno, juega un importante papel en la formación multilateral y armónica de los cuadros en Cuba; el mismo toma diversas formas según los requisitos y condiciones de cada subsistema de educación, ya que no solo está limitado a la esfera económica, sino al resto de las áreas operacionales de cada entidad y por ende involucra a todos los frentes en la prevención y el control. La preparación de los cuadros administrativos de base en el Sistema de Control Interno es de suma importancia, no solo por el contenido que aborda, sino porque tributa herramientas

encaminadas a fortalecer el buen funcionamiento de cada entidad en cuanto a la prevención de actos de corrupción e ilegalidades.

Corresponde a los directivos del Ministerio de Educación mantener y enaltecer las conquistas de la Revolución en materia de educación, no solo en el plano docente educativo, sino en la profundización y perfeccionamiento de las acciones de autocontrol interno que deriven en un adecuado control de los recursos humanos, materiales y financieros, lo que constituye un objetivo estratégico y decisivo en la calidad de la educación. La necesidad de preparación de los cuadros administrativos de base en el Sistema de Control Interno es vital, siendo este un objetivo estratégico del Ministerio de Educación encaminado a:

- Fortalecer el conocimiento, habilidades y competencias profesionales necesarias que le permitan evaluar el desarrollo de las habilidades económicas y el cumplimiento de lo regulado por las Leyes y Reglamentos del Estado Cubano.
- Propiciar un instrumento a la dirección de cada entidad para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones y control de los recursos.

Esta prioridad se ve implementada en los Seminarios Nacionales de preparación de los cursos escolares 2009-2010 y 2010-2011, sin embargo aun se presentan las siguientes limitaciones:

- Falta de motivación de los directivos hacia este proceso.
- No existe relación entre lo planteado en los documentos que rigen el Sistema de Control Interno y el sistema de preparación que poseen los cuadros.
- Poco conocimiento y preparación de los cuadros administrativos de base de los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.
- No se aplican los Sistemas de Control Interno en cada entidad por todas las personas involucradas y responsabilizadas en su funcionamiento.

Estas insuficiencias influyen de forma directa en la preparación que poseen los cuadros administrativos de base sobre la aplicación del Sistema de Control Interno en sus centros docentes. Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario continuar la búsqueda de alternativas que logren una correcta aplicación del Sistema de Control Interno.

De ahí que se determine el siguiente **problema científico**: ¿cómo contribuir a la preparación de los cuadros administrativos de los centros docentes del municipio Yaguajay para la aplicación del Sistema de Control Interno?

A partir del problema detectado se plantea como **objeto de estudio** el proceso de preparación de los cuadros administrativos de los centros docentes y como **campo de acción** la preparación sobre la aplicación del Sistema de Control Interno.

Derivado de estas necesidades se concibe como **objetivo**: aplicar talleres de preparación sobre la aplicación del Sistema de Control Interno en los centros docentes del municipio Yaguajay.

Para guiar la solución al problema formulado se trazan las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Qué fundamentos teóricos y metodológicos sustentan la preparación de los cuadros administrativos de los centros docentes sobre la aplicación del Sistema de Control Interno?
2. ¿Qué situación real presenta la preparación de los cuadros administrativos de los centros docentes del municipio Yaguajay sobre la aplicación del Sistema de Control Interno?
3. ¿Qué características deben tener los talleres para lograr la preparación de los cuadros administrativos de los centros docentes del municipio Yaguajay sobre la aplicación del Sistema de Control Interno?
4. ¿Qué resultados se obtienen si se aplican talleres para lograr la preparación de los cuadros administrativos de los centros docentes del municipio Yaguajay sobre la aplicación del Sistema de Control Interno?

Por consiguiente como **variable propuesta** se presentan los talleres concebidos por reuniones que tienen carácter docente, son abiertos, aunque presuponen la preparación previa de los participantes, donde vinculen la búsqueda de la teoría sobre el tema, con la experiencia de sus modos de actuación personal como fuente para su preparación.

La **variable operacional** radica en la preparación sobre la aplicación del Sistema de Control Interno.

Entendida como el perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones, intereses, autovaloración y autodeterminación para comprobar si las operaciones que se han efectuado de conformidad a lo planificado han alcanzado los objetivos programados.

Para guiar la operacionalización de la variable se consideran las siguientes **dimensiones e indicadores**:

I- Dimensión cognitiva: Dominio por parte de los sujetos sometidos a estudio, de las normas que rigen la aplicación del Sistema de Control Interno, con la presencia de niveles de autocontrol, autoevaluación y autovaloraciones.

Indicadores.

- 1- *Conocimientos:* Dominio de aspectos relacionados con la aplicación del Sistema de Control Interno con un enfoque económico.
- 2- *Metacognición:* Presencia de autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones que indiquen la forma en que los sujetos procesan lo aprendido.
- 3- *Estado de satisfacción:* Manifestaciones de vivencias positivas con la aplicación del Sistema de Control Interno.

II- Dimensión motivacional: presencia en los sujetos sometidos a estudio de motivos fundamentalmente relacionados con la aplicación del Sistema de Control Interno, así como manifestaciones de orientación futura hacia esta actividad con matices afectivos positivos e implicaciones institucionales y personales.

Indicadores.

- 1- *Orientación motivacional:* Empleo de una terminología relacionada con la aplicación del Sistema de Control Interno en la que se aprecie implicación institucional y personal.
- 2- *Expectativa motivacional:* Presencia de planes y aspiraciones con implicación institucional y personal en relación con la aplicación del Sistema de Control Interno.

III- Dimensión ejecutiva: Está relacionado con la forma en que los administrativos ejecutan las acciones relacionadas con la aplicación del Sistema de Control Interno, dentro de los que se incluyen las acciones que se llevan a cabo para lograr la eficiencia y eficacia.

Indicadores.

1. *Enfoque científico* para la aplicación del Sistema de Control Interno, en el que estén presentes la caracterización y diagnóstico de los subdirectores administrativos mediante técnicas e instrumentos, el desarrollo y evaluación de acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo a partir de los resultados del diagnóstico.
2. *Enfoque económico* en la aplicación del Sistema de Control Interno, al organizar y dirigir, a partir de los resultados teóricos, metodológicos y

científicos de forma eficiente el proceso de aplicación del Sistema de Control Interno, aplicando las normas establecidas para la invulnerabilidad económica. Para dar cumplimiento al objetivo formulado se desarrollaron las siguientes **tareas científicas**:

- 1- Sistematización de los fundamentos teóricos que sustentan la preparación en la aplicación del Sistema de Control Interno por parte de los subdirectores administrativos en los centros docentes.
- 2- Diagnóstico inicial de la situación real que presentan en su preparación los subdirectores administrativos de los centros docentes del municipio Yaguajay sobre la aplicación del Sistema de Control Interno.
- 3- Elaboración de talleres para lograr la preparación en la aplicación del Sistema de Control Interno de los subdirectores administrativos de base en los centros docentes del municipio Yaguajay.
- 4- Validación de los talleres para la preparación en la aplicación del Sistema de Control Interno de los subdirectores administrativos de base en los centros docentes del municipio Yaguajay.

Población y muestra

La población para el estudio está compuesta por 38 cuadros de base de los centros docentes (círculos infantiles, seminternos e internos) del municipio Yaguajay 19 directores y 19 subdirectores administrativos.

La selección de la muestra responde a razones prácticas. Es no probabilística e intencionada eligiendo los 19 subdirectores administrativos de los centros docentes del municipio Yaguajay, los que son representativos de los centros seminternos, internos y círculos infantiles, de ellos dos son Máster en Ciencias de la Educación, tres Licenciados y catorce Técnicos Medios los cuales se encuentran estudiando la licenciatura en especialidades relacionadas con el área que dirigen, los mismos están carentes de preparación para enfrentar el proceso de dirección en la aplicación del Sistema de Control Interno, les falta conocimiento de los fundamentos que sustentan el mismo, no son capaces de autoprepararse a partir de los documentos emitidos y les falta motivación para encausar este objetivo estratégico.

La edad promedio treinta y cinco años, once son militantes del Partido, la totalidad pertenece al SINTED, existe interés de forma general en cuanto al cumplimiento

de los procedimientos y normas que regulan las actividades administrativas pero no poseen preparación para implementar con eficacia el autocontrol.

La consulta al expediente laboral de cada uno (edad, sexo, datos familiares, evaluación profesoral, años de servicios en la entidad y como cuadros, participación en eventos o cursos de superación) permitió conocer datos generales y características de los sujetos de la muestra, donde la mayoría provienen de cursos para trabajadores, poseen evaluaciones satisfactorias, ninguno proviene de la reserva para el cargo y no han participado en cursos de superación sobre economía o control interno.

Para el proceso de investigación se utilizaron diferentes **métodos** del nivel teórico, empírico y matemático:

Del nivel teórico:

Análisis y síntesis con el objetivo de analizar ideas del estudio realizado y sintetizar los elementos que resultaron útiles para la elaboración de los talleres sobre la aplicación del Sistema de Control Interno.

Histórico y lógico para la elaboración de la fundamentación teórica de la investigación y para referir la evolución del problema.

Inducción– deducción para establecer generalizaciones en relación con los resultados científicos de la investigación a partir del análisis particular de los criterios de diferentes autores y de la teoría científica.

Del nivel empírico

Observación: Se les aplicó a los subdirectores administrativos de centros docentes para constatar como se comporta y ejecuta el proceso de aplicación del Sistema de Control Interno, así como las principales limitaciones existentes en cuanto a su uso con un enfoque económico.

Encuesta: Se aplicó a los subdirectores administrativos de centros docentes para conocer el estado actual de su preparación en relación con el tema que se investiga y con el objetivo de proponer acciones de capacitación.

Entrevista: Se aplicó a los subdirectores administrativos de centros docentes para determinar el nivel de motivación que poseen para dirigir y organizar el proceso de aplicación del Sistema de Control Interno con enfoque económico.

Experimento (Pre-experimento): aplicado para la evaluación de la propuesta, facilitó registrar el estado de la aplicación que se le da al Sistema de Control Interno antes y después.

Del nivel matemático-estadístico

Cálculo porcentual para conocer los resultados tanto del diagnóstico inicial como final y así comprobar la factibilidad de la propuesta.

Estadística descriptiva .Se siguió una estrategia investigativa descriptiva que permitió la elaboración primaria de los datos y presentación de la información representada a través de tablas y gráficos.

Otros métodos

Análisis de documentos: Posibilitó evidenciar el cumplimiento en la aplicación del Sistema de Control Interno y de las orientaciones emitidas, a través de la revisión de las resoluciones, indicaciones, orientaciones, cartas circulares, planes de trabajo de los centros, planes individuales de trabajo de los directivos de base y actas de los órganos técnicos y de dirección.

La **novedad científica** de la investigación radica en que se presentan alternativas para la implementación y aplicación del Sistema de Control Interno desde una actualización bibliográfica que contribuyan a la preparación de los cuadros administrativos de los centros docentes del municipio.

La **significación práctica** de la investigación radica en los talleres aplicados para preparar a los subdirectores administrativos, sobre las normativas relacionadas con la temática abordada, a partir de las nuevas concepciones planteadas, los que de forma general resultan amenos y propician la participación activa de los sujetos.

Glosario de términos

Control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal. (Resolución No. 297:03)

Sistema de Control Interno es el control que se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. (R. No. 297:03)

La **tesis se estructuró** en dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS PARA LA PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS ADMINISTRATIVOS DE CENTROS DOCENTES EN LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

En correspondencia con las determinaciones planteadas en el diseño de la investigación, en este capítulo se analizan, desde sus aportaciones más significativas, los principales estudios y experiencias sobre la preparación a directivos en general, y económicos en particular.

En esta sistematización se precisan enfoques comunes en el desarrollo del objeto, que se consideran regularidades del mismo, y que se asumen como marco referencial de la investigación. Sobre esta base y desde una posición dialéctico-materialista, se toman de lo general todos aquellos elementos teóricos y metodológicos considerados pertinentes en la preparación a dirigentes de la Educación.

1.1. Principales concepciones acerca de la preparación a dirigentes

Para la determinación de los antecedentes y referentes teóricos de la investigación, se consultaron diversas fuentes, de modo que posibilitara el análisis comparativo de los distintos enfoques y posiciones teóricas acerca de la preparación a directivos y la selección de aquellos que en correspondencia con el objetivo de esta tesis resultaran pertinentes.

En la concepción del enfoque sistémico de la preparación han sido de particular importancia las ideas aportadas por Boydell, T. (1983), Boulden, G. (1985), y García, L.(1992) en el proceso de determinación de necesidades como premisa del proceso de preparación las de Smith, B. y Delahaye, B. (1990), Ruiz, J. (1994) y Pozner, P. (1995), en relación con las formas y métodos que han demostrado su efectividad y las características y requerimientos que han de tenerse en cuenta en su concepción y ejecución.

La preparación de los directivos en Cuba ha sido y es objetivo priorizado, por ello, son numerosos los autores que han planteado sus posiciones teóricas entre los que se destacan por sus aportes: Rodríguez García, F y col. (1990); Machado, R. (1990); Hernández S. y Hernández C. S. (1995) que sistematizan un cuerpo teórico de conocimientos relacionados con la concepción sistémica de la preparación a dirigentes y sus bases socio psicológicas, la determinación de las

necesidades de aprendizaje, las características y etapas del diseño de los programas, la evaluación y una variada propuesta de métodos para el proceso de enseñanza – aprendizaje de los dirigentes.

Especialistas del Centro de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana y del Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED) del Ministerio de Educación Superior (MES) conciben la preparación como proceso sistémico y permanente que interactúa con los hechos y fenómenos de la realidad cambiante lo que reafirman en sus trabajos y que asumo, entre ellos Carballal, E.; Díaz Llorca, C., y Rodríguez, J. (1999), que han profundizado sobre la calidad aplicada al diseño de la preparación a dirigentes, y proponen un ciclo en el que se destaca entre otros aspectos, la importancia de la DNC (determinación de necesidades de capacitación) como condición para alcanzar la calidad del proceso. En el análisis de la acción del dirigente como agente de cambio, resaltan la necesidad de su preparación a partir de un fuerte componente motivacional de la misma.

1.2. La preparación de dirigentes educacionales en Cuba

Las indagaciones realizadas sobre el tema posibilitaron constatar numerosos estudios, entre ellos los de Santos S. (1995), Castro, O. (1997), González, G. (1997), Añorga, J. (2002), donde destacan la importancia que reviste para el desarrollo profesional la preparación a los directivos. Sin embargo, también se constató que los estudios en este campo son escasos, excepción meritoria lo que hacen Valiente, P. (2001). Existe consenso entre ellos al precisar que la superación y capacitación de los dirigentes educacionales en Cuba, se inicia de manera oficial e institucionalizada a partir del triunfo de la Revolución, sin embargo ya desde el siglo XIX se planteaban exigencias al desempeño profesional del dirigente educacional.

No se ha podido constatar que existiera de manera intencionada y planificada alguna forma de preparación para los directivos educacionales, pero sí existen numerosos textos y escritos donde se refieren las funciones que este debía cumplir con especial énfasis en los saberes que debía poseer y en las cualidades que lo debían distinguir.

Notables educadores del siglo XIX encaminaron sus esfuerzos al perfeccionamiento del sistema educacional cubano bajo el régimen colonial desde diferentes puntos de vista donde expresaban la importancia que se le daba al dirigente educacional, a su preparación para la organización y conducción del centro educativo y para la dirección del proceso de formación de los niños y jóvenes.

En la primera mitad del siglo XX la educación en Cuba fue blanco de la corrupción que imperaba en la isla donde sus dirigentes no le prestaban atención a la necesidad de poseer un sistema de preparación con el cual capacitar a sus directivos y con ello disminuir los males de que era objeto la educación en aquellos tiempos.

Sobresale en esta etapa diversas ideas encaminadas a la preparación de los dirigentes educacionales, pero solamente le conceden importancia a la inspección escolar y al papel que le correspondía al director en la misma, precisando que debe ser considerado como funcionario de la inspección, aunque sus principales deberes parezcan administrativos a primera vista.

Refiere Aragón, A. (2002), que en la generalidad de los casos los directores... “eran seleccionados de esos propios profesores, que poseían elevada preparación técnica y eran reconocidos por sus conocimientos, prestigio y cualidades morales...”.

En síntesis, se considera que:

- a) Se le otorgó gran importancia a los valores éticos del director, a sus cualidades morales, prestigio social, conocimientos y cultura general.
- b) En la etapa predominó en la selección del director escolar el criterio político antes que el pedagógico y social.
- c) Se le ha otorgado al director la función de principal inspector de la escuela.
- d) Hasta el año 1959 no se realizó de forma institucionalizada, periódica y científicamente concebida, la preparación de los dirigentes educacionales, incluidos en ellos los administrativos.

Al triunfar la Revolución en 1959 se hizo realidad el programa planteado por Fidel en la Historia me Absolverá al realizarse los cambios prometidos en el sistema de educación en el país, por lo que fue necesario, además de acometer acciones

encaminadas a erradicar el analfabetismo e implementar la educación general, priorizar la preparación de los cuadros.

La preparación de los cuadros y su superación constante fue objetivo primario del gobierno cubano desde el inicio de la Revolución por ello en el año 1960 se crea el Instituto de Superación Educacional (ISE), cuyo objetivo era la superación sistemática del personal docente y de los dirigentes educacionales de todos los subsistemas de educación. En el 1975 se inició el Plan de Perfeccionamiento de la Educación que contemplaba también la superación de dirigentes educacionales.

En la década del 70, la preparación de los directores tuvo un carácter general, y priorizó el tratamiento de contenidos pedagógicos, metodológicos y relacionados con la esfera administrativa en correspondencia con los cambios que en los programas y planes de estudio estaban ocurriendo.

En el año 1977 se inician los Seminarios Nacionales a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación en los que se incluyen desde el primer seminario y en los subsiguientes temas relacionados con el director escolar, sus funciones y responsabilidades, así como elementos de Dirección Científica y Económica.

El proceso de preparación de los dirigentes educacionales ha transitado por diferentes etapas, al respecto, Castro, O. (1996) propone cuatro etapas referidas a la superación de los docentes válida para estudios posteriores, donde hace referencia a un amplio estudio de la evolución del proceso de superación de los directores de escuelas primarias y por su parte Valiente, P. (2001), propone cuatro períodos muy bien delimitados en el proceso de superación de dirigentes educacionales.

1ro. 1959 – 1973. Tuvo como rasgo esencial la emergencia y los objetivos centrados fundamentalmente en el logro de una formación pedagógica elemental y dominio del contenido de disciplinas docentes.

2do. 1973 – 1983. Asociado al Plan de Perfeccionamiento del SNE, al crecimiento abrupto de las matrículas, al surgimiento de las escuelas en el campo, y a la creación del Ministerio de Educación Superior. (MES) y de los Institutos Superiores Pedagógicos (ISP).

3ro. 1983 – 1991. Coincide con el establecimiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y la concepción de la preparación y superación de cuadros como uno de sus subsistemas. Tuvo como contexto el inicio de acciones para el logro de la calidad del sistema educativo.

4to. a partir de 1991. Coincide con el inicio del Período Especial y se enmarca en el proceso de perfeccionamiento de la política y el trabajo con los cuadros y reservas, y las transformaciones que se desarrollan en la educación que tienen su centro en la optimización del proceso educativo.

Con el proceso de reordenamiento que se implementa en todas las esferas del país, el Ministerio de Educación como parte del mismo, aplica un nuevo sistema de preparación a los directivos a partir del curso escolar 2009-2010 donde se definen como objetivos estratégicos: Trabajo político-ideológico, proceso de dirección educacional, dirección de la fuerza laboral, formación y superación del personal docente, dirección del proceso educativo, trabajo preventivo y comunitario y aseguramiento técnico-material y financiero.

A partir de esta preparación a los cuadros municipales de todo el país, se implementa en el sistema de trabajo, la preparación de los cuadros de base donde las acciones van encaminadas a los objetivos estratégicos del ministerio.

Al analizar las distintas etapas se concluye que:

1. La preparación de los dirigentes educacionales respondió a la situación histórico-concreta del estado de la educación y de los objetivos de desarrollo que se perseguían.
2. Los contenidos objeto de aprendizaje no llegaban a la problemática territorial e individual, lo que le restó efectividad.
3. En la preparación faltó el componente práctico, prevaleciendo el teórico.
4. La interacción grupal fue poca, limitando el intercambio de experiencias.
5. A partir de la década del 90 del siglo XX el Nuevo Sistema de Trabajo del MINED encaminó sus esfuerzos a preservar esta conquista de la Revolución, dirigido fundamentalmente a la preparación político-ideológica de los cuadros y funcionarios.
6. En los últimos años de la primera década de siglo XXI se le concede gran importancia a la preparación de todos los cuadros de forma general teniendo en cuenta los objetivos estratégicos del ministerio y fundamentalmente al

seguimiento y control de los mismos, a partir de una correcta planificación del sistema de trabajo.

1.2.1. Preparación de los dirigentes administrativos. Su carácter sistémico

La preparación de los dirigentes administrativos tiene como propósito el perfeccionamiento profesional y humano de los mismos en una doble dimensión:

- Perfeccionamiento como ser humano, como personalidad adulta susceptible de desarrollo, tanto en sus conocimientos, habilidades y capacidades, como en sus valores, motivaciones, intereses, autovaloración y autodeterminación entre otras formaciones psicológicas.
- Perfeccionamiento de su desempeño profesional.

En la preparación de los cuadros administrativos de base se debe tener en cuenta las transformaciones y desarrollo de este subsistema y su correspondencia con los objetivos socioeconómicos y político-ideológicos del país y del territorio. Requiere además conocer las condiciones objetivas y subjetivas que existen en la escuela y en particular de los recursos humanos, materiales, y financieros con que cuenta, así como las nuevas misiones que deben cumplir derivadas de las exigencias del ministerio y del contexto actual cubano.

El perfeccionamiento profesional y humano de los dirigentes administrativos, debe materializarse en el proceso de preparación, como condición para lograr la eficacia y eficiencia económica en correspondencia con el encargo social.

En la preparación de los dirigentes se requiere en los objetivos, concebir el contenido en sus tres dimensiones, las que se interrelacionan dialécticamente:

- Conocimientos que reflejan el objeto de estudio.
- Habilidades que recogen el modo en que se relaciona el hombre con dicho objeto.
- Valores que expresan la significación que el hombre le asigna a dichos objetos.

El contenido de la preparación de los cuadros administrativos de base requiere ser analizado desde un enfoque sistémico para asegurar el más exacto nivel de correspondencia con los objetivos.

El reconocimiento de la relación entre el contexto social y la preparación de los cuadros administrativos de base, así como la profundización teórica en el estudio de dicha actividad, ha posibilitado también el reconocimiento de las relaciones

que en calidad de ley se establecen para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Es función del cuadro municipal que dirige la preparación, hacer evidente la relación del objetivo de las acciones, con el desempeño de las funciones y los motivos fundamentales del dirigente, ya que solo así puede contribuirse a que la preparación logre modificaciones tanto en el área docente como económica, a través de un desempeño profesional responsable y eficiente.

La preparación como toda actividad, discurre en las relaciones que establecen los sujetos con los objetos y los sujetos entre sí, es decir, a través de la actividad y la comunicación, en tanto son ellas “los mecanismos psicológicos de formación y desarrollo de la personalidad... Ambas forman una unidad dialéctica.”

En relación con la comunicación, existe coincidencia entre distintos autores, González, F (1995) y González, V. (2001) en considerarla como un proceso de interacción social, a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana.

González, F. (1995) destaca su importancia en la atmósfera psicológica del grupo, y refiriéndose a su condición de proceso apunta que: ...“permanentemente lo construye y dirige el sujeto, a través del sentido subjetivo de la relación y de su momento interactivo actual...”. Desde estas premisas hay que tener en cuenta que:

* La comunicación como proceso inherente a toda actividad humana, depende en su calidad de la propia calidad de las relaciones que el sujeto establece, y ésta, es determinante en el clima psicológico del grupo.

Otro aspecto importante que debe ser conocido y debidamente atendido, es el referido a las funciones de la comunicación: informativa, reguladora y afectiva.

La primera se vincula con la transmisión y recepción de información, la segunda a la influencia que ejerce fundamentalmente el sujeto emisor sobre el receptor, y la tercera con la esfera emocional del sujeto. Estas funciones siempre están presentes en la comunicación, y el no atenderlas de forma equilibrada, hace que operen afectando la misma.

En la preparación se produce de manera casi constante un rico intercambio de información, dado el nivel de desarrollo de sus participantes y su experiencia profesional, esa información nueva que generalmente se aporta, tiende en su

contenido y en su forma, a tratar de regular la actuación mediata de los participantes.

La atención a los mecanismos psicológicos que tienen lugar en la actividad y la comunicación, así como las implicaciones que en el orden metodológico que esto conlleva, requiere analizar las características psicológicas del dirigente, donde está inmerso.

Rodríguez, F. y col. (1990) señalan que el dirigente es un tipo particular de adulto y que las influencias sociales de la propia actividad que desarrolla, determinan algunas de estas características socio-psicológicas donde plantean las siguientes:

- * El dirigente es una personalidad altamente motivada hacia todos aquellos factores que propician la eficiencia de su actividad social y laboral.
- * Sus problemas son de solución apremiante, su tiempo es reducido y en consecuencia, se orientará fundamentalmente hacia la calificación que le proporciona de forma práctica e inmediata, vías de solución a sus problemas.
- * El dirigente es generalmente un sujeto con vasta experiencia. Ésta conforma un conjunto de estereotipos y patrones que unidos a sus motivaciones, se constituyen en el arsenal para interpretar, valorar y responder a los problemas que se presentan.
- * El status que ocupa el dirigente, condiciona el surgimiento de un conjunto de actitudes y comportamientos asociados a él. La autoridad que posee, la influencia y el control que ejerce sobre otros diariamente, se interioriza y llega a conformar un aspecto de su personalidad que se generaliza a otras esferas de su vida.

Valiente, P. (2001) en su tesis doctoral, asume estas características y añade otras que se comentan seguidamente.

- * La acentuación de las diferencias individuales en este tipo peculiar de sujeto de aprendizaje, derivadas tanto de las características de la personalidad y el ritmo de aprendizaje, como de su experiencia, calificación y desarrollo profesional, el cargo que ocupa y las funciones inherentes a él, y las características de la organización en que desarrolla su labor de dirección.

Aquí se asumen estas características.

Este análisis no agota la diversidad de características psicológicas del dirigente adulto ante la preparación. Se han referido aquellas que han sido tenidas en cuenta en esta investigación.

1.3. Enfoque social del Sistema de Control Interno en Cuba

La Revolución Cubana históricamente ha tenido como principio ético la salvaguarda de las conquistas obtenidas a lo largo de los años, lo que ha permitido el avance de nuestro pueblo hacia una sociedad más justa e igualitaria para todos, por lo que prevenir las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción constituye un objetivo estratégico de nuestro Partido y gobierno, lo que coadyuvará al mejoramiento humano y a una conciencia ética de nuestros cuadros de dirección.

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar el tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo.

La puesta en práctica del Control Interno según las nuevas concepciones establecidas por la Resolución No. 297/2003 del MFP, centra la atención en los componentes o subsistemas como son: el Ambiente de control, la Evaluación de riesgos, las Actividades de control, la Información y Comunicación y supervisión y Monitoreo.

A partir del curso escolar 2009-2010 y 2010-2011 el Ministerio de Educación a tono con la actualidad dirige sus esfuerzos al logro de objetivos estratégicos en materia de control interno por parte de todas las instituciones educacionales del país.

La preparación de los cuadros de base en materia de Control Interno y su influencia en la gestión de las entidades, ha sido una preocupación desde siempre. Fidel el 17 de noviembre del 2005 el La Universidad de La Habana señaló: “Este país puede destruirse por sí mismo; esta Revolución puede destruirse, los que no pueden destruirla son ellos (refiriéndose a los imperialistas) nosotros sí, nosotros podemos destruirla, y sería nuestra culpa (...) Nosotros estamos invitando a todo el pueblo a que coopere con una gran batalla (...) es la batalla contra todos los robos, de cualquier tipo, en cualquier lugar (...)

En tal sentido debe comprenderse que el fenómeno de la corrupción es un flagelo mundial a la que nuestro país no escapa y constituye para todos una exigencia estudiarlo, combatirlo y someterlo, debe estar como el primer objetivo

Hace tiempo que los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las entidades que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, lo antes posible, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la entidad y de limitar o eliminar las sorpresas de incumplimientos. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

En la actualidad la expansión de las actividades modernas ha añadido pesadas cargas a la dirección de las entidades a la hora de mantener el control sobre operaciones complejas. El incremento en las actividades económicas y la descentralización de las mismas han puesto serios retos al sistema de Control Interno. A todo esto hay que añadir los nuevos problemas relacionados con las fusiones y adquisiciones, la diversificación de bienes y servicios, la informática y otras tecnologías, el grado de complejidad alcanzado reclama una ejecución sobresaliente en todos los niveles del gobierno. La dirección podría mantener el control a través del constante contacto personal con las operaciones de las entidades, con otros niveles de gestión y hasta con los empleados individualmente.

Esta problemática ha hecho necesaria delegar la responsabilidad y autoridad en numerosos niveles de supervisión. Sin embargo, la responsabilidad de la dirección no termina con esta asignación de funciones, pues no se puede delegar

la responsabilidad general. Con la delegación de funciones la dirección tuvo que encauzar el control a través de especialistas, los auditores internos, para poder mantener la vigilancia sobre la cadena de control de dirección.

Sin tal seguridad, la dirección podría dudar de los presupuestos y estados financieros o la gestión cuando se utilice como guía para la toma de decisiones diaria. Sin tal seguridad, el auditor no puede confiar en el sistema de Control Interno, a no ser que incremente mucho sus evidencias y la extensión de los procedimientos de Auditoría.

El instituto de auditores internos de Estados Unidos, a través de su Comité de Desarrollo Internacional, ha realizado un estudio del Control Interno para determinar lo que ha venido haciéndose en el campo de la misma y cómo se ha realizado. El primer estudio se realizó en 1957, seguido de otros en 1968, 1975, 1979, 1985, 1990, 1992. Cada uno de ellos ha demostrado que la función del Control Interno aplicado a las entidades públicas y privadas ha progresado notablemente en la extensión de su alcance hacia áreas operacionales, acrecentando el estatus del informe de los responsables de la evaluación del sistema de Control Interno.

Los directivos del Instituto de Auditores Internos de España, cuando prologan la traducción del Informe COSO, dicen que es motivo de gran satisfacción presentar a los lectores de habla española y concretamente a los profesionales de la Auditoría, del control, de la administración y gestión de las organizaciones, la traducción de la versión en inglés del Informe COSO sobre Control Interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992 tras un largo período de discusión de más de cinco años y realizada por el grupo de trabajo que la Comisión Treadway formó con el objetivo fundamental de definir un nuevo marco conceptual del Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que hasta esa fecha se estuvieron utilizando sobre este tema.

En la actualidad el país dirige esfuerzos al incremento de la eficiencia en el uso y control de los recursos, en esta dirección la Educación tiene una alta misión estratégica, por tanto la labor educativa que cumplen nuestros colectivos pedagógicos con la joven generación como el volumen de recursos que el Estado destina a esta actividad, en esta dirección se deben propiciar acciones que

contribuyan a la formación y fortalecimiento de una cultura económica en las estructuras de dirección, en los trabajadores y estudiantes, por lo que resulta importante la implementación del Sistema de Control Interno que permita a la dirección de cada entidad hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo porque fomenta la eficiencia, reduce los riesgos de pérdida de valor de los activos y ayuda a garantizar la fiabilidad del proceso de ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. Debido a que el Control Interno es útil para el logro de muchos objetivos importantes de la gestión institucional de los centros educacionales, cada vez es mayor la necesidad de disponer de mejores sistemas de Control Interno y de informes sobre los mismos, para que de este modo se mantenga una constante actualización sobre el sistema de Control Interno y este sea considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales de la gestión educacional del Estado Cubano, en este sentido las administraciones deben reflexionar no solo en aspectos económicos-administrativos sino también en lo metodológico-formativo y de esta forma buscar el protagonismo de todos en cada entidad.

Los centros educacionales, como entidades que necesitan gestionarse en la forma más óptima posible tienen que hacer uso del sistema de Control Interno con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación con respecto a los objetivos sociales y económicos establecidos por estas entidades y de limitar las sorpresas.

“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social”. (Raúl Castro Ruz 5 de abril 2010 Clausura de IX Congreso de la UJC)

Para cada cuadro el conocimiento del Sistema de Control Interno resulta importante en la medida que sean capaces de reconocer que:

- El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.
- Desarrolla de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo el aspecto contable.

- Introduce nuevos aspectos que aportan elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad.
- Eleva la cultura económica de cuadros, trabajadores y estudiantes.

El Sistema de Control Interno es un proceso puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de las operaciones que se han efectuado de conformidad a lo planificado y si se han alcanzado los objetivos programados. Ahora es necesario especificar que:

- El control es puntual, cuando se aplica eventualmente a ciertas áreas, funciones, actividades o personas.
- El control es continuo cuando se aplica permanentemente. Comprende al control previo, concurrente y posterior.
- El control es eficaz, cuando no entorpece las funciones administrativas presupuestarias y operativas y además cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo, cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial.

Como proceso el Sistema de Control Interno tiene las características generales siguientes.

- Es un proceso, es decir un medio para lograr un fin y no un fin en si mismo
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados, no la total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

En tal sentido varios autores e instituciones especializadas en el tema han planteado lo siguiente:

Simón Andrade, E. (2001: 120), en su libro *Planificación de Desarrollo* sostiene la siguiente teoría: “El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.”

El control eficaz, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos para la consecución de los objetivos propuestos y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación.

El estudio de Caballero Bustamante (2002), en su *Informativo Auditoría*, indica que a partir de la segunda mitad del siglo pasado el Control Interno se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz de las empresas, y como consecuencia se ha tornado en un instrumento óptimo para la Auditoría. La profundización en Control Interno como herramienta de la gestión ha sido posible gracias a los logros conseguidos por los administradores, contadores públicos, los especialistas en información y comunicación, los expertos en sistemas y los técnicos en informática y cibernética.

En la SAS 1 (Statement Auditing Standard: Declaración de Normas de Auditoría), se precisa que el Control Interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinaciones adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. O sea un sistema de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan con las funciones de los departamentos de Contabilidad, Presupuesto y Finanzas.

De acuerdo con el Instituto Americano de Contadores (American Institute of Accountants), el Control Interno integra los planes de organización de la entidad y todos los métodos, procedimientos y sistemas que funcionalmente se siguen en una organización para el conocimiento y protección de sus activos, la consecución de información financiera correcta y fidedigna y el incentivo a la eficacia de la gestión y la realización de las políticas surgidas en la dirección.

De forma más concisa, el Control Interno es un conjunto de métodos y procedimientos que sirven para ayudar a la dirección en el mejor desempeño de sus funciones.

Es el proceso integrado a las operaciones efectuadas por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos.

Caballero Bustamante (2002), destaca tres clases de Control Interno atendiendo a sus objetivos:

- 1) Control Interno operacional.
- 2) Control Interno contable.
- 3) Verificación interna.

Asimismo establece los principios fundamentales del Control Interno:

- 1) Fijación de las responsabilidades.
- 2) Separación de funciones
- 3) Utilización de pruebas de comprobación.
- 4) Las operaciones no deben quedar a cargo de una sola persona.
- 5) Las funciones y procedimientos deben figurar por escrito.
- 6) Selección adecuada del personal.
- 7) Rotación de funciones.
- 8) Es necesario los períodos de descanso vacacional.
- 9) Ubicación adecuada del personal.
- 10) La Contabilidad no sustituye al Control Interno.
- 11) Utilización de cuentas de control.
- 12) Creación de un sistema de archivo y correspondencia.

En el Seminario Nacional de Preparación del curso escolar 2009-2010 se plantea que el control interno es nuestro accionar sistemático en el cumplimiento de las tareas, objetivos y metas asignadas; logrando la calidad requerida; la identificación oportuna de los riesgos inherentes y el mejoramiento continuo que garantice perfeccionar cada día los sistemas utilizados, los procedimientos, las metodologías, las regulaciones, etc.; y todo en función de alcanzar la economía, eficiencia y eficacia que se necesita. Así mismo se plantea que debe extenderse

por todas las actividades de la entidad, evaluarse constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno o se detecten fisuras como parte de los procesos de supervisión y monitoreo; constituye un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones y el control de los recursos.

El control forma parte del proceso de gestión. La evaluación del mismo se lleva a cabo mediante la aplicación de Auditorías internas y externas, así como por autocontroles por parte de las administraciones.

La evaluación de un sistema de control se realiza comparando los hechos realizados con los estándares. Los estándares son los mecanismos de control que forman parte de un Sistema de Control.

Existen los Estándares de control que pueden precisarse en:

- Las normas.
- Los Manuales de: Políticas, Riesgos, de Organización y Funciones y Procedimientos.
- Reglamentos de: Control Interno, Auditoría Interna, Auditoría Externa, de Organización y Funciones.
- Plan Estratégico Institucional.
- Presupuesto.
- Programas de Inversiones.
- Programas de Financiamiento y otros documentos.

Otros Estándares de control son la cantidad y calidad de servicios por cada cierto número de habitantes. También son estándares los datos referenciales disponibles de otras ciudades nacionales y extranjeras.

En la evaluación del sistema de Control Interno, otra norma internacional a considerar, el denominado Informe COSO.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión), y en el curso “Introducción a los Nuevos Conceptos del Control Interno” del Centro Estudios Contables, Financieros y de Seguros se consideran los siguientes componentes del sistema de Control Interno que deben ser necesariamente evaluados:

- Ambiente de control.

Es la base de todos los demás componentes del Sistema de Control Interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el Directorio.

En tal sentido se puede plantear que en este aspecto se incluyen además:

- Base legal que oficializa a la entidad. Documentación oficial de creación del centro, objeto social.
- Estructura organizativa.
- Todas las disposiciones, política y regulaciones que se consideren necesarias para su implementación y desarrollo exitoso.
- La planeación estratégica que define la misión, objetivos de trabajo, criterios de medidas, valores entre otros.
- Los reglamentos que norman la disciplina y regulan el comportamiento y las actividades de las personas que laboran en la organización.
- Las acciones de capacitación que elevan la competencia profesional del personal de dirección y trabajadores.
- El código de ética de los cuadros.
- Convenio colectivo y plan individual.
- Deberes funcionales y contenido laboral de cada puesto de trabajo.
- Evaluación del desempeño de cada trabajador.
- Funciones que requieren contrapartida.
- Convenios con organismos y organizaciones vinculadas a la labor formativa de los educandos.

Para una correcta implementación y control de todas las disposiciones del Sistema de control Interno cada centro dejará constituido el Comité de Control y Prevención, a través de resolución emitida por el máximo dirigente de la entidad, el cual quedará integrado al menos por un miembro del consejo de dirección, especialistas de las áreas administrativas y de servicios, maestros o profesores seleccionados con prestigio y buenos resultados en el trabajo, jefes de ciclo, departamentos o subdirectores y tendrá como funciones:

- Asesorar metodológicamente a la dirección de la institución en la instrumentación de las acciones de prevención y del control interno.
- Supervisar la adecuada implementación de los planes de prevención en correspondencia con el diagnóstico y el ambiente de control rediseñando los mismos en cada caso, que oportunamente así lo requiera.
- Ejecutar acciones de control en las diferentes áreas claves para evaluar la efectividad del control interno.
- Brindar información sistemática en los órganos de dirección de los resultados de las acciones de control.
- Capacitar mediante diferentes vías a los cuadros de dirección y funcionarios sobre la temática de la prevención y el enfrentamiento a las ilegalidades y hechos de corrupción.
- Evaluar sistemáticamente para su presentación en el consejo de dirección aquellos casos que tipifiquen como presuntos hechos de corrupción.
- Mantener actualizada a la administración de los posibles riesgos que se detectan y proponer su vía de control.
- Contribuir a la divulgación de los hechos que constituyen indisciplinas, delitos y corrupción en el Organismo como vía para el trabajo educativo y ejemplarizante.
- Investigar las causas y condiciones que originan los hechos y proponer alternativas de solución.
- Fomentar la cultura económica, jurídica y de prevención en la institución a partir de un adecuado ambiente de control y el logro de la unidad entre los máximos dirigentes y trabajadores.

□ Evaluación de riesgos.

Las Empresas se enfrentan a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre si e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar como han de ser gestionados los riesgos.

Otros aspectos que se tienen en cuenta en este componente:

- Definición y actualización de las áreas y actividades de mayor riesgo.

- Relación de indicadores para ejercer el control permanente de cada área o actividad.
- Plan de prevención y su sistema de control por la dirección del centro Y de cada área.
- Sistema de seguridad y protección del centro, organización y entrega de la guardia.
- Control de la emisión de títulos, diplomas y certificación de notas.
- Ordenamiento y control del proceso inversionista y de reparaciones constructivas.
- Identificación de los recursos que son esenciales para cumplir con los objetivos de trabajo del centro.

□ Actividades de control.

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización empresarial, a todos los niveles y en todas sus funciones incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Se consideran entre otros aspectos dentro de este componente:

- Delimitar las funciones y responsabilidad directa de cada uno de los trabajadores y miembros del consejo de dirección.
- Relación de personas autorizadas para aprobar movimiento de recursos y medios.
- Organización del control a los activos fijos, medios en uso, base material de estudio y de vida, actividades productivas y operaciones económico-financieras en las que interviene el centro particularmente las que se realizan en efectivo.
- Plan de seguridad informática.
- Confección y actualización del expediente único del centro.
- Vinculación del trabajo con el consejo de escuela, círculo infantil, así como con el Consejo Popular.

- Cumplimiento de los programas reestudio, horarios docentes y del día, organización escolar, registros reasistencia y evaluación y el compendio de regulaciones e indicaciones para el trabajo docente-metodológico y de superación.
- Vincular las actividades con los riesgos asociados.
- Elaborar manuales y procedimientos para regular las actividades que garantizan el cumplimiento de las operaciones considerando los riesgos asociados. Se confecciona por cada área de trabajo.

□ Información y comunicación.

En las Empresas, hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada directivo, funcionario y trabajador con sus responsabilidades.

Este componente constituye la voz e imagen de la organización, considerando que en esta etapa se capta, procesa y trasmite la información tanto interna como externa, con el fin de que los miembros que la integran puedan cumplir sus obligaciones y responsabilidades de forma oportuna y con la calidad requerida.

Dentro de este componente deben considerarse, entre otros aspectos los siguientes:

- Relación de los indicadores de la actividad docente-educativa, técnico-administrativa, así como la etapa de información.
- Medidas de aseguramiento y conservación de la información según su clasificación. La delimitación de los flujos informáticos, tanto internos como externos.
- La definición de la responsabilidad de la información.
- Los mecanismos que garanticen que la información que se brinde cuente con la calidad y transparencia requerida.
- Formas y vías para la ubicación de las informaciones y el vínculo directo con los trabajadores.

□ Supervisión y monitoreo.

El sistema de Control Interno de una Empresa requiere supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantienen el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de

supervisión continuada, evaluaciones periódicas a una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el Control Interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberían ser informados de los aspectos significativos observados.

Cada actividad de control debe ser monitoreada y supervisada de forma eficaz tanto por el personal de la entidad como por terceros con instrumentos eficaces realizados de forma permanente por los directivos y auditores internos si existieran, el comité de control y prevención, con el objetivo de asegurar que el control interno funcione de forma adecuada y detecte oportunamente el grado de efectividad de la actividad de control. Esto permite un enfoque de prevención y autocontrol, donde la entidad es capaz de identificar sus puntos vulnerables y erradicarlos con oportunidad.

Estos componentes, vinculados entre sí, coadyuvan y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El sistema de Control Interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales.

El sistema de Control Interno es más efectivo cuando los controles se incorporan en la infraestructura de los centros educacionales y forman parte de la esencia de la misma.

Mediante los controles incorporados, se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes. El sistema de Control Interno, puede funcionar como un sistema de retroalimentación. Para facilitar el trabajo de los cuadros en cuanto a los autocontroles internos La Contraloría General de la República de Cuba emite diversos documentos entre los que destacan la Guía de

Control Interno lo que constituye una herramienta de trabajo para cuadros, funcionarios y trabajadores de forma general.

La posición de considerar al control tan sólo como el establecimiento de normas, medidas de evaluación y corrección de desviaciones, ha cambiado en los últimos tiempos. Con seguridad, los administradores miden la labor real, la comparan contra las normas, e identifican y analizan las desviaciones. Pero entonces, para hacer las correcciones necesarias debe implantar y mejorar programas de actividades correctivas con objeto de alcanzar los objetivos deseados.

Un adecuado sistema de Control Interno puede ayudar a que un instituto del Sector Educativo consiga sus objetivos, organización, administración, rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable y puede reforzar la confianza en que la entidad cumpla con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias.

Una herramienta estratégica contra hechos de corrupción e ilegalidades lo constituye el plan de prevención amparado por la Resolución No 13/06 del MAC (Ministerio de Auditoría y Control) y estando insertado este en el componente evaluación de riesgos del Sistema de Control Interno, su aporte fundamental está dado por la definición de conceptos generales básicos para guiar el trabajo y la profundización en la concepción del plan de prevención.

El plan de prevención es el instrumento para identificar, alertar, organizar, cohesionar, sistematizar de manera intencionada y planificada las acciones para prevenir y contrarrestar las manifestaciones de indisciplinas sociales, ilegalidades y hechos de corrupción, no puede ser estático, tiene que reflejar cambios, los nuevos problemas que va surgiendo, los retos, los niveles de eficiencia, de mayor seguridad.

El Apóstol planteaba: "(...) En prever está todo el arte de salvar (...). (José Martí: Obras Completas, t. 2, p. 397) ¿Qué entender por prevención?; Es la disposición para anticiparse o evitar un problema; es además, cortar a tiempo una manifestación negativa, aplicar la medida educativa o disciplinaria que corresponde, en ello está la educación, el mensaje correcto para el/los implicados, el colectivo laboral y la sociedad.

La elaboración del plan de prevención de una entidad, centro de trabajo o área no debe ser solamente el hecho de implementar una resolución sino el esfuerzo mancomunado entre la administración y todo el colectivo laboral de poseer un instrumento para combatir las posibles manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción.

Los colectivos de cada entidad como vía para establecer el Sistema de Control Interno, deben tener claramente identificados los riesgos los cuales son el punto de partida en la planificación del plan de prevención para lo que deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Reunión del consejo de dirección: se constituye la comisión de prevención integrada por aquellas personas que por sus funciones sean los más capacitados y sean ejemplos en el colectivo laboral.
- Recopilación, organización y estudio de los antecedentes e información que posea, o sea recopilar la información recogida en los controles hechos a la entidad, incidencias y hechos negativos recogidos en la atención a la población entre otras; evaluar los riesgos internos y externos y definir los principales problemas atendiendo a su envergadura.
- Reunión del consejo de dirección con las organizaciones políticas y de masas para determinar las acciones político-ideológicas, técnico-administrativa y de control se deben desarrollar para que no se produzcan manifestaciones de indisciplina, ilegalidades y hechos de corrupción, áreas de mayor riesgo y directrices para el trabajo. Se delimitará el objetivo de la conformación del plan de prevención.
- Reunión de información y orientación a los trabajadores en asamblea general, donde la comisión informará a los trabajadores el diagnóstico y evaluación de los riesgos identificados en cada área, así mismo se recogerán otros criterios que por su importancia puedan ser recogidos en el plan de prevención, seguidamente la comisión con la participación de un trabajador seleccionado procede a la planificación del plan de prevención.
- Diagnóstico de los riesgos o peligros potenciales, análisis de las causas que lo provocan o propician y propuestas de medidas para contrarrestar su ocurrencia, se tiene en cuenta todas las áreas no solo la contable.

- Conformación del plan de prevención de la entidad donde este no es la suma de todos los planes de prevención de las áreas sino la selección de aquellos elementos que por sus características y exposición a riesgos requieran de un mayor control, seguimiento y evaluación. Al concluir este se aprueba en la asamblea de afiliados.

En la resolución No 13/2006 del MAC se establece como formato para confeccionar los planes de prevención el siguiente:

No	Puntos vulnerables	Posibles manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsables	Ejecutantes	Plazos a cumplir

Para la confección correcta del plan de prevención, se deben tener presente los conceptos que se definen en la resolución 13/2006 del MFP de cada uno de los elementos que lo conforman, donde nuestro ministerio implementa los mismos atendiendo a sus características:

Punto vulnerable: Bien tangible o intangible, actividad, relación o proceso, documentación o procedimiento legal, proceso técnico-productivo, comportamiento ético profesional de cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores, o elemento físico, que por sus características de exposición a riesgos internos o externos es susceptible de que recaiga sobre él la acción u omisión del sujeto comisor consistente en una indisciplina, ilegalidad, hecho delictivo o manifestación de corrupción. En un punto vulnerable pueden identificarse uno o más riesgos.

Posible manifestación: Acción u omisión con o sin intención que cometida por el sujeto propio o ajeno a la entidad, lesiona un punto vulnerable de la misma, constituyendo en esencia el modo de operar, la forma mediante la cual se expresa una indisciplina, ilegalidad o manifestación de corrupción.

Medidas a tomar: Acción concertada que se emprende de forma colegiada por la administración y el colectivo laboral, dirigida a eliminar o disminuir al máximo las acusas y condiciones y posibles manifestaciones, que propician la comisión de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción. En ninguna

circunstancia esta reflejará deberes funcionales de la organización, anhelos u orientaciones metodológicas.

Acciones técnicos-organizativas: Precisión, divulgación y control del cumplimiento del encargo estatal u objeto social, de la misión y de los objetivos, de las funciones y atribuciones de la institución educacional, de la delimitación de las responsabilidades y facultades individuales y colectivas y de las normas legales.

Acciones político-ideológicas: Desarrollo de una labor educativa individual con todos los trabajadores, a través del ejemplo cotidiano y su capacidad de razonar, convencer y movilizar, en cumplimiento de la política educacional, de modo que intervenga con mayor integralidad en la formación de una cultura ética, sistematice el estudio de los reglamentos disciplinarios y los códigos de conductas establecidos para el reforzamiento de los valores éticos, humanos y morales en cada colectivo con un carácter educativo.

Acciones de control: Se conciben para comprobar, verificar y evaluar, fiscalizar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Las acciones de control no se ciñen solo al chequeo de la elaboración y cumplimiento del plan de prevención y el control de los planes.

En cada institución educacional se debe concertar desde el convenio colectivo de trabajo, la responsabilidad de los trabajadores en el correcto uso, cuidado y control de los recursos, independientemente de las labores que realicen, lo cual debe reflejarse en su plan de desarrollo individual.

Responsables y ejecutantes: Se debe lograr una participación activa de todos los trabajadores de la institución, siempre jugando el papel de contrapartida, por lo tanto el responsable no puede ser la misma persona que ejecute la medida. El ejecutante no puede ser aquella persona que por sus funciones de trabajo le corresponde ejecutar la medida prevista en el plan de prevención.

Fecha de cumplimiento: Se deberá establecer no solo el momento de ejecución de la acción, sino la fecha para evaluar la efectividad de las medidas.

Cada entidad conformará el plan temático para el análisis de temas relacionados con el Sistema de Control Interno y de prevención que se llevará a los órganos de dirección para su análisis y evaluación, así como se presentará informe a la asamblea de afiliados quedando constancia de los acuerdos tomados, la

frecuencia de estos análisis deberá ser mensual donde la preparación y el desarrollo de estos requerirá de un meticuloso estudio de los casos a valorar teniendo en cuenta todas las aristas técnico-organizativas y político-ideológicas.

En el curso de preparación “Introducción a los Nuevos Conceptos del Control Interno” de CECOFIS (Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros del profesor: Ms.C. Antonio Fonteboa Vizcaíno del Área de Contabilidad y Finanzas se plantea que:

El Sistema de Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo directivo, la administración y otro personal de una entidad, designado para proporcionar seguridad razonable referente al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficacia de las operaciones
- Confiabilidad en los reportes financieros
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables

Conclusiones del capítulo

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos, tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad, para lo cual el autor se acogió a los fundamentos planteados en la resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios de la República de Cuba, estando en concordancia con los lineamientos del Ministerio de Educación.

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO INICIAL, PROPUESTA DE SOLUCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados alcanzados en el estudio inicial de los documentos normativos de la asignatura y los conocimientos de los administrativos para aplicar el Sistema de Control Interno, posibilitó diseñar talleres para dar tratamiento a la temática en cuestión y propiciar la participación activa de los sujetos en la parte central de la actividad.

En este capítulo aparecen los talleres, en los que se le brindan al subdirector administrativo técnicas que permiten obtener información acerca de la utilidad de lo abordado y la preparación previa para cada uno de ellos, así como su evaluación, aparece además una explicación detallada del pre-experimento a través de los instrumentos aplicados y los resultados obtenidos, teniendo en cuenta el desempeño de los sujetos en las actividades diseñadas.

2.1. Diagnóstico del estado que presenta la preparación de los sujetos para la aplicación del Sistema de Control Interno

La aplicación de los diferentes métodos de investigación permitió caracterizar y diagnosticar a la población seleccionada 19 directores y 19 subdirectores administrativos de los centros docentes (círculos infantiles, seminternos y externos) del municipio Yaguajay.

Resultados de la **encuesta** aplicada a la población seleccionada. (Anexo 1).

- El 60.53 % (23) de la población no se siente preparada para asumir la aplicación del Sistema de Control Interno. El 28.95 % (11) se siente algo preparada y el 10.53 % (4) preparado.
- El 13.16 % (5) de la población exponen las 3 razones por la que se sienten preparados o algo preparados, el 34.21 % (13) exponen 2 razones y el 57.89 % (22) 1 razón.
- El 84.21 % (32) de la población no conocen las nuevas resoluciones e indicaciones sobre el Sistema de Control Interno aunque el 100 % hizo referencia a la resolución 297 del 2003.
- El 100 % (38) de la población conoce los componentes del Sistema de Control Interno.

- El 100 % (38) de la población no conoce aspectos relacionados con los cinco componentes del Sistema de Control Interno.
- Solo el 5.26 % (2) de la población estableció el orden de jerarquía atendiendo a la responsabilidad con la aplicación del Sistema de Control Interno y el 100 % (38) le concede la máxima responsabilidad de su aplicación, al director de la entidad.

También para obtener más información acerca del problema investigado, se hizo un **análisis de los documentos** (Anexo 2) , el cual tuvo como objetivo comprobar las principales regularidades que se presentan en la aplicación del Sistema de Control Interno y que aparecen reflejados en los documentos que aparecen reflejadas en los documentos normativos del ministerio, sistemas de trabajo y planes individuales de trabajo, plan de prevención, actas de los consejos de dirección y asambleas de afiliados y bibliografías relacionadas con el sistema de control interno.

El primer aspecto a observar estaba referido a la sistematicidad con que se aborda en la planificación del trabajo acciones dirigidas al control interno, se comprobó que la totalidad de los sujetos no son sistemáticos en este aspecto y cuando lo hacen no son lo suficientemente profundos y objetivos en las acciones planificadas, en el segundo aspecto al revisar las actas de los órganos de dirección el tratamiento que se le brinda a la problemática planteada.

Y si se toman acuerdos relacionados con la misma, se comprobó que solo se realizaban análisis superficiales que brindándosele la mayor atención a la ejecución del presupuesto y solo cada tres meses es que se abordaba el tema del control interno en el consejo de dirección extraordinario, en el tercer aspecto se comprobó que no se le prestaba especial atención al tratamiento del Sistema de Control Interno en los planes de preparación de los cuadros a todos los niveles, en el cuarto aspecto se comprobó la poca existencia en los planes de trabajo y planes individuales de los cuadros tareas relacionadas al seguimiento y control de la aplicación del Sistema de control Interno y por último se detecta que existe un registro oportuno de todas las incidencias ocurridas, así como el archivo de los controles internos y externos efectuados con sus planes de solución y sin embargo no se tienen en cuenta para la actualización de los planes.

Del análisis de los resultados del diagnóstico realizado de la población seleccionada 19 directores y 19 subdirectores administrativos (círculos infantiles, seminternos y externos) de los centros docentes del municipio Yaguajay se pudo determinar las siguientes generalidades:

- No reconocen las normas que rigen al Sistema de Control Interno.
- No dominan las vías para implementar el Sistema de Control Interno.
- No reconocen los aspectos que componen la guía de autocontrol interno.
- No dominan las resoluciones y las indicaciones emitidas para la aplicación del Sistema de Control Interno.
- Falta de acciones en el Sistema de trabajo encaminadas a la aplicación del Sistema de Control Interno.
- Los directores no reconocen al Comité de Control y Prevención como órgano asesor del Consejo de Dirección de su centro.
- No se sienten preparados para la aplicación del Sistema de Control Interno por lo que no sienten motivación por el mismo.
- No utilizan las incidencias y los resultados de las visitas para la actualización de los planes.
- No utilizan los órganos técnicos y de dirección como el espacio idóneo para realizar análisis de los resultados obtenidos.

Lo anterior demuestra que los subdirectores administrativos de los centros no están preparados para la aplicación del Sistema de Control Interno.

2.2. Fundamentación de la propuesta

Para la elaboración de los talleres se ha seguido el enfoque histórico-cultural de L.S. Vigotsky y sus colaboradores, el cual se centra en el desarrollo integral de la personalidad, que sin desconocer el componente biológico del individuo, lo concibe como un ser social cuyo desarrollo va a estar determinado por la asimilación de la cultura material y espiritual creada por las generaciones precedentes.

El perfeccionamiento de los conocimientos políticos de las personas que participan en el taller, se concibe a partir de este postulado mediante la actividad y la comunicación en sus relaciones interpersonales, constituyendo ambas

(actividad y comunicación) los agentes mediadores entre sujetos y la experiencia cultural que van asimilando.

Otra idea fundamental que fue necesario tener en cuenta al preparar los talleres, se refiere al papel que juega el propio desarrollo alcanzado por los sujetos y su relación con el que posteriormente puede alcanzar.

Esta cuestión lleva lógicamente al análisis del concepto en función de dos niveles diferentes en el desarrollo del cuadro administrativo. El primero es el nivel de desarrollo actual, el nivel alcanzado ya por los administrativos (determinación de necesidades y posibilidades). El segundo nivel lo constituye la zona de desarrollo próximo, o sea, lo que aún no ha logrado, pero que está en sus posibilidades de alcanzar a partir del desarrollo de los talleres. Al abordar el problema de la relación que existe entre enseñanza y desarrollo, Vigotsky la veía como dos cosas que interactúan. A pesar de que la enseñanza va delante y conduce al desarrollo, esta propia enseñanza tiene que tener en cuenta necesariamente, las propias leyes del desarrollo.

Se partió para su elaboración de una concepción materialista-dialéctica, empleando las experiencias de la Educación Popular que se basa en metodologías participativas, así como de otros trabajos desarrollados en grupos de aprendizajes, cuyo marco de referencia parte de la concepción de sobre su teoría de los grupos operativos, el cual desarrolla una estrategia destinada a transmitir conocimientos y modificar actitudes y modos de pensar. De ninguna de las fuentes consultadas se ha tomado su marco teórico referencial de manera exclusiva, sino algunos de sus aportes y técnicas.

2.2.1. Los talleres como forma de preparación direccional

Los talleres son tan antiguos como el hecho en sí de enseñar, datan desde la más remota tradición artesanal, desde el período neolítico. Fueron anteriores a la escuela y a la escritura. Aún cuando no había escuela como institución ya había enseñanza. Primero la familia y luego los artesanos en sus pequeños talleres adiestraron en los oficios a sus hijos. En la actualidad, el saber científico aparejado a los cambios sociales, permite comprender que una de las bases de toda educación es la actividad.

El hombre y la mujer son ante todo seres activos y la formación de su personalidad depende de la actividad que realizan y de las relaciones comunicativas que establecen. Por todo ello es importante el taller, en el quehacer didáctico como forma activa de enseñanza.

La idea martiana de que taller es la vida entera, taller es cada hombre, taller es la patria, evidencia la importancia de esta forma de trabajo en un espacio más amplio y general.

La definición de taller es entendida por el autor como una reunión de estudio en pequeños grupos o equipos para hacer aprendizajes prácticos. Tiene como objetivo la demostración práctica de las leyes, ideas, teorías y principios para desarrollar habilidades de todo tipo, enseñar métodos, procedimientos, discutir y razonar. Debe servir para formar y ejercitar de forma intencional la acción intelectual o práctica, en resumen es la actividad que se realiza en cualquier nivel de dirección con los sujetos y en el cual de manera cooperada se elaboran estrategias, alternativas didácticas, se discuten propuestas para el tratamiento de los contenidos y métodos, además se arriban a conclusiones generalizadas.

Es importante considerar que el taller no es cualquier reunión que tenga carácter docente, sin tener en cuenta la organización práctica y creadora del proceso docente-educativo, no obstante su metodología debe ser abierta, aunque presupone la preparación previa de los participantes, donde vinculen la búsqueda de la teoría sobre el tema, con la experiencia de sus modos de actuación personal como fuente para el aprendizaje, donde han probado los efectos de su acción o de su conocimiento.

El taller permite aprender haciendo, en oposición al aprender diciendo lo que otros dicen, preguntan o responden. Los sujetos dejan de tener el dominio de la información para compartirla y compartiendo también la búsqueda de información.

Es importante el grupo, pues se aprende participando y se descubre la necesidad de los otros. Se produce el acto comunicacional, no para adquirir conocimiento acabado, definitivo, inmodificable, intocable, sino, un conocimiento como medio, camino, instrumento.

2.2.2. Rasgos más significativos que identifican al taller como forma de Educación Avanzada

Se basa en la búsqueda de mejores experiencias de los participantes como forma de crecimiento individual, a través de sus reflexiones, práctica escolar y experiencia postgraduada.

Produce autoperfeccionamiento en el aprendizaje a partir del trabajo individual y colectivo, así como en la utilización de sus potencialidades. Los dirigen los propios dirigentes. En cada taller se desarrolla la búsqueda bibliográfica con o sin orientación.

En el taller metodológico se tiene en cuenta las mejores experiencias teórico-prácticas de los docentes, consideradas también potenciales.

Estas, al generalizarse en grupos y en la actividad docente, desarrollan el protagonismo del sujeto en la institución. Se aplican para ello diferentes vías que tienen como fin el mejoramiento humano, tales como: el tratamiento de la formación posgraduada en la práctica escolar, búsqueda bibliográfica permanente, entre otras, con una intención creadora de ascender en el desempeño profesional. Los dirigentes como principales agentes de toda transformación educativa necesitan capacitarse para asumir una participación activa en los procesos de cambio, no debe concebir el conocimiento solo como un saber dado, sino también, como un proceso de búsqueda permanente.

En el taller se pone de manifiesto la investigación participativa, al buscar un conocimiento objetivo de la realidad individual, grupal y social, emprendido por los propios actores que aceptan la responsabilidad de la reflexión sobre su propia práctica. Existen condiciones personales, grupales, institucionales y sociales que favorecen a la modalidad de investigación participativa, tales como:

- Experiencia participativa.
- Actitudes abiertas, dialogantes y flexibles
- Apertura al cambio como posibilidad de crecimiento
- Participación de todos sus miembros.

El taller es una forma de aplicar la teoría y la práctica para el mejoramiento humano donde incluye:

- En su proceso pedagógico, la actividad y la comunicación

- En su proceso de producción científica, nuevas cualidades al mejorar las formas de actuación.

El taller transforma y produce nuevos conocimientos y valores para una mejor actuación. Puede poner en práctica, a través de la comunicación, la experiencia de unos/as y la asimilación de estas por otros docentes.

La búsqueda de la teoría en diferentes fuentes, junto a la discusión de esta con las mejores experiencias, crea conocimientos en el desarrollo de los talleres que pueden traer como resultado la motivación profesional para lograr satisfacción en lo personal y en lo social.

La forma de Educación Avanzada empleada es racional, pues emplea el tiempo de trabajo metodológico definido en la institución y el que deben emplear los docentes según sus posibilidades y necesidades fuera de esta, es decir, en su autopreparación. Al basarse los talleres en las mejores experiencias de los sujetos, se parte del conocimiento de su trayectoria laboral y científica, se enriquece con la defensa de sus modos de actuación y se le dan posibilidades para la adquisición independiente de conocimiento. Puede evaluar la calidad teórico - práctica de las temáticas abordadas a través de la valoración en debates, observación de procesos y con el uso de técnicas participativas. Esto demuestra el vínculo entre racionalidad, creatividad y calidad del resultado.

Estos se dirigen hacia el fortalecimiento de la independencia cognoscitiva en el docente a través de tareas que la consolidan, aceleran, exponen, defienden y llevan a la práctica los contenidos.

Los métodos que se emplean con los docentes como sujetos de aprendizaje se basan en la autoformación, participación, reflexión práctica y la generalización e intercambio de conocimientos entre otros requisitos necesarios.

2.2.3. Estructura de los talleres

Contempla el título, objetivo y la apertura donde se hacen los comentarios iniciales, posteriormente se presenta el tema a tratar mediante recursos, los que de forma general resultan amenos y novedosos para dar tratamiento a la temática en cuestión y propiciar la participación activa de los sujetos en la parte central del taller. Una vez concluido este momento se procede el cierre, utilizando técnicas

que permiten obtener información acerca de la utilidad de lo abordado y la preparación previa para el próximo taller. Además de la evaluación.

Se requiere de al menos nueve (9) sesiones de trabajo grupal para lograr los objetivos, aunque el tiempo depende de su complejidad. En estas sesiones se persigue que el grupo interactúe, discuta, mediante el proceso de realización de las tareas que propician el aprendizaje, el cambio, y con él, el logro de los objetivos de los talleres. Por tanto, la frecuencia y el tiempo de duración, se determinará de acuerdo a las características y necesidades del grupo.

Los métodos y procedimientos que se emplearán deben permitir el desarrollo del grupo, entre los que se destacan: el debate, la conversación, las técnicas participativas y el intercambio de experiencias.

Los talleres fueron planificados y organizados, a partir de la determinación de necesidades que demandaron su elaboración. Se preparó un primer taller que consistió en la presentación de los participantes, el conocimiento de sus expectativas y la elaboración del encuadre, donde se presenta el programa y la metodología a seguir. A partir del conocimiento de lo que se abordará en los mismos se reflexiona acerca de la importancia del desarrollo. Concluye con una técnica de cierre, que recoge las vivencias u opiniones que ha provocado la sesión en los miembros del grupo.

Otros talleres fueron dedicados a las sesiones temáticas, estas son muy importantes, pues las mismas parten de lo general, lo que va permitiendo profundizar y ampliar el conocimiento del contenido temático, constituyendo un sistema que debe ser asimilado en su integridad. Se tratan aspectos teóricos y prácticos de las normas que rigen el Sistema de Control Interno.

Estos talleres deben ser abordados desde una óptica de trabajo grupal, con la intención de promover procesos de cambio, lo que exige una rigurosa preparación de los participantes.

Se propone además, un último taller o sesión final donde debe efectuarse un balance de los logros y la repercusión en cada uno de los participantes, si se cumplió o no el encuadre y si se alcanzaron las expectativas iniciales.

Esta sesión final es imprescindible, no debe dejar de hacerse por ningún motivo, ya que es el momento que tiene el grupo para expresar sus vivencias. Para

evaluar el impacto de los talleres en función de sus objetivos, se debe controlar su aplicación, lo que se realizará al final de cada uno de los mismos con una técnica de cierre y en el taller final, se recogerán los criterios y opiniones que el grupo tiene acerca de las sesiones desarrolladas y los conocimientos que han adquirido desde el punto de vista teórico.

Para los talleres se asumirá la estructura siguiente:

Tema, objetivo, contenidos, métodos, medios

Responsable

Participantes

Forma de evaluación

Plazos para su realización

Instrumentación

Estudio independiente

2.3. Propuesta de actividades

Taller # 1.

Tema: Introducción al curso de preparación.

Objetivo: Explicar la concepción que se quiere aplicar durante la ejecución de los talleres a través de un diálogo donde se convienen las potencialidades de este tipo de superación.

Método: Participativo, reflexión y debate.

Medios: Material complementario, “Resolución 297/03 de la Ministra de Finanzas y Precios”.

Responsable: Subdirector económico.

Participantes: Muestra seleccionada.

Forma de evaluación: Técnica de PNI (Positivo, Negativo, Interesante).

Plazos para su realización: (noviembre) (3ra semana 2010).

Instrumentación:

Caracterización del Sistema de Control Interno

La organización del curso.

Se les dará a conocer las sesiones de trabajo que tendrá el curso y los objetivos trazados para el mismo encaminado a:

- Perfeccionar el trabajo de dirección en la aplicación del Sistema de Control Interno como herramienta de trabajo.

- Elevar los conocimientos relacionados con las normas que rigen el Sistema de Control Interno como herramienta de trabajo.

Se dará información sobre la cantidad de encuentros, sus características, la evaluación, el informe final y el horario. Una vez expuestos estos elementos se dará tiempo a que los participantes reflexionen y den sus criterios al respecto.

A continuación se les dará la palabra a algunos de los subdirectores para que realicen una intervención dirigida a la caracterización del frente que atienden en su centro de trabajo y donde se resaltarán las principales fortalezas y debilidades que todavía existen. Se tratará que durante la exposición, el subdirector permita el intercambio con el auditorio de manera que estos puedan contar con una información útil y actualizada donde desarrollan su trabajo.

El profesor propondrá temas para discutir al final de los talleres.

- El Sistema de control Interno como herramienta para evitar hechos de corrupción e ilegalidades.
- Funciones del subdirector administrativo en la aplicación del Sistema de Control Interno.
- Retos a los directivos para lograr la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica.

Se orientará la formación de 4 equipos enumerando los participantes del 1 al 4 y agrupando los números coincidentes. Le pedirá que piensen en las temáticas y decidan cuál de ellas prefieren para el informe final.

Como actividad final el profesor preguntará:

¿Qué conocen ustedes sobre el Sistema de Control Interno y su relación con la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica?

Bibliografía:

- . Seminario de preparación del curso escolar 2009-2010. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Seminario de preparación del curso escolar 2010-2011. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Ministerio de Finanzas y Precios. (2003) “Resolución 297/03”. La Habana, Gaceta Oficial.

- . Ministerio de Auditoría y Control. (2006) “Resolución 13/06”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatioos of the Treadway Comisión).

Taller # 2.

Tema: ¿Qué es el Sistema de Control Interno?

Objetivo: Fundamentar con originalidad los elementos teóricos y metodológicos indispensables para la aplicación de las normas del Sistema de Control Interno.

Contenidos: Características de las normas del Sistema de Control Interno.

- Importancia del dominio de los elementos teóricos del Sistema de Control Interno.
- Conocimiento de los aspectos que incluyen la aplicación del Sistema de Control Interno.
- Características de los Subdirectores administrativos de los centros docentes.
- Importancia que se le concede a la utilización de métodos, procedimientos y estilos adecuados de dirección y control.

Método: Participativo, reflexión y debate.

Medios: Material complementario, “Resolución 297/03 de la Ministra de Finanzas y Precios”.

Responsable: Subdirector económico.

Participantes: Muestra seleccionada.

Forma de evaluación: Técnica de PNI (Positivo, Negativo, Interesante).

Plazos para su realización: (diciembre) (1ra semana 2010).

Instrumentación:

Se promueve la reflexión sobre las características de cada norma del Sistema de Control Interno, sus exigencias y funciones, hacer énfasis en el proceso de implementación de la resolución 297/2003 donde el MINED introdujo en su sistema de trabajo la misma, a partir de la conformación del cronograma para su implementación. Promover el debate hacia su importancia y la aplicación de métodos y estilos adecuados durante este proceso, estableciendo bases teóricas donde den criterios sólidos para la argumentación y demostración de los presupuestos seleccionados.

Estudio independiente:

- . Seminario de preparación del curso escolar 2009-2010. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Seminario de preparación del curso escolar 2010-2011. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Ministerio de Finanzas y Precios. (2003) “Resolución 297/03”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Ministerio de Auditoría y Control. (2006) “Resolución 13/06”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Comisión).

Taller # 3.

Tema: El ambiente de control como componente base de los demás componentes del Sistema de Control Interno.

Objetivo: Demostrar cómo proceder en acciones que permitan concebir un adecuado ambiente de control en cada centro docente, a partir de procedimientos desarrolladores sobre las concepciones teóricas de las normas de este componente y su implementación en el Sistema de Trabajo.

Contenidos: Normas que rigen el ambiente de control en un centro docente.

Es la base de todos los demás componentes del Sistema de Control Interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y la responsabilidad, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el Directorio.

- . **Integridad y valores éticos.** Para el desarrollo de esta norma tenemos en cuenta el estudio y conocimiento por parte de todos los trabajadores del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, Reglamento Disciplinario del MINED, valores compartidos y futuros, Programa Mínimo por el Desarrollo de una Cultura Ética, Plan de Estimulación Moral y Plan de Prevención, entre otros documentos.
- . **Competencia profesional.** Composición de la plantilla; fluctuación del personal, actualización del Plan de Capacitación, contenido de los puestos de trabajo,

firmados por los trabajadores que los ocupan; Programa de Adiestramiento, programa de reuniones de estudio.

. **Métodos y estilos de dirección.** En este sentido se aplica en la entidad la dirección participativa.

. **Atmósfera de confianza mutua.** Existen normas de confianza mutua para la conformación del flujo de información, la toma de decisiones es colegiada, se informa a los trabajadores de las decisiones y se desarrollan métodos y estilos de dirección positivos.

. **Estructura organizativa, organigrama.** Está desarrollado y actualizado el organigrama de la entidad, en el que se especifican las áreas de trabajo, nivel de subordinación, funciones y distribución de procesos.

. **Política de Recursos Humanos.** Existe un procedimiento para la selección y captación del personal, ingreso y promoción de los trabajadores al empleo y una metodología para la evaluación del desempeño.

. **Asignación de autoridad y responsabilidad.** Existe una descripción de las funciones de cada trabajador y su nivel de subordinación, estableciéndose las relaciones jerárquicas y funcionales

. **Manuales, procedimientos, disposiciones legales y reglamentarias.** Existe el archivo jurídico de la entidad, en el que se controlan y registran todas las disposiciones jurídicas dictadas por director, la Ministra del MINED, y el resto, que sean aplicables a nuestro trabajo.

Medios: Material complementario, resolución 297/2003, seminarios de preparación de los cursos escolares 2009-2010 y 2010-2011.

Responsable: Subdirector económico.

Participantes: Muestra seleccionada.

Forma de evaluación: La coevaluación.

Plazos para su realización: (diciembre) (3ra semana 2010).

Instrumentación:

Esta acción es significativamente importante pues les permitirá conocer la base de los demás componentes del Sistema de Control Interno, los factores del entorno de control y su aplicación práctica en el centro, podrán exponer sus criterios sobre como diseñarlo y ejecutarlo atendiendo a sus formas organizativas. Este taller será insertado al sistema de trabajo del municipio como parte del sistema de acciones para la preparación de los cuadros.

Proceder:

1. Conversación con los subdirectores administrativos sobre el objetivo del taller.
2. Fundamentos que sustentan cada una de las normas del ambiente de control.
3. Análisis y unificación de criterios al respecto.
4. Etapas del sistema de trabajo y actividades a tener en cuenta en su diseño.
5. Análisis de una muestra.
6. El contador municipal dirige el análisis teniendo en cuenta las normas para su evaluación a partir del registro realizado. Los subdirectores exponen sus argumentos y valoraciones reflexionando sobre las concepciones de cada una de las normas de este componente.
7. Una vez culminado el análisis se evalúa el trabajo realizado.

Bibliografía

- . Seminario de preparación del curso escolar 2009-2010. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Seminario de preparación del curso escolar 2010-2011. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Ministerio de Finanzas y Precios. (2003) “Resolución 297/03”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Ministerio de Auditoría y Control. (2006) “Resolución 13/06”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión).

Taller # 4.

Tema: La evaluación de riesgos componente para limitar los riesgos que afectan las actividades de cada centro docente.

Objetivo: Demostrar cómo proceder en acciones que permitan concebir una adecuada evaluación de riesgo en cada centro docente, a partir de procedimientos desarrolladores sobre las concepciones teóricas de las normas de este componente y su implementación en el Sistema de Trabajo.

Contenidos: Normas que rigen la evaluación de riesgos en un centro docente.

Este componente refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno, su incidencia sobre las actividades de la entidad y

los resultados. Incluye disposiciones, políticas y regulaciones necesarias para su implementación y desarrollo exitoso.

. **Objetivos de la Dirección.** Todos los trabajadores deben dominar los objetivos de trabajo y criterios de medidas, así como la evaluación acerca de su cumplimiento.

. **Identificación de los Riesgos.** Todos los trabajadores conocen los riesgos que pueden afectar su trabajo, y la clasificación de los mismos, para ello se realiza el análisis de riesgos por frentes.

. **Evaluación de los Riesgos.** Existen procedimientos para evaluar e identificar los riesgos, y así poder prevenirlos o minimizarlos.

. **Determinación de los objetivos de control.** Una vez identificados los riesgos se han identificado un conjunto de medidas para enfrentarlos

. **Detección del cambio.** Existen acciones de control capaces de detectar la ocurrencia de cambios.

. **Seguimiento y control de los riesgos.** Se desarrollan acciones para evitar los riesgos.

Medios: Material complementario, resolución 297/2003, Resolución 13/2006, Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Comisión), seminarios de preparación de los cursos escolares 2009-2010 y 2010-2011.

Responsable: Subdirector económico.

Participantes: Muestra seleccionada.

Forma de evaluación: Técnica de PNI (Positivo, Negativo, Interesante).

Plazos para su realización: (enero) (1ra y 3ra semana 2011).

Instrumentación:

Se realiza el intercambio dirigido a delimitar las posibles manifestaciones que puedan afectar un punto vulnerable y como prevenirlas para que no se conviertan en actos de corrupción e ilegalidades que laceren la integridad del centro. Este taller será insertado al sistema de trabajo del municipio como parte del sistema de acciones para la preparación de los cuadros.

Será desarrollado en 2 días y contará con una duración de 4 horas cada uno, será concluido con un intercambio final en el que podrán exponer sus criterios.

Primer día: Normas que rigen la evaluación de riesgos.

Segundo día: El plan de prevención como herramienta para la detección de indisciplinas y hechos de corrupción e ilegalidades.

Proceder:

Primer día:

1. Conversación con los subdirectores administrativos sobre el objetivo del taller.
2. Fundamentos que sustentan cada una de las normas de la evaluación de riesgos.
3. Análisis y unificación de criterios al respecto.
4. Etapas del sistema de trabajo y actividades a tener en cuenta en su diseño.

Segundo día:

5. Análisis de un plan de prevención de un centro.
6. El jefe de inspección municipal dirige el análisis teniendo en cuenta las normas para su evaluación a partir del registro realizado. Los subdirectores exponen sus argumentos y valoraciones reflexionando sobre las concepciones de cada una de las normas de este componente.
7. Una vez culminado el análisis se evalúa el trabajo realizado.

Bibliografía

- . Seminario de preparación del curso escolar 2009-2010. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Seminario de preparación del curso escolar 2010-2011. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Ministerio de Finanzas y Precios. (2003) “Resolución 297/03”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Ministerio de Auditoría y Control. (2006) “Resolución 13/06”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Comisión).

Taller # 5.

Tema: Las actividades de control, componente para garantizar el alcance de los objetivos de cada centro docente.

Objetivo: Demostrar cómo proceder en acciones que permitan concebir actividades de control en cada centro docente, a partir de

procedimientos desarrolladores sobre las concepciones teóricas de las normas de este componente y su implementación en el Sistema de Trabajo.

Contenidos: Normas que rigen las actividades de control en un centro docente.

Mediante las Actividades de Control se garantiza que la entidad alcance sus objetivos. Señalando que los objetivos de trabajo expresan no sólo el presente, sino el futuro deseado para la organización y las acciones necesarias para alcanzar la visión y misión de cada entidad.

- . **Coordinación entre las áreas:** Las actividades que se realizan en las diferentes áreas de la entidad se hacen de forma coordinada, de acuerdo con el Plan Anual aprobado.
- . **Niveles definidos de autorización:** Cada tarea tiene asignada una persona autorizada y responsable de su ejecución.
- . **Separación de tareas:** Cada trabajador conoce las funciones del puesto de trabajo que ocupa.
- . **Rotación del personal en las tareas claves:** Existe un sustituto para cada puesto de trabajo, preparado para asumir las funciones de la persona que ocupe el puesto en caso de ausencia.
- . **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:** Existe un mecanismo para el control de las diferentes acciones que se realizan, ejemplo: Registro de la Guardia Obrera, Asignación de Medios, Tarjeta para el Control de la Asistencia, etc.
- . **Indicadores del desempeño:** Existe una metodología para la evaluación del desempeño que abarca a todas las categorías ocupacionales.
- . **Control de las Tecnologías de la información:** Existe un Plan de Seguridad Informática en el que se establece el acceso a los equipos de computación, su responsable y otras medidas que garantizan la seguridad de la tecnología.
- . **Acceso restringido a los recursos, activos y registros:** Cada trabajador conoce hasta donde tiene acceso.
- . **Función del autocontrol:** Se ejecutan acciones de control y se solucionan las deficiencias detectadas. Efectividad del plan de prevención.

Medios: Material complementario, resolución 297/2003, Resolución 13/2006, Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Comisión), seminarios de preparación de los cursos escolares 2009-2010 y 2010-2011.

Responsable: Subdirector económico.

Participantes: Muestra seleccionada.

Forma de evaluación: La autoevaluación.

Plazos para su realización: (febrero) (1ra semana 2011).

Instrumentación:

El debate será dirigido a interiorizar que para lograr un control eficiente es necesario que todo el personal conozca individualmente que se debe hacer en cada área de trabajo, porque cada trabajador por sí solo constituye un eslabón dentro del proceso de la entidad y por tanto puede afectar su resultado final.

Se realiza un intercambio sobre las experiencias de los participantes en la realización de las actividades de control en sus centros, y se aplica la técnica: “lluvia de ideas”, sobre las dificultades que según los participantes se presentan en la ejecución de esta actividad.

Este taller será insertado al sistema de trabajo del municipio como parte del sistema de acciones para la preparación de los cuadros.

Bibliografía

- . Seminario de preparación del curso escolar 2009-2010. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Seminario de preparación del curso escolar 2010-2011. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Ministerio de Finanzas y Precios. (2003) “Resolución 297/03”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Ministerio de Auditoría y Control. (2006) “Resolución 13/06”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Comisión).

Taller # 6.

Tema: La información y comunicación, componente para garantizar el flujo de la información del cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de las áreas y frentes por canales seguros.

Objetivo: Demostrar cómo proceder en acciones que permitan concebir el sistema de información y comunicación de la información recopilada del cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada área y frente.

Contenidos: Normas que rigen la información y comunicación en un centro docente.

La información debe permitir a los funcionarios y trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma, por los canales correspondientes.

. **Información y responsabilidad:** Cada trabajador conoce la información que debe brindar y las Resoluciones dictadas por los organismos que rigen este aspecto.

. **Contenido y flujo de información:** Cada persona responsable de rendir una información, conoce a quien debe hacerlo.

. **Calidad de la información:** la información que se brinda es real y actualizada, el director de la entidad y centro emite el Visto Bueno garantizando así la veracidad de la misma.

. **El sistema de información:** Se conoce y recibe toda la información necesaria para el desarrollo de la actividad.

. **Canales de Comunicación:** Cada trabajador que es responsable de emitir información tiene establecido los documentos o modelos aprobados para conformarla, y los medios para su emisión.

Medios: Material complementario, resolución 297/2003, Resolución 13/2006, Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Comisión), seminarios de preparación de los cursos escolares 2009-2010 y 2010-2011, actas de las secciones sindicales y registros de las emisiones de la información de cada centro.

Responsable: Subdirector económico.

Participantes: Muestra seleccionada.

Forma de evaluación: La evaluación será escrita, “Elaboración de un informe escrito”.

Plazos para su realización: (febrero) (3ra semana 2011).

Instrumentación: Se realiza un intercambio sobre las experiencias de los participantes en la conformación de los informes que se realizan a partir de los resultados de los autocontroles realizados por las comisiones de trabajo y el Comité de Control y Prevención, donde se expondrán los elementos que tuvieron en cuenta para la misma.

A partir de las experiencias se conforman 5 equipos donde deben elaborar un informe sobre los elementos que se deben tener en cuenta en cada norma de este componente.

Exposición de cada equipo e intercambio de las ideas planteadas.

Este taller será insertado al sistema de trabajo del municipio como parte del sistema de acciones para la preparación de los cuadros.

Bibliografía

- . Seminario de preparación del curso escolar 2009-2010. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Seminario de preparación del curso escolar 2010-2011. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Ministerio de Finanzas y Precios. (2003) “Resolución 297/03”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Ministerio de Auditoría y Control. (2006) “Resolución 13/06”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Comisión).

Taller # 7.

Tema: La supervisión y monitoreo, componente para evaluar la eficiencia y eficacia del Sistema de Control Interno.

Objetivo: Demostrar cómo proceder en acciones que permitan concebir una evaluación sistemática de la efectividad del control interno en cada área y frente.

Contenidos: Normas que rigen la supervisión y monitoreo del control en un centro docente.

. **Evaluación del Sistema de control Interno:** En los Consejos de Dirección se incluye como uno de los temas la evaluación del proceso de aplicación y de esta tarea se rinde cuenta periódicamente al organismo superior.

. **Eficacia del Control Interno:** Se evalúa periódicamente la efectividad de las tareas que se desarrollan.

. **Auditorías del Sistema de Control Interno:** La entidad o centro realiza acciones de control interno aplicando la Guía de autocontrol que se aprobó para la Comprobación Nacional al Control Interno.

. **Tratamiento de las deficiencias detectadas:** Cuando se detectan deficiencias se elabora un plan de medidas y se lleva el control de la entrega del mismo, se revisa por el especialista correspondiente y se controla su cumplimiento, según las disposiciones legales vigentes.

Medios: Material complementario, resolución 297/2003, Resolución 13/2006, Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Comisión), seminarios de preparación de los cursos escolares 2009-2010 y 2010-2011, Guía de Control Interno 2009, informes de visitas, actas de las secciones sindicales y actas de los Consejos de Dirección de los centros.

Responsable Subdirector económico.

Participantes: Muestra seleccionada.

Forma de evaluación: Oral.

Plazos para su realización: (marzo) (1ra semana 2011).

Instrumentación:

Presentación de los sistemas de trabajo de los directores y administrativos de los centros y agendas de los órganos técnicos y de dirección. Intercambio a partir de lo planificado en el sistema de trabajo y las agendas de los órganos técnicos y de dirección, para el cumplimiento de las normas de este componente.

Este taller será insertado al sistema de trabajo del municipio como parte del sistema de acciones para la preparación de los cuadros.

Bibliografía

. Seminario de preparación del curso escolar 2009-2010. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.

- . Seminario de preparación del curso escolar 2010-2011. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Ministerio de Finanzas y Precios. (2003) “Resolución 297/03”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Ministerio de Auditoría y Control. (2006) “Resolución 13/06”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Comisión).

Taller # 8.

Tema: El Sistema de control Interno eficacia, efectividad e invulnerabilidad económica.

Objetivo: Demostrar cómo proceder en acciones que permitan una correcta aplicación del Sistema de Control Interno.

Contenidos: Análisis de casos que constituyen violaciones de las normas establecidas en el Sistema de Control Interno.

Medios: Resultados de auditorías.

Responsable: Subdirector económico.

Participantes: Muestra seleccionada.

Forma de evaluación: Técnica de PNI (Positivo, Negativo, Interesante).

Plazos para su realización: (marzo) (3ra semana 2011).

Instrumentación:

Se presenta ejemplo de un posible caso de auditoría en una entidad, donde cada subdirector a partir de los resultados expuestos, deben identificar las normas que no fueron cumplidas según el Sistema de control Interno.

Previamente se realiza análisis de las normas que rigen cada componente del Sistema de Control Interno y cual es el papel de las mismas para el logro de la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica, síntesis de los talleres anteriores.

Caso - manipulación de compras y ventas ilícitas:

El método utilizado en este caso consistió en la compra ficticia de productos terminados, facturados, a centros reales existentes o ficticios que fueron entregados a supuestos representantes de dichos centros, los cuales eran

desviados hacia el mercado clandestino apropiándose indebidamente de los importes provenientes de su venta ilícita.

Este hecho pudo realizarse en forma continuada dadas las características personales del dirigente a cargo de las compras de la entidad, quien además de autorizar las compras, facturación y entrega de productos a personas supuestamente autorizadas por las entidades receptoras, realizaba personalmente las conciliaciones y confirmaciones de saldos y partidas con los respectivos deudores, sin la participación directa del área de contabilidad a quienes solamente entregaba los documentos firmados y acuñados. En algunos casos efectuaba pagos por cheques a otras entidades legítimas, cuyos importes aplicaba indebidamente a las (Cuentas por pagar) originados por las compras ficticias mencionadas, llegándose al extremo de aplicar importes de cheques pagados legítimamente en forma arbitraria a adeudos registrados en libros provenientes de ventas ilegales para tratar de encubrir las irregularidades cometidas.

Los subdirectores deben exponer que normas se violan y que procedimiento se implementa en este caso teniendo en cuenta lo legislado por el Sistema de Control Interno y que normas fueron violadas.

Este taller será insertado al sistema de trabajo del municipio como parte del sistema de acciones para la preparación de los cuadros.

Bibliografía

- . Seminario de preparación del curso escolar 2009-2010. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Seminario de preparación del curso escolar 2010-2011. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- . Ministerio de Finanzas y Precios. (2003) “Resolución 297/03”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Ministerio de Auditoría y Control. (2006) “Resolución 13/06”. La Habana, Gaceta Oficial.
- . Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatioos of the Treadway Comisión).

Taller # 9.

Tema: Propuesta para el uso de las normas que rigen la aplicación del Sistema de Control Interno en los centros docentes.

Objetivo: Elaborar propuestas de acciones por los subdirectores administrativos, para lograr una correcta aplicación del Sistema de Control Interno en el sistema de trabajo de su centro.

Medios: Sistemas de trabajos de los centros, planes individuales de los cuadros del centro.

Responsable: Subdirector económico.

Plazos para su realización: (abril) (1ra semana 2011).

Participantes: Muestra seleccionada.

Forma de evaluación: Técnica de PNI (Positivo, Negativo, Interesante).

Contenidos:

La propuesta de acciones debe partir de la labor que realiza cada subdirector administrativo.

Al finalizar cada subdirector expondrá los resultados de su trabajo y se debatirá por el resto de los participantes. En estos talleres deben participar los subdirectores que atienden cada frente o área de trabajo.

La actividad debe concluir con el análisis crítico de los temas tratados en los talleres, sus aspectos positivos, los negativos y las recomendaciones para futuras preparaciones y su aplicación en otras áreas de trabajo.

2.4. Organización del pre-experimento

En el epígrafe anterior se presentaron los talleres para la aplicación del Sistema de Control Interno dirigidos a preparar a los cuadros administrativos de los centros docentes del municipio Yaguajay, a continuación se explica como se realizó el pre-experimento.

Se utilizó un diseño pretest y postest (antes y después) con el propósito de comprobar la validez de lo modelado teóricamente con relación a la aplicación del Sistema de Control Interno, se aplicó un pre-experimento pedagógico del tipo O_1 X O_2 , donde O_1 y O_2 representan el pretest y el postest respectivamente, para la medición de la variable operacional antes y después de la aplicación de los talleres en un mismo grupo.

Objetivo del pre-experimento: Evaluar los resultados que se obtienen, a partir de la implementación de los talleres diseñados para los cuadros administrativos de los centros docentes del municipio Yaguajay, en la aplicación del Sistema de Control Interno.

2.4.1. Implementación experimental de los talleres y sus resultados

Al realizar la investigación se identifica como **variable propuesta** los talleres y como **variable operacional** la preparación sobre la aplicación del Sistema de Control Interno.

Criterios para evaluar los indicadores, las dimensiones y la variable operacional:

Dimensión I. Dimensión cognitiva. Dominio por parte de los sujetos sometidos a estudio, de las normas que rigen la aplicación del Sistema de Control Interno, con la presencia de niveles de autocontrol, autoevaluación y autovaloraciones.

Indicador 1. Dominio de aspectos relacionados con la aplicación del Sistema de Control Interno con un enfoque económico.

Nivel bajo (1). Presenta dificultades para identificar aspectos relacionados con la aplicación del Sistema de Control Interno con un enfoque económico.

Nivel medio (2). Muestra dominio de los aspectos relacionados con la aplicación del Sistema de Control Interno con un enfoque económico.

Nivel alto (3). Muestra dominio de los aspectos relacionados con la aplicación del Sistema de Control Interno con un enfoque económico y es capaz de identificar sus Características y normas esenciales en cualquier situación que se le presente

Indicador 2. Presencia de autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones que indiquen la forma en que los sujetos procesan lo aprendido.

Nivel bajo (1). Presenta dificultades para realizar autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones.

Nivel medio (2). Reconoce las vías de como realizar autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones pero comete alguna imprecisión en las acciones a realizar en cada una de ellas.

Nivel alto (3). Muestra dominio de las etapas del procedimiento generalizado para realizar autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones que acciones realizar en cada una de ellas.

Indicador 3. Manifestaciones de vivencias positivas con la aplicación del Sistema de Control Interno.

Nivel bajo (1). Presenta dificultades para reconocer una o dos de las técnicas a emplear y no precisa con claridad las acciones que se deben realizar.

Nivel medio (2). Reconoce las técnicas pero comete alguna precisión en las acciones a realizar en cada una de ellas.

Nivel alto (3). Muestra dominio de las técnicas así como las acciones a realizar en cada una de ellas.

Para la evaluación integral de la **dimensión**, en cada sujeto de investigación, se determinó que el nivel bajo comprenda al menos dos indicadores bajos, el nivel medio comprende dos indicadores medios o más y el nivel alto dos indicadores altos o más. En el caso que los tres indicadores alcancen niveles diferentes el evaluado se ubicará en el nivel medio.

Dimensión II. Dimensión motivacional. Presencia en los sujetos sometidos a estudio de motivos fundamentalmente conscientes relacionados con la con la aplicación del Sistema de Control Interno, así como manifestaciones de orientación futura hacia esta actividad con matices afectivos positivos e implicaciones institucionales y personales.

Indicador 1. Empleo de una terminología relacionada con la aplicación del Sistema de Control Interno en la que se aprecie implicación institucional y personal.

Nivel bajo (1). No emplea de forma correcta la terminología relacionada con la aplicación del Sistema de Control Interno en la que se aprecie implicación institucional y personal.

Nivel medio (2). Emplea la terminología relacionada con la aplicación del Sistema de Control Interno en la que se aprecie implicación institucional y personal pero no tiene en cuenta todas las etapas.

Nivel alto (3). Demuestra dominio de la terminología relacionada con la aplicación del Sistema de Control Interno apreciando implicación institucional y personal.

Indicador 2. Presencia de planes y aspiraciones con implicación institucional y personal en relación con la aplicación del Sistema de Control Interno.

Nivel bajo (1). Demuestra carencia de planes y aspiraciones con implicación institucional y personal en relación con la aplicación del Sistema de Control Interno.

Nivel medio (2). Utiliza aleatoriamente en los planes de trabajo sus aspiraciones con implicación institucional y personal en relación con la aplicación del Sistema de Control Interno.

Nivel alto (3). Demuestra una correcta planificación del trabajo teniendo en cuenta aspiraciones con implicación institucional y personal en relación con la aplicación del Sistema de Control Interno.

Para la evaluación integral de la **dimensión**, en cada sujeto de investigación, se determinó que cada nivel comprenda los dos indicadores iguales y cuando comprenda niveles diferentes consecutivos en cualquier orden (alto-medio o bajo-medio) se le otorgará la evaluación inferior, en el caso que los indicadores no sean continuos (bajo-alto o alto-bajo) se ubicará en el nivel medio.

Dimensión III. Dimensión ejecutiva. Forma en que los administrativos ejecutan las acciones relacionadas con la aplicación del Sistema de Control Interno, dentro de los que se incluyen las acciones que se llevan a cabo para lograr la eficiencia y eficacia.

Indicador 1. *Enfoque científico* para la aplicación del Sistema de Control Interno, en el que estén presentes la caracterización y diagnóstico de los subdirectores administrativos mediante técnicas e instrumentos, el desarrollo y evaluación de acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo a partir de los resultados del diagnóstico.

Nivel bajo (1). Demuestra carencia en la caracterización y diagnóstico de los frentes y áreas mediante técnicas e instrumentos, para el desarrollo y evaluación de acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo a partir de los resultados del diagnóstico.

Nivel medio (2). Demuestra dominio en la caracterización y diagnóstico de los frentes y áreas mediante técnicas e instrumentos, pero no ejecuta acciones para el desarrollo y evaluación a corto, mediano y largo plazo a partir de los resultados del diagnóstico.

Nivel alto (3). Demuestra dominio en la caracterización y diagnóstico de los frentes y áreas mediante técnicas e instrumentos, donde desarrolla y evalúa las acciones estratégicas a tomar a corto, mediano y largo plazo a partir de los resultados del diagnóstico.

Indicador 2. Enfoque económico en la aplicación del Sistema de Control Interno, al organizar y dirigir, a partir de los resultados teóricos, metodológicos y científicos de forma eficiente el proceso de aplicación del Sistema de Control Interno, aplicando las normas establecidas para la invulnerabilidad económica.

Nivel bajo (1). No ejecutan las acciones relacionadas con la aplicación del Sistema de Control Interno, y no reconocen aquellas que se llevan a cabo para lograr la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica.

Nivel medio (2). Ejecutan algunas acciones relacionadas con la aplicación del Sistema de Control Interno, y reconocen aquellas que se llevan a cabo para lograr la eficiencia y eficacia, no así para la invulnerabilidad económica.

Nivel alto (3). Demuestra dominio de las acciones relacionadas con la aplicación del Sistema de Control Interno, dentro de las que se incluyen las acciones que se llevan a cabo para lograr la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica.

Para la evaluación integral de la **dimensión**, en cada sujeto de investigación, se determinó que cada nivel comprenda los dos indicadores iguales y cuando comprenda niveles diferentes consecutivos en cualquier orden (alto-medio o bajo-medio) se le otorgará la evaluación inferior, en el caso que los indicadores no sean continuos (bajo-alto o alto-bajo) se ubicará en el nivel medio.

Para la evaluación integral de la **variable operacional**, en cada sujeto de investigación, se determinó que el nivel bajo comprenda al menos dos dimensiones evaluadas de bajo, el nivel medio comprende dos dimensiones en nivel medio o las tres y el alto dos dimensiones evaluadas con nivel alto o las tres. En el caso que las tres dimensiones alcancen niveles diferentes el evaluado se ubicará en el nivel medio.

2.4.2. Resultados antes de aplicar la propuesta

Se aplicó el método de **observación** (Anexo 3) y se pudo constatar que en la aplicación del sistema de Control Interno:

- El 26.3 % de los subdirectores administrativos no poseen los documentos normativos.
- El 84.2 % no tienen en cuenta las normas que rigen el sistema de control Interno.
- El 23.6 % Consulta las resoluciones y documentos que rigen el sistema de Control Interno.
- Los 19 subdirectores no tienen la planificación de las acciones a acometer por el Comité de Control y Prevención.
- El 84.2 % no utiliza la caracterización y diagnóstico de las áreas y frentes.
- El 84.2 % no realiza la consulta a los resultados obtenidos en auditorías, controles y vistas del ministerio.
- Solo el 18.4 % Tuvo en cuenta las incidencias ocurridas, para actualizar el plan de prevención.
- El 100 % cuenta con los técnicos y funcionarios de cada área, pero alegan que les falta capacitación.
- El 100 % conocen los cinco componentes de Sistema de control Interno.
- El 100 % delimitan las posibles manifestaciones que afectan a los puntos vulnerables en su plan de prevención pero no conocen el sistema de control para evaluarlas.
- El 100 % no es capaz de utilizar la guía de autocontrol como herramienta de trabajo.
- Solo el 18.4 % puede realizar profundos análisis en los órganos técnicos y de dirección sobre el Sistema de Control Interno.

Resultados de la **entrevista** (Anexo 4) realizada a la muestra seleccionada de los centros docentes.

- El 100 % de los subdirectores considera que las preparaciones que recibe para la aplicación del Sistema de Control Interno no tienen la calidad requerida.
- El 100 % de la muestra no incluye en el sistema de trabajo acciones encaminadas a la aplicación del Sistema de Control Interno.

- El 63.1 % le concede gran importancia al control interno ya que se previenen indisciplinas y hechos de corrupción e ilegalidades.
- Solamente el 15.7 % dominan los conceptos de eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica.
- El 68.4 % no conoce qué es la aplicación del Sistema de Control Interno y el resto solo hace referencia a un sistema para el control de los recursos materiales.
- El 100 % no reconoce las vías a utilizar para lograr la aplicación del Sistema de Control Interno.
- El 100 % le atribuye correctamente al director de la entidad o centro como el máximo responsable de la aplicación del Sistema de Control Interno.
- El 100 % no reconoce al Comité de Control y Prevención como el órgano encargado de asesorar al consejo de dirección de cada centro sobre todo lo relacionado con el Sistema de Control Interno, a partir de las funciones que se le atribuyen.

Al realizar un **análisis cuantitativo** (Anexos 6, 7 y 8) por cada uno de las dimensiones e indicadores se obtienen los siguientes resultados:

Dimensión I

En el **indicador 1** se encuentran tres subdirectores que representan el 15,8%, se encuentran en el nivel alto ya que son capaces de identificar aspectos relacionados con la aplicación del Sistema de Control Interno con un enfoque económico, partiendo de una correcta concepción del cronograma de implementación por áreas y frentes. En nivel medio se ubica igual cantidad, es decir un 15,8% por identificar algunos aspectos y los 13 restantes en nivel bajo por no identificar ningún aspecto.

En el **indicador 2** donde debían reconocer como realizar autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones se pudo constatar que un subdirector que representa el 5,3% se encuentra en el nivel alto ya que domina las etapas para realizar las mismas y acomete acciones que responden a cada una de ellas, tres (15,8%) se encuentran en el nivel medio ya que solo reconocen las etapas para realizar los autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones pero cometen imprecisiones al realizar las acciones dirigidas a las mismas y 15 (78,9%) no son

capaces de realizar los autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones de las actividades desarrolladas.

En el **indicador 3** se sitúan dos subdirectores que representan el 10,5% se encuentran en el nivel alto ya que dominan técnicas y aplican acciones para efectuar los controles en cada área y frente de trabajo, a partir de los distintos tipos de control establecidos por el Sistema de Control Interno, también dos sujetos se encuentran en el nivel medio ya que reconocen las técnicas y las acciones para efectuar los controles pero no las aplican, los 15 restantes (78,9%) se ubican en el nivel bajo por no reconocerlas y por tanto no poder aplicarlas.

Dimensión II

En el **indicador 1** se tiene que un subdirector que representa el 5,2% se encuentra en el nivel alto ya que emplea la terminología requerida para la aplicación del Sistema de Control Interno, además logra implicar a todo el colectivo laboral a partir del ejemplo personal. Dos sujetos, para un 10,5% se encuentran en el nivel medio ya que emplean la terminología establecida pero no logran la implicación de todo el colectivo en la aplicación del Sistema de Control Interno y los 16 restantes lo que equivale al 84,2% se sitúan en nivel bajo pues no emplean la terminología establecida y no logran la implicación de todo el colectivo.

En el **indicador 2** un subdirector administrativo, que representan el 89,4% se encuentran en el nivel alto constatándose que es capaz de realizar una correcta planificación del trabajo teniendo en cuenta los objetivos y aspiraciones del centro con acciones dirigidas a la aplicación del Sistema de Control Interno, dos (10,5%) solo utilizan de forma aleatoria en los planes de trabajo las aspiraciones personales y del centro en cuanto a la aplicación del Sistema de Control Interno y los 14 restantes (73,6%) no planifican correctamente el trabajo..

Dimensión III

En el **indicador 1** donde debían dominar las acciones relacionadas con la aplicación del Sistema de Control Interno que conllevaran a la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica se constató que un subdirector, que representa el 5,3%, se encuentran en el nivel alto ya que es capaz de aplicar acciones de autocontrol que conlleven a la identificación de las dificultades y evaluar la

eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica de cada área y frente, dos de los sujetos de investigación (10,5%) se encuentran en el nivel medio ya que solo aplican algunas acciones de autocontrol y no inciden en la totalidad de las áreas y frentes para lograr la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica y 16 (84,2%) se encuentran en el nivel bajo ya que no fueron capaces de ejecutar las acciones para un correcto autocontrol de las áreas y frentes para lograr la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica.

En el **indicador 2** solamente un subdirector, lo que representan el 5,3%, se encuentra en el nivel alto ya que fue capaz de demostrar dominio de la caracterización y diagnóstico de cada frente y área a partir de las incidencias ocurridas y de los controles internos y externos efectuados y aplicar técnicas e instrumentos que conlleven a la ejecución de acciones para el desarrollo y evaluación a corto, mediano y largo plazo de las dificultades detectadas a partir de los resultados del diagnóstico, tres (15,8%) se encuentran en el nivel medio pues solo demuestran dominio en la caracterización y diagnóstico de los frentes y áreas mediante técnicas e instrumentos, pero no ejecutan acciones para el desarrollo y evaluación de las dificultades detectadas a corto, mediano y largo plazo a partir de los resultados del diagnóstico y los 15 restantes (78,9%) se encuentran en el nivel bajo ya que demuestra carencia en la caracterización y diagnóstico de los frentes y áreas.

2.4.3. Resultados después de aplicar la propuesta

Se aplicó el método de **observación** (Anexo 3) y se pudo constatar que en la aplicación del sistema de Control Interno:

- El 26.32 % no poseen los documentos normativos.
- El 94,6 % tienen en cuenta las normas que rigen el sistema de control Interno.
- El 100 % consulta las resoluciones y documentos que rigen el sistema de Control Interno.
- El 89,5 % planifican las acciones a acometer por el Comité de Control y Prevención.
- El 84.2 % es capaz de utilizar la caracterización y diagnóstico de las áreas y frentes.
- El 100 % realiza consultas a los resultados obtenidos en auditorías, controles y vistas del ministerio.

- El 94,6 % tiene en cuenta las incidencias ocurridas, para actualizar el plan de prevención.
- El 100 % cuenta con los técnicos y funcionarios de cada área, los que ya han recibido capacitación.
- El 100 % conocen los cinco componentes de Sistema de Control Interno.
- El 100 % puede delimitar las posibles manifestaciones que afectan a los puntos vulnerables en su plan de prevención y conocen el sistema de control para evaluarlas.
- El 100 % utiliza la guía de autocontrol como herramienta de trabajo.
- Solo el 84,2 % realiza análisis profundos en los órganos técnicos y de dirección sobre el Sistema de control interno.

Resultados de la **entrevista** (Anexo 5) realizada a la muestra seleccionada de los centros docentes.

- El 100 % de los subdirectores evalúa la preparación que recibió para la aplicación del Sistema de Control Interno de positiva y necesaria con la calidad requerida.
- El 100 % de los entrevistados incluye en el sistema de trabajo acciones encaminadas a la aplicación del Sistema de Control Interno.
- El 89.5 % es capaz de referirse al papel que juega el Sistema de Control Interno para prevenir indisciplinas y hechos de corrupción e ilegalidades y explicar el por qué.
- El 89.5 % puede definir aplicación del Sistema de Control Interno, el resto se refiere a elementos claves de la definición.
- El 89.5 % domina los conceptos de eficiencia y eficacia y establecen las semejanzas y diferencias entre estos dos conceptos, el resto solamente se refiere a algunas de ellas.
- El 94,6 % reconoce las vías a utilizar para lograr la aplicación del Sistema de Control Interno.
- El 100 % le atribuye correctamente al director de la entidad o centro como el máximo responsable de la aplicación del Sistema de Control Interno.
- El 100 % reconoce que el Comité de Control y Prevención es el órgano encargado de asesorar al consejo de dirección de cada centro sobre todo lo

relacionado con el Sistema de Control Interno, a partir de las funciones que se le atribuyen.

Al realizar un **análisis cuantitativo** (Anexos 6, 7 y 8) por cada uno de las dimensiones e indicadores se obtienen los siguientes resultados:

Dimensión I

En el **indicador 1** los 19 subdirectores que representan el 100% se encuentran en el nivel alto ya que son capaces de identificar aspectos relacionados con la aplicación del Sistema de Control Interno con un enfoque económico, partiendo de una correcta concepción del cronograma de implementación por áreas y frentes. Ninguno se encuentra en los niveles medio o bajo.

En este indicador los subdirectores que antes de aplicada la propuesta de talleres se encontraban en el nivel medio ascendieron al alto y los del nivel bajo también pasaron al alto.

En el **indicador 2** donde debían reconocer como realizar autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones se pudo constatar que 12 subdirectores que representan el 63,2% se encuentran en el nivel alto ya que dominan las etapas para realizar las mismas y acometen acciones que responden a cada una de ellas, 5 de ellos que representa el 26,3% se encuentra en el nivel medio ya que solo reconocen las etapas para realizar los autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones pero cometen imprecisiones al realizar las acciones dirigidas a las mismas y dos subdirectores que representa el 10,5% no son capaces de realizar los autocontroles, autoevaluaciones y autovaloraciones de las actividades desarrolladas.

El ascenso de nivel de los sujetos de investigación se presentó de la siguiente forma: los tres administrativos que se encontraban en el nivel medio pasaron al alto y de los 15 que antes de aplicada la propuesta estaban en el nivel bajo, cinco pasaron al nivel medio y ocho al alto.

En el **indicador 3** se aprecia que 17 subdirectores que representan el 89,5% se encuentran en el nivel alto ya que dominan técnicas y aplican acciones para efectuar los controles en cada área y frente de trabajo, a partir de los distintos tipos de control establecidos por el Sistema de Control Interno y dos de ellos que

representan el 10,5% se encuentran en el nivel medio ya que reconocen las técnicas y las acciones para efectuar los controles pero no las aplican.

Al analizar el avance en los subdirectores se observa que los dos ubicados anteriormente en el nivel medio pasaron al alto y de los 15 que se encontraban en el bajo dos se trasladan al nivel medio y el resto asciende directo al alto.

Dimensión II

En el **indicador 1** se encuentran 17 subdirectores en el nivel alto, que representan el 89,5%, ya que emplean la terminología requerida para la aplicación del Sistema de Control Interno así como logran implicar a todo el colectivo laboral a partir del ejemplo personal y dos de ellos (10,5%) se encuentran en el nivel medio pues emplean la terminología establecida, pero no logran la implicación de todo el colectivo en la aplicación del Sistema de Control Interno.

El ascenso de nivel de los sujetos de investigación se presentó de la siguiente forma: los dos administrativos que se encontraban en el nivel medio pasaron al alto y de los 16 que antes de aplicada la propuesta estaban en el nivel bajo, dos pasaron al nivel medio y 14 al alto.

En el **indicador 2** se observa que 17 subdirectores, que representan el 89,5%, se encuentran en el nivel alto constatándose que son capaces de realizar una correcta planificación del trabajo teniendo en cuenta los objetivos y aspiraciones del centro con acciones dirigidas a la aplicación del Sistema de Control Interno, y dos subdirectores que representan el 10,5 % solo utilizan de forma aleatoria en los planes de trabajo las aspiraciones personales y del centro en cuanto a la aplicación del Sistema de Control Interno.

Al analizar el avance en los subdirectores se observa que los cuatro ubicados anteriormente en el nivel medio pasaron al alto y de los 14 que se encontraban en el bajo dos se trasladan al nivel medio y el resto asciende directo al alto.

Dimensión III

En el **indicador 1** donde debían dominar las acciones relacionadas con la aplicación del Sistema de Control Interno que conllevaran a la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica se constató que 15 subdirectores que representan el 78.94 % se encuentran en el nivel alto ya que son capaces de aplicar acciones de

autocontrol que conlleven a la identificación de las dificultades y evaluar la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica de cada área y frente, tres de ellos que representan el 15,8 % se encuentran en el nivel medio ya que solo aplican algunas acciones de autocontrol y no inciden en la totalidad de las áreas y frentes para lograr la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica y uno que representa el 5,3% se encuentra en el nivel bajo ya que no fue capaz de ejecutar las acciones para un correcto autocontrol de las áreas y frentes para lograr la eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica. .

El ascenso de nivel de los sujetos de investigación se presentó de la siguiente forma: los dos administrativos que se encontraban en el nivel medio pasaron al alto y de los 16 que antes de aplicada la propuesta estaban en el nivel bajo, tres pasaron al nivel medio y doce al alto.

En el **indicador 2** se precisa que 15 subdirectores que representan el 78,9% se encuentran en el nivel alto ya que fueron capaces de demostrar dominio de la caracterización y diagnóstico de cada frente y área a partir de las incidencias ocurridas y de los controles internos y externos efectuados y aplicar técnicas e instrumentos que conlleven a la ejecución de acciones para el desarrollo y evaluación a corto, mediano y largo plazo de las dificultades detectadas a partir de los resultados del diagnóstico, tres de ellos que representan el 15,8% se encuentran en el nivel medio ya que solo demuestran dominio en la caracterización y diagnóstico de los frentes y áreas mediante técnicas e instrumentos, pero no ejecutan acciones para el desarrollo y evaluación de las dificultades detectadas a corto, mediano y largo plazo a partir de los resultados del diagnóstico y uno (5,3%) se encuentra en el nivel bajo ya que demuestra carencia en la caracterización y diagnóstico de los frentes y área.

Al analizar el avance en los subdirectores se observa que los tres ubicados anteriormente en el nivel medio pasaron al alto y de los 15 que se encontraban en el bajo tres se trasladan al nivel medio y once ascienden directo al alto.

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos planificados, se constató que de la muestra seleccionada, 16 subdirectores se encuentran en el nivel alto, dos en el nivel medio y uno en el nivel bajo, lo que demostró la efectividad de la propuesta.

Conclusiones del capítulo

Después de haber realizado un análisis detallado de los avances alcanzados en el comportamiento del valor general entre todos los indicadores, antes y después del pre-experimento; se evidencia la efectividad de los talleres dirigidos a la preparación de los cuadros administrativos de los centros docentes del municipio Yaguajay, en la aplicación del Sistema de Control Interno, de modo que el 80% de los sujetos se encuentran ubicados en el nivel alto.

La implementación de los talleres en la práctica se realizó de la manera en que fueron concebidos, comprobándose la validez de la propuesta en los marcos del grupo de sujetos sometidos al estudio.

CONCLUSIONES

La sistematización de los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el Sistema de Control Interno y el desarrollo profesional de los subdirectores administrativos de los centros docentes evidencian la necesidad y la importancia del tema por su vigencia y actualidad.

El diagnóstico inicial evidenció las dificultades presentadas en cuanto al poco conocimiento sobre la aplicación del Sistema de Control Interno por lo que se diseñaron talleres para fortalecer su dominio.

La elaboración de talleres se hace necesario para fortalecer el control eficaz de los recursos asignados por el Estado, por ello el Sistema de Control Interno en la economía del país dota de métodos y procedimientos para fortalecer la política estatal que permite la lucha contra la corrupción en las empresas y organismos.

La aplicación de los talleres dio como resultado que los subdirectores administrativos de los centros docentes mostraran mayor interés en la aplicación del Sistema de Control Interno y aplicaran las normas del mismo en su práctica profesional y se posibilitara, de forma integral, el desarrollo armónico de los centros docentes, lo que hizo posible comprobar la factibilidad de la propuesta.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo se recomienda lo siguiente:

1. Continuar alternativas de cómo insertar en las preparaciones de los cuadros a todos los niveles las normas del Sistema de Control Interno como vía de preservar los recursos materiales, financieros y humanos y evitar hechos de corrupción e ilegalidades.
2. Que se trabaje en otras áreas de la Dirección Municipal de Educación en aras de lograr el desarrollo profesional de los cuadros, funcionarios y trabajadores de forma general.

BIBLIOGRAFÍA

- Aballe, P. V y Delci Calzado L. (1996) *“Carácter dinámico del proceso docente educativo”*: La Habana, Artículo Presentado al Consejo Científico de la Facultad de Ciencias de la Educación ISPEJV..
- Addine Fernández, F. (1997) *“Didáctica y optimización del proceso de enseñanza aprendizaje”*: La Habana, IPLAC.
- Añorga Morales, J. (2000) *“Glosario de Términos de la Educación Avanzada”*: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. Material en soporte magnético.
- Allport, G. W. (1965) *“Psicología de la personalidad”*: Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Aragón Castro, A. (1995) *“La Educación Técnica y Profesional y su respuesta en el Impacto económico actual”*: Pedagogía ' 95. La Habana, Conferencias especiales y mesas redondas. Palacio de las Convenciones.
- Araujo, M y otros. (1999) *“Enseñar a aprender”*: Venezuela, Editorial Santillana S.A.
- Batista García, G. (2002) *“Compendio de Pedagogía”*: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Bermúdez Morris, R. (2002) *“Dinámica de grupo en su educación: su facilitación”*: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Bermúdez Morris, R. y Rodríguez, R. (1999) *“Teoría y metodología del aprendizaje”*: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Bermúdez Morris, R y Pérez, L. (2004) *“Aprendizaje formativo y crecimiento personal”*: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Blanco Pérez, A. (1995) *“Introducción a la Sociología de la Educación”*: La Habana, ISPEJV.
- Blázquez Moral, J. (1965) *“Auditoría”*: La Habana, Editorial Nacional de Cuba.
- Boulden, G. (1985). *“Un enfoque sistémico en la capacitación de dirigentes”*: Curso de métodos modernos de enseñanza a dirigentes. La Habana, Material Impreso.
- Bustamante, Caballero. (2002) *“Antecedentes y perspectivas del Control Económico”*: La Habana, Editorial Orbe.

- Burón, J. (1994) *“Aprender a aprender. Introducción a la metacognición”*: Bilbao, Editora Mensajero.
- Bustamante, Caballero. (2001) *“Antecedentes y perspectivas del Control Económico”*: La Habana, Editorial Orbe.
- Boydell, H. T. (1991) *“Determinación de Necesidades de Capacitación”*: Citado por: Alejandro Mendoza en: Manual para Determinar Necesidades de Capacitación: México DF, Editorial Trillas.
- Carballal del Río, E, Díaz Llorca, C y Rodríguez López, J. (1999). *“La Calidad Aplicada al Diseño de Cursos de Capacitación a Dirigentes”*. La Habana, Folletos Gerenciales, Compendio Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES.
- Cartaya Morales, A. (2006) Ministro de trabajo y Seguridad Social: *“Reglamento Disciplinario Interno”*: La Habana, Gaceta Oficial.
- Castellanos Simons D y Gruero, I. (1987) *“¿Puede ser el maestro un facilitador? Una reflexión sobre la eficiencia y su desarrollo”*. La Habana, Ediciones IPLAC .Cesofte.
- Castellanos Simons, D y otros. (2002) *“Aprehender y enseñar en la Escuela”*. La Habana, Editorial. Pueblo y Educación.
- Castro Escarrá, O. (1997) *“Una concepción para la superación de maestros y Profesores”*: Ponencia. La Habana, CDIP. MINED.
- Castro Ruz, F. (2005) *“Una Revolución es el triunfo de la virtud sobre el vicio”*: La Habana, Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado de La Republica de Cuba.
- CECOFIS. (2001) *“Diplomado en Auditoría General”*. Manual de autoestudio. Tomo 1 y 2.
- Coll, C. (1993) *“Necesidades básicas del aprendizaje”*. Estrategia de acción. UNESCO.
- _____ (2003) *“Con Fidel luchamos por las grandes soluciones”*: La Habana, Editorial Páginas. Escuela Superior del Partido. Níco López.
- _____ Curso por Correo Electrónico. Introducción a los Nuevos Conceptos del Control Interno. Centro Estudios Contables, Financieros y de Seguros. Cecofis@cecofis.com.cu.
- Decreto Ley # 159 de Auditoría. (1995).Oficina Nacional de Auditoría. Cuba.

- Echevarría Hernández, R. (1994) *“La Auditoría Interna”*: La Habana, Ministerio de Finanzas y Precios.
- Fabelo Corzo, J, R. (1994) *“Los valores universales en el contexto de los problemas globales de la humanidad”*. La Habana, Revista Cubana de Ciencias Sociales. No.28.
- Galperin, P. (1979) *“Sobre la formación de los conceptos de las acciones mentales”*: Temas de Psicología. La Habana, Editorial Orbe.
- González de La Torre, Grisel. (1997). *“La Concepción Sistémica del Proceso de Organización y Desarrollo de la Superación de los Recursos Humanos”*. La Habana Tesis en Opción al Grado Científico de Doctora en Ciencias Pedagógicas. ISPEJV, La Habana, Cuba.
- González Maura, V. (2001) *“Psicología para educadores”*: La Habana, Editorial. Pueblo y Educación.
- González Rey, F. (1995) *“Comunicación, Personalidad y Desarrollo”*. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- González Rey, F y Valdés Casal, H. (1994) *“Psicología Humanista Actualidad y Desarrollo”*: La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
- Guardarrama González, P y Suárez Gómez, C. (2000) *“Filosofía y Sociedad”*: Tomo I: La Habana, Editorial Félix Varela.
- Hart Dávalos, A. (2005) *“Marx, Engels y la condición humana. Una visión desde Cuba”*: La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.
- Hernández Cotón, S y Hernández Calves, S. (1990) *“Cursos sobre Técnicas de Dirección”*: La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Hernández Fernández, A, M, y Patiño Rodríguez M, R. (2000) *“Una Educación Teórica con eficiencia”*: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- ____ Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatios of the Treadway Comisión).
- Labarrere, R. G. (1998) *“Estructura de la actividad pedagógica y las exigencias que la misma plantea a la personalidad del maestro”*: S/F. S/P. Material Soporte Magnético.
- Labarrere R, G y Valdivia Pairol, G. (1989) *“Pedagogía”*: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Leontiev, A. N. (1995) *“El hombre y la Cultura”*, Superación para profesores de Psicología: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.

- López Hurtado, J y otros. (2003) *“Compendio de pedagogía”*. Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Machado Bermúdez, R. (1990). *“Formación de Cuadros y Dirección Científica desde el Subdesarrollo”*: La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
- Martí Pérez, J. (1975) *“Obras Completas”*, T.10: La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
- Martí, P. J. (1984) *“Obras Completas”*. Tomo VI, Artículo Clases Orales. Ciencia y Derecho. Lecturas. Discursos hablados. La forma accidentada excita la atención. Nuestra América.
- Martí Pérez, J. (1990) *“Ideario Pedagógico”*: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Marx, C. (1970) *“Fundamentos de la crítica de la economía política”*: El Capital Tomo I. La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
- Marx, C. (1973) *“El Capital”*. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
- Marx, C y Engels, F. (1984) *“Obras escogidas”*. Editada por la Dirección Nacional de Escuelas de Instrucción Revolucionaria. Ministerio de Industrias.
- Ministerio de Finanzas y Precios. (2003) *“Resolución 297/03”*. La Habana, Gaceta Oficial.
- Ministerio de Auditoría y Control. (2006) *“Resolución 13/06”*. La Habana, Gaceta Oficial.
- Pérez Rodríguez, G y otros. (1996) *“Metodología de la Investigación I”*: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Pérez Rodríguez, G, Nocedo León, L. (1983) *“Metodología de la Investigación Pedagógica y Psicológica. Primera parte”*: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Pozner de Weinberg, P. (1995) *“El directivo como gestor de aprendizajes escolares”*: Buenos Aires. Argentina, AIQUE. Grupo Editor S.A.
- Pupo Pupo, R. (1990) *“La Actividad como Categoría Filosófica”*: La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
- Sánchez Collazo, A y Sánchez Toledo, M, E. (2002) *“La Pedagogía Cubana: sus raíces y logros”*, Compendio de Pedagogía: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.

- Silvestre, M. (1999) "Aprendizaje, Educación y Desarrollo": La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Smith J, B y Delahaye L, B. (1990) "El ABC de la Capacitación Práctica": 1ra. Edición en Español. México, Editorial Mc Graw Hill.
- Seminario de preparación del curso escolar 2009-2010. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Seminario de preparación del curso escolar 2010-2011. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Registro de Salida del Buró Político, 497. (2001) "Corrupción e Illegalidades, vicios incompatibles con nuestra localidad": La Habana, Editado por el Departamento del Comité Central.
- Registro de Salida del Buró Político, 1093. (2001) "El mejor caldo de Cultivo para la corrupción". Editado por el Departamento del Comité Central.
- Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. (1997) La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Resolución No 60. (2011). "Control Interno". La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Revista " Auditoría y Control" Ministerio de Auditoría y Control.No 4 del 2001.
- Revista "Auditoría y Control" Ministerio de Auditoría y Control.No 8 Abril 2003.
- Pupo Pupo, R. (1990) "La Actividad como Categoría Filosófica": La Habana, Editorial. Ciencias Sociales.
- Rico, P, y Silvestre, M. (2002) "Proceso de Enseñanza-Aprendizaje; Breve Referencia del Estado Actual del Problema", Compendio de Pedagogía: La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Rubinstein, S. (1976) "El Proceso del Pensamiento": La Habana, Editorial Universitaria.
- Rodríguez García, F y col. (1990)."Enfoques y Métodos para la Capacitación a dirigentes". La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Ruiz Ruiz, J, M. (1994) "La formación del directivo desde la Universidad": Madrid, España, Revista Innovación Educativa No. 3.
- Valiente Sandó, P. (1999) "Propuesta de Sistema de Superación para elevar la Profesionalidad de los Directores de Centros Docentes": Ponencia de Divulgación de Resultados Científicos. Congreso Pedagogía ' 99. La Habana, Centro de Documentación e Información Pedagógica del MINED.

- Valiente Sandó, P. (2001) "*Concepción Sistémica de la Superación de los Directores de Secundaria Básica*": Holguín, Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín.
- Vigostky, L. S. (1982) "*Pensamiento y Lenguaje*": La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- _____. (1988) "*Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*". La Habana, Editorial Científico-Técnico.
- _____. (1998) "*Interacción entre la enseñanza y el desarrollo*": Selección de lecturas de Psicología de las edades I". Tomo III. La Habana, ENPES.

Anexo 1

Encuesta a los subdirectores administrativos de los centros docentes.

Objetivo: Validar acciones de superación a los directivos administrativos es necesario que usted responda con sinceridad el siguiente cuestionario.

Muchas Gracias.

1. ¿Considera usted que está preparado para asumir la dirección del proceso de aplicación del Sistema de Control Interno de su centro? Marque con una X
Sí ___ No ___ Algo preparado ___

2. Argumente con tres razones su respuesta anterior.

3. ¿Conoce usted las nuevas resoluciones e indicaciones sobre el Sistema de Control Interno?

Sí ___ No ___

En caso de responder afirmativamente mencione algunas de ellas.

4. ¿Cuántos componentes posee el Sistema de Control Interno? Menciónelos
Cinco ___ Más de cinco ___ Los que se necesiten ___

5. Atendiendo al número de componentes seleccionados por usted, haga corresponder a cuál de ellos pertenecen los siguientes aspectos:

a) Identifica, recopila y comunica información.

b) Sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

c) Es la base de todos los componentes del Control Interno aportando disciplina y estructura.

d) Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias.

e) Proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema.

6. Establezca un orden de jerarquía atendiendo a la responsabilidad con la aplicación del Sistema de Control Interno.

___ Subdirector económico municipal

___ Jefe del grupo de inspección

___ Director Municipal

___ Jefe de Enseñanza

___ Director de centro

___ Metodólogo municipal

Anexo 2

Guía para el análisis de los documentos

Principales aspectos a tener en cuenta en el análisis de los documentos

Objetivo: Valorar las principales regularidades que se presentan en la aplicación del Sistema de Control Interno y que aparecen reflejados en los documentos del directivo de base (director y subdirector administrativo).

Documentos a estudiar

Documentos normativos del ministerio, sistemas de trabajo y planes individuales de trabajo, plan de prevención, actas de los consejos de dirección y asambleas de afiliados y bibliografías relacionadas con el sistema de control interno.

Aspectos a tener en cuenta:

- Sistematicidad con que se aborda en la planificación del trabajo acciones dirigidas al control interno.
- Si se trata en los órganos de dirección la problemática planteada. Y se toman acuerdos relacionados con la misma.
- Tratamiento que se le brinda al control interno en los planes de preparación a los cuadros a todos los niveles
- Se planifican en los planes individuales de trabajo de los cuadros, acciones de autopreparación, dirigidas al control interno.
- Se tienen en cuenta las incidencias y los resultados de los controles internos y externos para la actualización de los planes.

Anexo 3

Guía de observación del proceso de aplicación del Sistema de Control Interno.

Objetivo: Valorar el grado de preparación de los subdirectores administrativos durante el proceso de aplicación del Sistema de Control Interno.

No	Aspectos a observar	Sí	No	Observaciones generales
1	El subdirector administrativo posee los documentos normativos relacionados con el Sistema de Control Interno para encaminar su trabajo			
2	Para la planificación tiene en cuenta las normas que rigen los componentes del sistema de control Interno.			
3	Consulta las resoluciones y documentos que rigen el sistema de Control Interno.			
4	Planifica las acciones a acometer por el Comité de Control y Prevención.			
5	Utiliza la caracterización y diagnóstico de las áreas y frentes que dirige.			
6	Consulta los resultados obtenidos en auditorías, controles y vistas del ministerio.			
7	Tiene en cuenta las incidencias ocurridas, para actualizar el plan de prevención.			
8	Posee los técnicos y funcionarios de cada área y están capacitados.			
9	Domina los puntos vulnerables por áreas y frentes de trabajo.			
10	Posee el control de las posibles manifestaciones que afectan a los puntos vulnerables.			
11	Utiliza la guía de autocontrol como herramienta de trabajo.			
12	Realiza análisis profundos en los órganos técnicos y de dirección sobre el Sistema de control interno.			

Anexo 4

Guía de entrevista a subdirectores administrativos de centros docentes.

Objetivo: Caracterizar la preparación que poseen en la aplicación del Sistema de Control Interno.

1. ¿Cómo evaluaría usted la preparación que recibe para la aplicación del Sistema de Control Interno?
2. ¿Incluye en el sistema de trabajo acciones encaminadas a la aplicación del Sistema de Control Interno?
3. ¿Dentro de su profesión que papel le concede al Sistema de Control Interno? Argumente.
4. ¿Qué conoce usted por aplicación del Sistema de Control Interno?
5. ¿Qué entiende por eficiencia, eficacia e invulnerabilidad económica?
6. ¿Qué vías usted utilizaría para lograr la aplicación del Sistema de Control Interno?
7. ¿A quién le atribuye usted la máxima responsabilidad de la aplicación del Sistema de Control Interno?
8. ¿Qué importancia le concede al Comité de Control y Prevención?

Anexo 5

Guía de entrevista a subdirectores administrativos de centros docentes.

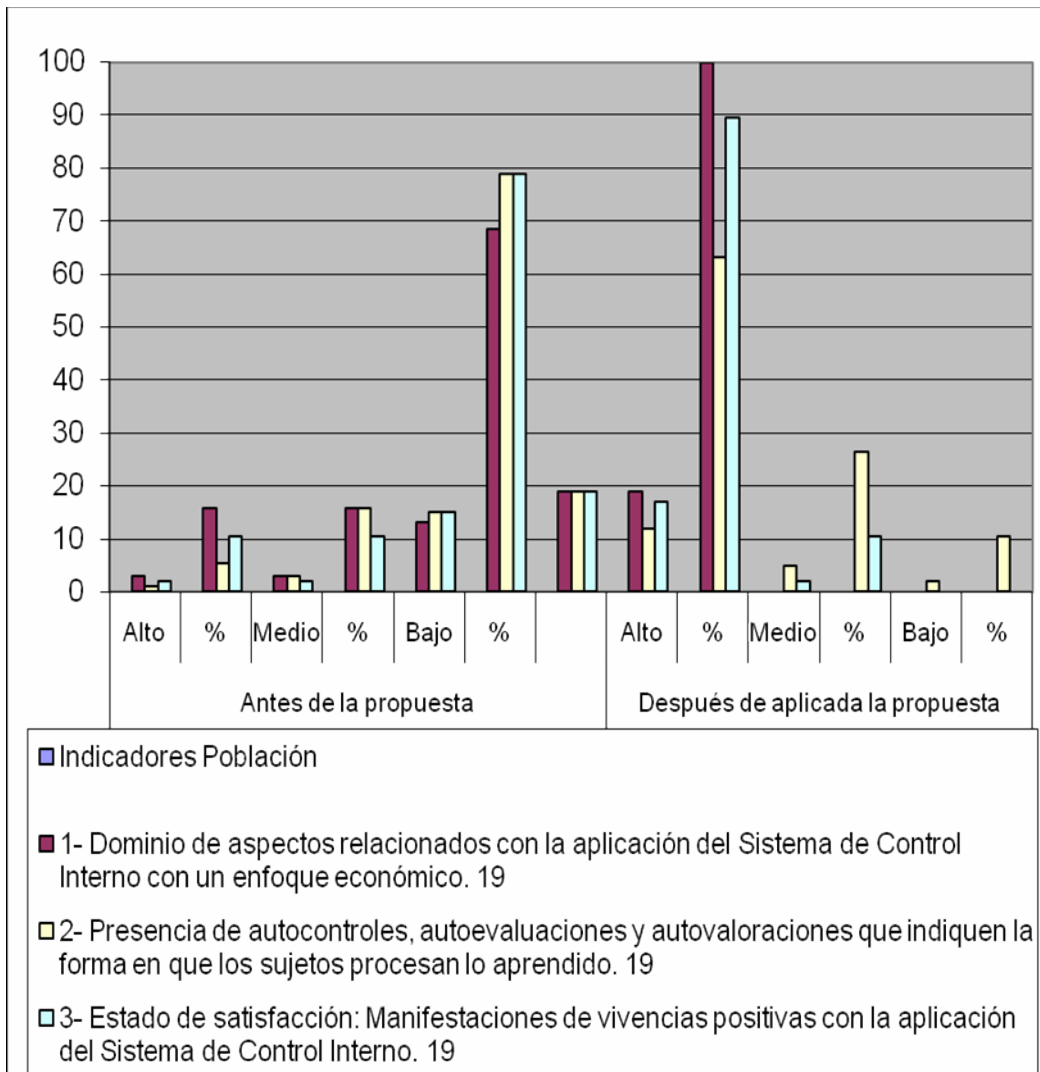
Objetivo: Caracterizar la preparación que poseen en la aplicación del Sistema de Control Interno.

1. ¿Cómo evaluaría usted la preparación que recibió para la aplicación del Sistema de Control Interno?
2. ¿Qué acciones dirigidas a la aplicación del Sistema de Control Interno usted incluye en el sistema de trabajo?
3. ¿Qué papel juega el Sistema de Control Interno? ¿Por qué?
4. ¿Cómo definiría aplicación del Sistema de Control Interno?
5. ¿Qué semejanzas y diferencias existen entre eficiencia y eficacia económica?
6. ¿Cómo usted logra aplicar el Sistema de Control Interno?
7. ¿Quién es el máximo responsable de la aplicación del Sistema de Control Interno?
8. Explique la importancia que tiene el Comité de Control y Prevención.

Anexo 6

I-Dimensión cognitiva

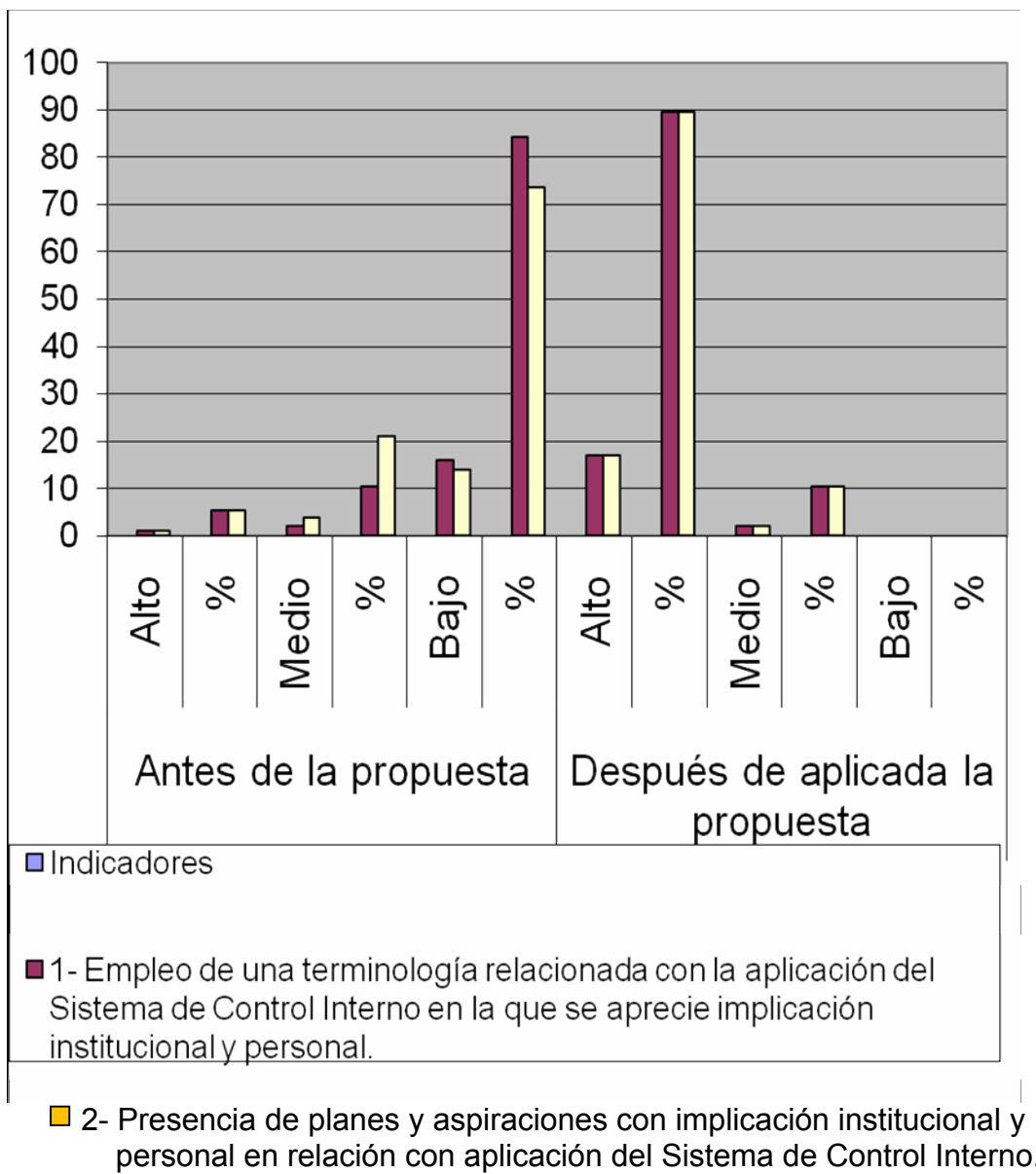
Indicadores	Antes						Después					
	Alto	%	Medio	%	Bajo	%	Alto	%	Medio	%	Bajo	%
1	3	15,8	3	15,8	13	68,4	19	100	0	0	0	0
2	1	5,3	3	15,8	15	78,9	12	63,2	5	26,3	2	10,5
3	2	10,5	2	10,5	15	78,9	17	89,5	2	10,5	0	0



Anexo 7

II- Dimensión motivacional

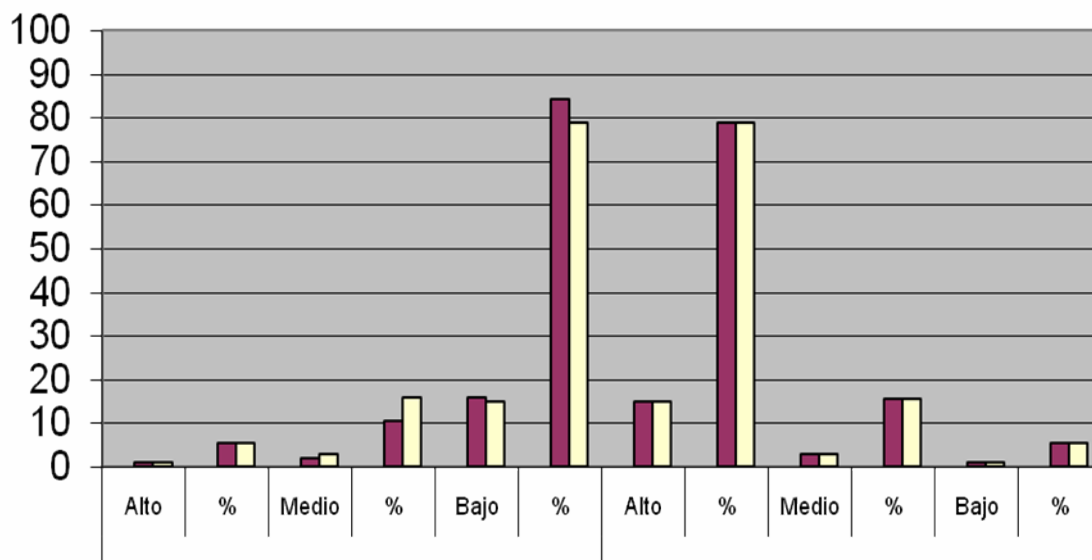
Indicadores	Antes						Después					
	Alto	%	Medio	%	Bajo	%	Alto	%	Medio	%	Bajo	%
1	1	5,3	2	10,5	16	84,2	17	89,5	2	10,5	0	0
2	1	5,3	4	21	14	73,6	17	89,5	2	10,5	0	0



Anexo 8

III- Dimensión ejecutiva

Indicadores	Antes						Después					
	Alto	%	Medio	%	Bajo	%	Alto	%	Medio	%	Bajo	%
1	1	5,3	2	13,2	16	84,2	15	78,9	3	15,7	1	5,3
2	1	5,3	3	15,8	15	78,9	15	78,9	3	15,7	1	5,3



■ Indicadores

- 1- Aplicación del Sistema de Control Interno, en el que estén presentes la caracterización y diagnóstico de los subdirectores administrativos mediante técnicas e instrumentos, el desarrollo y evaluación de acciones a corto, mediano y largo plazo.
- 2- Aplicación del Sistema de Control Interno, al organizar y dirigir, a partir de los resultados teóricos, metodológicos y científicos de forma eficiente dicho proceso, aplicando las normas establecidas para la invulnerabilidad económica.