



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS**

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: “Diseño de un procedimiento para la evaluación de
los riesgos como componente del control interno en
las facultades de la Universidad de Granma.”**

POSTULANTES:

- ❖ **Mónica Jacqueline Trávez M.**
- ❖ **María Yolanda Vera P.**

DIRECTOR DE TESIS:

M.sc. Sandy Rodríguez Sosa

LATACUNGA 2011

AUTORÍA

Nosotros, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación personal, y que se ha consultado en dichas bibliografías que se incluye en este documento.

A través de la presente declaración concedemos los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Técnica de Cotopaxi, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la Normativa Institucional Vigente.

Mónica Jacqueline Trávez Mena

050320329-1

María Yolanda Vera Pallo

050306886-8



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GRANMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
BAYAMO – GRANMA

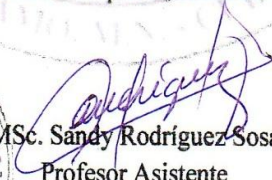
Bayamo, 17 de Febrero del 2011.



CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

Yo, Sandy Rodríguez Sosa, certifico que el informe final del Trabajo de Diploma titulado “Diseño de un procedimiento para la Evaluación de los riesgos como componente del Control Interno en las Facultades de la Universidad de Granma” de las autoras Mónica Jacqueline Trávez Mena y María Yolanda Vera Pallo ha sido revisado y corregidas las recomendaciones emitidas en la tutoría, por lo que autorizo su presentación de acto de defensa.




MSc. Sandy Rodríguez Sosa
Profesor Asistente
TUTOR



UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DEL TUTOR

MSc. Sandy Rodríguez Sosa sobre el trabajo de Diploma de los estudiante María Yolanda Vera Pallo y Mónica Jacqueline Trávez Mena la especialidad en Contabilidad y Auditoría a discutir en Bayamo el día 17 de Febrero del 2011.

a) Correspondencia del contenido del trabajo o proyecto con la tarea indicada

Existe plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas planteadas.

b) Argumentación de las soluciones planteadas

Las soluciones planteadas fueron debidamente argumentadas. Se utilizaron diversas técnicas que avalan los resultados presentados.

c) Grado de independencia del estudiante, iniciativa y habilidad mostrada durante el desarrollo del trabajo.

Las estudiante mostraron mucha independencia, habilidades e iniciativa en el desarrollo del trabajo, aplicando conocimientos básicos adquiridos en su paso por la universidad. La creatividad de la estudiante llevó a una terminación y presentación del trabajo de forma adecuada y meritoria de reconocimiento.

d) Capacidad y poder analítico mostrada en la preparación y realización de las experiencias en caso de que las hubiera.

Mostraron poder analítico, en el procesamiento de los datos que arrojaron las encuestas, y en la presentación de esos resultados lo que llevó a una mejor comprensión de los mismos.

e) La aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante el periodo de estudio en el desarrollo de trabajo.

Se aplicó por las estudiantes los conocimientos adquiridos durante su periodo de estudio en la realización de esta investigación, pues la correcta aplicación de las técnicas y procedimientos utilizados muestran esta afirmación.

f) Enumeración crítica de los errores e insuficiencias del trabajo.

El trabajo no presenta errores, de existir alguno no empeñaría la calidad y originalidad del mismo.

g) Cumplimiento del trabajo en tiempo y forma

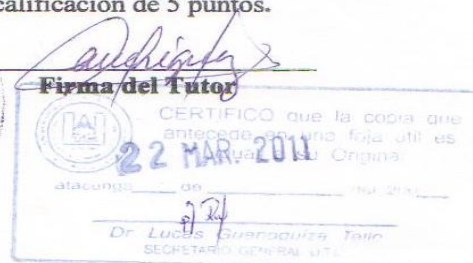
El trabajo final fue entregado en el tiempo establecido, y se cumplió con las etapas establecidas en el plan de trabajo para la culminación de la investigación.

h) Aplicabilidad y actualidad del tema de investigación

Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier sector.

i) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar

Teniendo en cuenta lo antes planteado y la brillante defensa del trabajo solicito al tribunal se le otorgue a la estudiante la máxima calificación de 5 puntos.



**UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

OPINIÓN CRÍTICA DEL Oponente

MSc. Favian Socarras Prohenza sobre el trabajo de Diploma de los estudiantes María Yolanda Vera Pallo y Mónica Jacqueline Trávez Mena de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría a discutir en Bayamo el día 17 de Febrero del 2011.

a) Correspondencia del contenido del trabajo o proyecto con la tarea indicada

Existe total y plena correspondencia entre el contenido del trabajo, las tareas planteadas y el proyecto de investigación previsto.

b) Actualidad del trabajo realizado

La investigación trata de un tema de gran actualidad e importancia para el logro del control interno de las universidades con una seguridad razonable que propicie la gestión y un proceso decisional óptimo.

c) Criterio acerca de la forma de exposición de los diferentes aspectos, estilos de las notas y ortografía, redacción y calidad de los dibujos.

Los aspectos tratados se presentan de forma coherente y lógica y con una presencia a resaltar. El estilo de redacción es correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación.

d) Enumeración crítica de los errores e insuficiencias del trabajo.

No se detectaron errores que empañen la calidad del trabajo.

e) Criterio sobre la calidad técnica, valor crítico, originalidad del trabajo proyecto.

El trabajo presenta una alta calidad técnica, valor científico y originalidad, tanto en la presentación, revisión bibliográfica, utilización de técnicas y métodos de investigación y presentación de los resultados.

f) Criterio sobre de las soluciones planteadas y posible aplicación práctica

Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización de cualquier sector.

g) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar

Teniendo en cuenta lo antes planteado y la excelente exposición y defensa del trabajo solicitado al tribunal se le otorgue la **máxima calificación**



Firma del Oponente



UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ACTA DE DEFENSA DEL TRABAJO DE DIPLOMA

Reunido el Tribunal compuesto por los profesores:

Presidente: Lic. Radamés Torres Carbonell
Secretario: Lic. Eduardo Velasco Domínguez
Vocal: Lic. Ibrahim Amhed León Tellez

Comparecieron los estudiantes **María Yolanda Vera Pallo** y **Mónica Jacqueline Trávez Mena** para realizar la defensa del trabajo titulado "**Diseño de un procedimiento para la evaluación de los riesgos como componente del control interno en las facultades de la Universidad de Granma**".

Actúan como:

Oponente: MSc. **Favian Socarras Prohenza**
Como Tutor: MSc. **Sandy Rodríguez Sosa**

Del análisis realizado por el tribunal se emite las siguientes conclusiones:

ASPECTOS A EVALUAR	EVALUACIÓN
1. Calidad del Trabajo	5
2. Capacidad creadora, originalidad e independencia en el desarrollo del trabajo.	5
3. Calidad de la exposición durante la defensa, respuesta alas preguntas y dominio del tema.	5

Opinión del profesor designado para la orientación científica del estudiante:

Las estudiantes demostraron independencia, capacidad y poder analítico en la realización del trabajo, demostraron además iniciativa y las habilidades adquiridas durante sus años de estudio en la educación superior. Existe plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas que inicialmente fueron planteadas. Se mostraron soluciones debidamente argumentadas. El trabajo no presenta insuficiencias que empafen su calidad además de ser entregado en el tiempo fijado. La investigación presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad. Además de contribuir al proceso de toma de decisiones de la entidad a partir de la evaluación de los riesgos realizada en la facultad seleccionada lo cual propicia la gestión y ofrece un grado de seguridad razonable al control interno en la universidad.

Opinión del Oponente:

Existe total y plena correspondencia entre el objetivo del trabajo y las tareas planteadas. La investigación trata de un tema de gran actualidad e importancia para la protección y gestión de los recursos, así como evaluar los riesgos internos y externos a los que se enfrentan las universidades como instituciones de formación académica y científica propiciando un proceso optimo de toma de decisiones, además de presentar adaptabilidad a los cambios en otras organizaciones que deseen aplicar el procedimiento elaborado. Los aspectos tratados se presentan de forma coherente y lógica y con una presencia a resaltar.



El estilo de redacción es correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación. El trabajo presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad. Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización de cualquier sector.

Opinión de la entidad laboral para la cual se realizó el trabajo:


El trabajo realizado por las estudiantes ha sido de gran ayuda y utilidad para la toma de decisiones de la entidad al exponer información valiosa y oportuna resultado de la evaluación de los riesgos y las posibles medidas para su enfrentamiento todo lo cual contribuye a logro de una seguridad razonable en el control interno de la entidad.

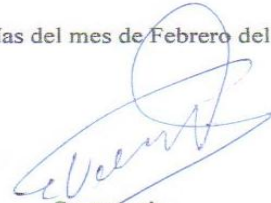
Después de tomar en consideración la calidad del trabajo, de la exposición, la defensa, la capacidad creadora y originalidad, las opiniones del tutor y del oponente así como la respuesta a las preguntas formuladas:

Se le otorga la calificación final de 5 puntos

Entendemos que los estudiantes tienen la capacidad para ejercer su carrera como graduado, y se recomienda: Publicar y participar en eventos científicos relacionados con esta ciencia así como aplicar los conocimientos e instrumentos utilizados en otras empresas donde labore en su vida profesional.

Para constancia se expide la presente acta en Bayamo a los 17 días del mes de Febrero del 2011.


Presidente
Lic. Radamés Torres Carbonell


Secretario
Lic. Eduardo Velasco Domínguez


Vocal
Lic. Ibrahim Amhed León Tellez





AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS



En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: "DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS COMO COMPONENTE DEL CONTROL INTERNO EN LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA" de las autoras Mónica Jacqueline Trávez Mena y María Yolanda Vera Pallo" egresadas de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos – técnicos suficientes, por lo que autorizo su presentación de acto de defensa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma, designe para su correspondiente estudio y calificación.

Granma – Cuba 2011



Sandy Rodríguez Sosa
MSc. Sandy Rodríguez Sosa
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

- ♥ El presente trabajo se lo dedico a mis padres ya que ellos me enseñaron a salir adelante y a ser fuerte ante las controversias que se encuentren en el camino, principalmente mi madre un ejemplo de fortaleza, ya que ella me ha enseñado a superar obstáculos que se presenten en la vida.
- ♥ A la persona que más amo, Patricio Bautista ya que sin su apoyo no hubiera tenido el valor y la decisión de realizar mi trabajo de diploma en otro país, ya que él me llenó de fuerza y valor para lograrlo, por eso y más te amo.
- ♥ A mis hermanos a quienes quiero servir de ejemplo ya que en esta vida no es nada fácil ya que tenemos que esforzarnos y luchar por cumplir lo que uno se anhela en el presente y futuro.
- ♥ Sin ellos no hubiera podido cumplir con mis objetivos y metas porque gracias a ellos llegué a culminar mi carrera profesional les quiero a todos y muchas gracias.

Mónica

DEDICATORIA

- ✚ Dedico este trabajo con mucho amor especialmente a mi Dios por dar sabiduría, entendimiento y los nuevos conocimientos.
- ✚ A mis padres, gracias a su ejemplo, su acertada conducción y constante apoyo debo lo que soy. a ustedes que son mi inspiración, por todo confianza, colaboración, dedicación y esfuerzo ya que sin ellos no hubiera podido cumplir con mis sueños, objetivos y metas porque, a ellos llegue a ser una profesional
- ✚ A mis hermanos, quienes no se apartan de mí en los momentos más difíciles, como profesionalmente quiero servir de ejemplo en la vida cotidiana.
- ✚ Últimamente áspero, espero a todas mis familias cumplir con las metas propuestas, sin dejar atrás sino triunfando todo barreras y obstáculos que se presunta, sí que en verdad nada es fácil, pero únicamente debemos confía en Dios porque para él nada es imposible todo es posible.

Proverbio 1: 7

- ❖ El principio de la sabiduría es el temor a Jehová; los insensatos desprecian la sabiduría

Yolanda

AGRADECIMIENTO

- ♥ Agradezco a Dios por permitirme estar en la tierra, todas y cada una de las personas que me han ayudado en este trayecto de mi vida quien con su aliento y apoyo me hicieron llegar a cumplir tan anhelada meta para desarrollarme como toda una profesional.
- ♥ También agradezco a mis padres en especial a mi madre ya que sin su apoyo y su esfuerzo no hubiera cumplido con mis expectativas, lo más grande que Dios me pudo dar es dos ejemplares que siempre han luchado por salir adelante y ellos son mis padres que no se ha dejado derrotar por nada ni nadie.
- ♥ El agradecimiento sincero y lleno de amor, cariño y respeto es para la persona que más amo quien está y estará siempre a mi lado apoyándome en las buenas y en las malas y quien también ha sido un parte primordial en mi desarrollo como profesional.
- ♥ Agradezco al profesor Sandy Rodríguez Sosa quien con sus conocimientos nos ayudar a llevar a cabo el trabajo de diploma ya que aparte de ser nuestro tutor fue un verdadero compañero y amigo.
- ♥ Agradezco a la Universidad de Granma una institución de gran prestigio la que nos permitió desarrollar nuestro trabajo de diploma, también a nuestra alma mater la Universidad Técnica de Cotopaxi quien nos ayudó a cumplir este sueño.
- ♥ Por último mi agradecimiento a mis hermanos, mis amigos, mis familiares quienes me han apoyado moralmente para cumplir con mis objetivos y así poderles dar un ejemplo que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr.

Mony

AGRADECIMIENTO

- ✚ Primeramente le agradezco a mi Dios, por traerme a este mundo, porque el mí ha dado sabiduría y mi ha enseñado. Por su afán diario la juventud del presente y el futuro logre los éxitos venerado en la educación.
- ✚ A mis padres, por la confianza, apoyo, comprensión y amor que me han ayudado en este trayecto de mi vida, siempre estado luchando por salir adelante y alcanzar las expectativas a cumplir anhelos. metas y objetivos para desplegarme como toda una profesional.
- ✚ A mis hermanos, amigas gracias por todo lo que aprende juntos a ustedes, por sus consejos, apoyo, cariño y hacerme la vida más llevada. Especialmente a mi hermana Rosita por apoyo y la colaboración, Ellos me han ayudado para la realizaron de mi trabajo de diplomado.
- ✚ Agradezco a la universidad técnica de Cotopaxi por dar la apertura de poder obtener nuevos conocimientos y estar en la categoría de ingeniera de Contabilidad y Auditoría, al mismo instante a la Universidad de Granma por dar espacio de poder realizar el trabajo de diplomado.
- ✚ A mi tutor Sandy Rodríguez Sosa, por su colaboración desinteresado para el éxito de esta investigación por su confianza y apoyo, unido a mis profesores de la facultad, ellos me han transmitido todas las informaciones necesarias.

Yoli

RESUMEN

El presente trabajo de diploma, titulado: Evaluación de los riesgos como componente del Control Interno en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma, fue realizado con el objetivo de evaluar la influencia del sistema de control interno sobre la evaluación de riesgo, dándole respuesta a un proceso de investigación que no termina, por la necesidad del constante mejoramiento que requiere la Dirección de la entidad en la búsqueda de alternativas que contribuyan a alcanzar una seguridad razonable. Teniendo en cuenta que el mismo se encuentra en perfeccionamiento al no está totalmente acabado, se requiere de la determinación de toda la normativa relativa a los componentes del control internos específicamente las relativas a la evaluación de los riesgos. Mediante la investigación realizada, se definieron y ofrecieron alternativas que propician el mejoramiento de algunos elementos que permiten evaluar con mejor exactitud los riesgos que enfrenta la organización en la implantación del sistema de control interno, de aquí que se defina el siguiente problema científico: **¿Cómo evaluar los riesgos como componente del sistema de control interno en las facultades de la Universidad de Granma?** Teniendo en cuenta estos aspectos desarrollamos este trabajo que tiene como fin la evaluación de los riesgos en la implementación del sistema de control interno para centros de educación superior y está encaminado a lograr el siguiente objetivo general: **Diseñar un procedimiento para evaluar los riesgos como componente del control interno en las facultades de la Universidad de Granma para propiciar una seguridad razonable.** Para el desarrollo de la investigación fue necesario el empleo de métodos teóricos como análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto y empíricos como la observación científica, revisión documental y técnicas como entrevistas, cuestionarios y análisis estadísticos que fueron de mucha importancia para alcanzar los resultados.

ABSTRACT

The present work of diploma, graduate: Evaluation of the risks like component of the Internal Control in the Faculty of Economic and Managerial Sciences of Granma's University, was realized by the aim to evaluate the influence of the system of internal control on the evaluation of risk, giving him response to a process of investigation that does not end, for the need of the constant improvement that needs the Direction of the entity in the search of alternatives that help to reach a reasonable safety. Bearing in mind that the same one is in development to it is not totally finished, there are needed of the determination of the whole regulation relative to the internal components of the control specifically the relative ones to the evaluation of the risks. By means of the realized investigation, they defined and offered alternatives that propitiate the improvement of some elements that allow to evaluate with better accuracy the risks that the organization faces in the implantation of the system of internal control, of here that defines the following scientific problem: ¿How to evaluate the risks as component of the system of internal control in the powers of Granma's University? Bearing these aspects in mind we develop this work that takes the evaluation of the risks as an end in the implementation of the system of internal control for centers of top education and the following general aim is directed to achieve: To design a procedure to evaluate the risks as component of the internal control in the powers of Granma's University to propitiate a reasonable safety. For the development of the investigation there was necessary the employment of theoretical methods as analysis - synthesis, induction - deduction, abstract - concrete and empirical as the scientific observation, documentary review and technologies like interviews, questionnaires and statistical analyses that performed a lot of importance to reach the results.

ÍNDICE	Pág.
Introducción	1
CAPÍTULO I. Consideraciones teóricas sobre los Sistemas de Control Interno empleados en las universidades.	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Consideraciones teóricas sobre el Control Interno.	10
1.3 El Sistema de Control Interno en Cuba. Particularidades.	16
1.4 Técnicas empleadas para la implementación del componente de riesgos.	23
CAPÍTULO II. Caracterización del Control Interno en la Universidad de Granma y diseño del procedimiento.	28
2.1 Breve caracterización de la Universidad de Granma.	28
2.1.1 Reseña histórica de la Universidad de Granma.	28
2.1.2 Estructura de la Universidad de Granma.	36
2.2 Situación del Control Interno en la Universidad de Granma.	40
2.3 Propuesta de procedimiento para evaluar los riesgos en las facultades de la Universidad.	44
CAPÍTULO III. Aplicación del procedimiento de control interno para la evaluación de riesgo en las facultades de la Universidad de Granma.	53
3.1 Generalidades.	53
3.2 Aplicaciones en la facultad seleccionada de la Universidad de Granma.	54
3.2.1 Análisis del clima laboral en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	54
3.2.2 Evaluación de riesgos en las áreas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.	57
3.2.3 Determinación de la matriz de Control Interno.	59
Conclusiones.	67
Recomendaciones.	68
Bibliografía.	69
Anexos.

INTRODUCCIÓN

El control interno ha crecido durante muchos años dentro de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales con la finalidad de satisfacer un control tanto en recursos humanos, materiales, económicos y financieros. El sistema de control interno está basado en el control contable y administrativo, cumple entre otros con el objetivo de proporcionar información útil para los inversionistas, los acreedores y todas las personas que necesiten para la toma de decisiones económicas racionales, oportunas y confiables, además de permitir detectar debilidades importantes y la toma de acciones correctivas necesarias por el equipo administrativo.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que se realizan, pues de ello dependen para mantenerse en la sociedad. Es bueno resaltar, que la empresa o institución que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por ello, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar, que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades dentro de una actividad específica, para proteger y respaldar sus activos y todo documento de vital importancia, es decir, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como llevar la eficiencia, productividad y protección en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por un alto mando ejecutivo. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa o institución son importantes, pero existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Para el caso de Cuba, los controles internos han estado dirigidos durante años a la verificación de los métodos y procedimientos contables, y no fue hasta el 2003 con la aprobación de la Resolución 297. “Sistema de Control Interno”, que el enfoque se amplía a lo administrativo como un medio que contribuye a la gestión y que se combina con otros sistemas para facilitar el proceso de toma de decisiones. Este nuevo enfoque se extiende a todos los sectores de la economía y los servicios procurándose su implementación en todos los entes económicos del país.

El sector presupuestado del país, recibe una atención diferenciada debido a la diversidad de recursos de que dispone, entre ellas las universidades las cuales requieren de la implementación de un sistema de control interno que contribuya a elevar la eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de lo cual se desprende una evaluación sistemática del cumplimiento de los componentes que forman parte de la Resolución 297, con énfasis en la definición y evaluación de los riesgos tanto internos como externos.

Referente a la evaluación de los riesgos en la implementación de un sistema de control interno para centros de educación superior, se procura desarrollar un conocimiento eficaz en las actividades llevadas a cabo, el mismo que consiste en mejorar la estructura interna de la Universidad que permitirá detectar los errores y corregirlos con el deseo de mejorar en el ámbito administrativo, financiero y operativo. Esta evaluación en la institución contribuirá en la sistematización de los métodos, aplicación eficaz de los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, control, y decisiones adecuadas en su beneficio.

En la provincia Granma se encuentra situada la Universidad de Granma que es considerada como una institución líder comprometida con su progreso económico, político y sociocultural para contribuir proactiva y creativamente al desarrollo sustentable de la región, a través de la gestión universitaria, la competitividad y la potenciación de los valores éticos, estéticos y revolucionarios, apoyados en un clima laboral y participativo de mutuo compromiso con la comunidad universitaria, donde se busca tener un control con el

objeto de asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa, pero se han podido identificar dificultades como son: la falta de una planeación eficiente del sistema de control interno, falta de un plan organizacional y de sistematicidad en la comprobación, evaluación y definición de los riesgos del control interno que conduzcan a una seguridad razonable, lo que ha provocado un mal manejo en cuanto al desarrollo alcanzado. Por tal razón, se afecta a la institución en la determinación y evaluación sistemática de los riesgos en las distintas áreas, por lo que el presente trabajo investigativo permitirá determinar la realidad del control de su gestión.

La investigación tiene gran importancia desde el punto de vista de la evaluación del componente de riesgos, ya que permitirá establecer cómo y por qué se han venido dando acciones negativas en la gestión administrativa de manera que se propicien las correcciones obteniendo información clara, precisa y comprensible del funcionamiento de lo que se deriva el siguiente problema científico:

¿Cómo evaluar los riesgos como componente del sistema de control interno en las facultades de la Universidad de Granma?

Teniendo en cuenta el problema formulado en la investigación se desarrolla este trabajo que tiene como objetivo general: **Diseñar un procedimiento para evaluar los riesgos como componente del control interno en las facultades de la Universidad de Granma para propiciar una seguridad razonable.**

En correspondencia con el objetivo general y para dar respuesta al problema se trazan los siguientes objetivos específicos:

- **Estudiar los elementos conceptuales de un Sistema de Control Interno a ser aplicado en las Universidades.**
- **Diagnosticar la situación actual del componente de Evaluación de Riesgo en el sistema de control interno en la Universidad de Granma.**
- **Proponer un procedimiento para la evaluación sistemática del componente de evaluación de riesgo en las facultades de la Universidad de Granma.**

En consecuencia con el problema científico y los objetivos trazados se formula la siguiente hipótesis: **Si se diseña un procedimiento que evalúe sistemáticamente los riesgos asociados al componente de Evaluación de Riesgo, se logrará una seguridad razonable del sistema de control interno en las facultades de la Universidad de Granma.**

Para el cumplimiento de lo antes planteado el trabajo está diseñado de la siguiente manera:

Capítulo I: Consideraciones teóricas de los Sistemas de Control Interno empleados en las universidades.

Capítulo II: Caracterización del Control Interno en la Universidad de Granma y propuesta de diseño del procedimiento.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento de control interno para la evaluación de riesgos en las facultades de la Universidad de Granma.

Para la realización de lo antes planteado utilizaremos métodos de investigación tales como:

Método lógico e histórico: Se emplea para analizar de forma periódica el surgimiento y evolución que ha tenido el sistema de control interno.

Análisis y la síntesis: De la información científica técnica a través de la cual se pusieron de manifiesto las insuficiencias planteadas en el problema antes mencionado.

Métodos empíricos:

- ✚ Revisión de documentos: documentación administrativa, financiera y operativa de la institución tales como archivos y otros documentos.
- ✚ Realización de entrevistas y observación científica.

CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES TEÓRICA SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO EMPLEADOS EN LAS UNIVERSIDADES

1.1 Antecedentes

Los primeros indicios del Control Interno provienen de un trabajo desarrollado por varias instituciones norte americanas entre las que se encuentra, el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros. Aún cuando el estudio y evaluación de controles internos contables puede parecer un problema de desarrollo reciente, los auditores han discutido sobre el problema durante más de medio siglo. Desde la primera parte del siglo XX, hasta hoy en día, los auditores han tomado en cuenta los sistemas de Control Interno Contable al diseñar programas de Auditoría.

Desde 1917, Robert E. Montgomery, señaló que: "...si el auditor se ha satisfecho de que el sistema de verificación interno es adecuado, no tratará de duplicar su trabajo que ha sido desempeñado adecuadamente por alguien más". Desde luego, tales revisiones de controles internos contables no eran requeridas por normas profesionales, ni existía realmente ninguna guía formal. Las pruebas de auditoría se desarrollaron inicialmente debido a la imposibilidad para hacer frente al volumen de transacciones que se habían incrementado. No fue sino hasta después de la investigación de Mckesson y Robbins que surgió el ímpetu para requerir que el auditor relacione la evaluación de los controles internos al revisar el resumen que se hace a continuación de la primera literatura que se publicó sobre el tema¹.

Una de las primeras referencias en la literatura profesional de Auditoría sobre la necesidad de revisar el Control Interno Contable, apareció en la publicación de 1929 intitulada "Verificación de Estados Financieros". Esta fue una revisión hecha por el Instituto Americano de Contadores, de un folleto impreso en la edición de abril de 1917 del Boletín de la Reserva Federal, reimpresso para distribución general bajo el nombre de "Métodos Aprobados para la Preparación de Estados de Balance". El

¹ Citado por Lawrence, E. Vance.: Libro "Auditoría". Editorial McMiller. México. 1977. Pág. 22-23.

primer párrafo señalaba lo siguiente: El alcance del trabajo indicado en estas instrucciones incluye una verificación del activo y pasivo de una empresa a una fecha determinada, una verificación de la cuenta de pérdidas y ganancias por el período bajo revisión e incidentalmente, un examen del sistema de contabilidad con el propósito de asegurar la efectividad de la verificación interna².

En 1936 una revisión del folleto de 1929 fue preparada por el Instituto Americano de Contadores y publicada por la Junta de Reserva Federal, bajo el título: Examen de Estados Financieros por Contadores Públicos Independientes. El término verificación y Control Interno se usa para describir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización en sí, para salvaguardar el efectivo y otros activos de la compañía, así como para verificar la exactitud de registro en los libros contables. Los salvaguardas cubrirán asuntos tales como los ingresos que se maneja por correo y las salidas por correo, los ingresos de .las ventas en efectivo, la preparación y pago de nominas y la erogación de fondos, así como el recibo y embarque de mercancías.³

Estas salvaguardas con frecuencias tendrán la forma de una segregación definitiva de deberes, o la utilización de implementos mecánicos. Como consecuencia del famoso fraude de Mckesson & Robbins el Instituto Americano de Contadores Públicos emitió en su Junta Directiva Anual de octubre de 1939 una extensión de los procedimientos de auditoría vigentes hasta ese momento, para requerir la observación física de los Inventarios y la confirmación de las Cuentas por Cobrar en los casos en que esos Activos representen una porción significativa de los activos corrientes o de los Activos Totales de la entidad auditada. Estos procedimientos se mantienen vigentes actualmente.⁴

En 1949 el comité sobre procedimientos de auditoría publicó los resultados de un estudio analítico que estaba dirigido particularmente a la consideración de la naturaleza y características del Control Interno y para delinear las esferas respectivas

² Citado por Meigs, Larsen J.: libro "Principios de la Auditoría". Editorial McGill. 1994. Pág. 25.

³ Citado por Fernández Nelna, Adriana. Noviembre 2003. Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina No.11. Artículo "El modelo COSO". Argentina. Pág. 22.

⁴ Citado por Fowler Newton. Artículo: "Las actuaciones de los Gestores Empresariales y su Control". Escuela Universitaria. Departamento de Economía Financiera. 2003.

de interés y responsabilidad de la gerencia y del contador público. Este estudio discutió los elementos de un sistema adecuadamente coordinado, informó sobre las relaciones de la gerencia y el contador público con el sistema de Control Interno, y proporcionó una ilustración gráfica del mismo.

Definió al Control Interno de esta manera: “El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración”.⁵

El Control Interno fue creado para asegurarse contra posibles errores y fraudes, tomando como base la observación de la práctica de los sistemas empleados en grandes empresas, como eran:

El Control Interno fue sometido a un riguroso estudio por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treedwai, también conocida como COSO (Committee of Sponsori Organisations). Entre los miembros de COSO se encontraban el American Institute of Chartered Public Accountants (AICPA), The Financial Excecutives Institute (FEI), The Institute of Internal Auditor (IIA), The Institute of Management Accountants (IMA), y la American Accounting Association (AAA), que agrupa profesores universitarios de Contabilidad. Después del estudio realizado por la comisión COSO, y a propuesta de esta, el enfoque de la definición de Control Interno cambió su matriz tradicional logrando una amplia aceptación internacional.⁶

Es por eso, que las autoras de este trabajo podemos decir que el Control Interno es el proceso que lleva a cabo la administración, la dirección y demás miembros de una entidad, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos en los siguientes ámbitos y categorías:

⁵ Serrano, Moisés.: “Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano”. Auditoría Interna. España. 2003.

⁶ Fernández Nelnfa, Adriana. Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina No.11. Artículo “El modelo COCO”. Argentina. Pág.1-2. Noviembre 2003.

- ❖ Eficacia y Eficiencia de las Operaciones.
- ❖ Fiabilidad de la Información Financiera.
- ❖ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- ❖ Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.

Un aspecto de relevancia en la definición propuesta por COSO, es que se trata de un proceso donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones, que en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al Control Interno en un Sistema Integral de materiales, equipo, procedimientos y persona.

Los controles son más efectivos cuando están incorporados a los procesos y se integran como parte inseparable de la actividad. Otro aspecto de gran importancia del concepto de Control Interno es la participación de las personas en el proceso, pues no se trata solo de la dirección, sino de todas las personas que componen la organización, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

Para las autoras no es posible que la entidad pueda conocer todos los riesgos a los que está y estará expuesta a todo momento y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. La frase, destinado a garantizar razonablemente a la dirección, manifiesta que no se puede esperar que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos.

Los controles solo dan cierta seguridad pero no constituyen un elixir, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones para poder garantizar la consecución de los objetivos.

La parte más importante de la definición COSO es que alcanzarán los objetivos, ya que los controles internos no pueden ser elementos restrictivos sino que posibiliten los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. Y que no se trata solo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión. A lo que se añaden los objetivos vinculados con la estrategia. De esta manera se valorizan las tareas de

valuación y perfeccionamiento de los controles internos y los convierte en responsabilidad de todos.

El control interno ha crecido durante muchos años dentro de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales con la finalidad de satisfacer un control tanto en recursos humanos, materiales, económicos y financieros. El sistema de control interno está basado en el control contable y administrativo, cumple entre otros el objetivo de proporcionar información útil para los inversionistas, los acreedores y todas las personas que lo necesiten, para la toma de decisiones económicas racionales, oportunas y confiables, además de permitir detectar debilidades importantes y la toma de acciones correctivas necesarias por el equipo administrativo. El sistema de control interno no es meramente manual de procedimientos, políticas institucionales, formularios, guías y disposiciones, sino que se realiza por personas a todos los niveles de una organización y de ellos se requiere más que una razonable seguridad; de tal modo consideramos que además en él intervienen los componentes de vital importancia.

Informe del (COSO) “Comité de Organismos Patrocinadores”, surge como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados⁷.

Informe del (CORRE) “Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador” toma como base los tres informes enunciados; sin embargo, su presentación se fundamenta en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL.⁸

⁷ Fernández N., Adriana. Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina No.11. Artículo “El modelo COCO”. Argentina. Pág.1-2. Noviembre 2003.

⁸ Citado por Hernández Rodríguez, Alfredo, Monografías de Contabilidad y/o Auditoría Forense. 2004. Universidad de Granma. Cuba.

Informe del (MICIL) “El Marco Integrado de Control Interno Latinoamérica”, es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

En la preparación del MICIL, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para promover mejores prácticas de responsabilidad y transparencia. El Informe COSO y el MICIL recomiendan que el control interno, como un modelo integrado a la gestión de las organizaciones, sea considerado como una asignatura obligatoria para todas las profesiones de nivel universitario. Se considera por los organismos de profesionales y la sociedad civil, que lo importante del control interno se fundamenta en los valores y en un código de conducta ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general.⁹

Se visualiza el conocimiento y reconocimiento social sobre la obra de la revolución en materia de educación superior, a través del desempeño de la labor de la UDG y su participación en los Programas de la Revolución, proyectando una imagen renovada de nuestra Universidad mediante la consolidación de rasgos de identidad en donde se ha fomentado la instrucción académica formando así convenios a nivel internacional para el desarrollo intelectual de las personas.

1.2 Consideraciones teóricas sobre el control interno

Para el autor Meigs Larsen, J.: “El Control Interno es un proceso que lleva a cabo la alta dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa”.¹⁰

En la perspectiva que aquí adoptamos, se afirma que un departamento que no aplique controles internos adecuados, corre el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e

⁹ Citado por Hernández Rodríguez, Alfredo, Monografías de Contabilidad y/o Auditoría Forense. 2004. Universidad de Granma. Cuba.

¹⁰ Meigs Larsen, J.: Texto “Principios de la Auditoría”. Editorial McGrill. 1994. Pág. 25.

incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades. Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables.

En cuanto a lo Administrativo es el plan de organización y todos los métodos que facilitan la planeación y el control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación a lo contable se puede decir que comprende métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables. Dentro de esta perspectiva señala que un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo-beneficio.

• **Conceptualización del control interno**

Los autores Kelly, Walter; Ziegler, Richard; Bayton, William C., conceptualizan: “El Control Interno comprende el plan organizacional y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, verificando la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión de la políticas administrativas prescritas”.¹¹

Chashin, James señala que: “El Control Interno es un sistema integrado por el esquema de la organización, planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación procurando que todas las actividades, las operaciones, las actuaciones, la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales y las políticas trazadas por la dirección para el logro de metas, objetivo previsto, etc....”.¹²

El tratadista Meigs Walter B. define que: “El Control Interno como un proceso de promover la operación eficiente de la organización. El sistema de control interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para proteger los activos en contra de desperdicios, el fraude y el uso ineficiente, promover la exactitud y la confiabilidad y los registros contables: alentar y medir el cumplimiento de las políticas

¹¹ Kelly, Walter; Ziegler, Richard; Bayton, William C.: “Auditoría Moderna”. 1988. Pág.122.

¹² Chashin, James. “Manual de Auditoría”. 2001. Pág. 58.

de la compañía: evaluar la eficiencia de las operaciones”.¹³ Por tanto, no solo incluye la actividad contable y financiera, sino que se extiende a todos los aspectos de las operaciones de la institución, donde tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes, para así evitar los errores que se puedan presentar en el transcurso de una actividad diaria, permitiendo cumplir los objetivos y las metas propuestas en una forma precisa, oportuna, y eficiente.

- **Importancia del control interno**

Según Poch, Robertho define que: “...el control es un plan donde se preverán todas las medidas administrativas dentro de la entidad para el logro de los objetivos; de ahí que (...) sea un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información”.¹⁴

Para Mantilla S. Alberto, la importancia del Control Interno radica en:¹⁵

- ✓ Los controles internos se implantan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino.
- ✓ Los controles internos le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y re-estructurándose para el crecimiento futuro.
- ✓ Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- ✓ Puesto que los controles internos sirven a muchos propósitos importantes, existen crecientes llamadas para mejorar los sistemas de control interno y sobre los informes de ellos.
- ✓ Los controles internos son percibidos cada vez más y más como solución a una variedad de problemas potenciales.

¹³ Meigs Walter, B.; “Contabilidad la Base para Decisiones Gerenciales”. Editorial McGrill.1986. Pág. 163.

¹⁴ Poch, Robertho.: “Manual de Control Interno”. 1992. Pág. 159.

¹⁵ Para Mantilla S. Alberto.: “Auditoría de Control Interno”. 2009. Pág. 68.

Para las autoras la importancia del Control Interno es la efectividad del sistema que depende en gran medida de integridad y de los valores éticos, del personal que diseña, administra y vigila.

- **Objetivos del control interno**

Para Warren Reeve, Fess manifiestan que los objetivos del Control Interno son¹⁶:

- ✓ Los activos estén protegidos y se usen para las actividades de la institución.
- ✓ La información de la empresa sea exacta.
- ✓ Los empleados respeten las leyes y reglamentos.
- ✓ Obtener información financiera concreta y segura.

Por lo que, los objetivos del control interno son muy necesarios en una institución, las medidas deben ser claras, oportunas, sencillas, ágiles, flexibles, adaptables, eficaz, objetivas y realistas.

- **Propósitos de los mecanismos del control interno**

Según, Cantú Gerardo menciona los más importantes propósitos del Control Interno:¹⁷

1. Salvaguardar los recursos contra desperdicios, fraudes e insuficiencias.
2. Promover la real y adecuada contabilización de los datos.
3. Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.
4. Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa.

El Control Interno no se diseña para detectar errores, sino para reducir la oportunidad de que ocurran errores o fraude. Algunos fines del Control Interno del efectivo son tomar todas las precauciones necesarias para prevenir los robos o desperdicios que se pueden encontrar tanto en materiales como en los recursos que se utilizan por lo tanto se debe establecer un método adecuado para presentar el efectivo en los registros contables.

¹⁶ Warren Reeve, Fess.: "Contabilidad Financiera". 1929. Pág. 179.

¹⁷ Cantú, Gerardo.: "Contabilidad Financiera". 1995. Pág. 358.

- **Características del control interno**

El autor Cepeda Gustavo determina que las características del Control Interno son:¹⁸

- ✓ El Control Interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización
- ✓ Debe ser una fuente para evitar los errores y fraudes.
- ✓ Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización se encuentren de manera idónea.
- ✓ No mide desviaciones, las ayuda a identificarlas.
- ✓ Su ausencia es una de las causas de las desviaciones

Por lo cual, las características del control interno se enfocan en verificar la idoneidad de la situación administrativa, operativa, financiera y de gestión de una institución ya que un control interno adecuado prevalece en la institución y refleja ante el exterior, repercutiendo en el beneficio y desarrollo de una entidad.

- **Principios que rigen el control interno**

Para Lawrencel, L. Vance mencionan los principios que rigen en el control interno como son:¹⁹

División del Trabajo.- La esencia de éste principio descansa en la separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició.

De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.

Fijación de Responsabilidad.- Que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las

¹⁸ Cepeda Gustavo.: “Auditoría y Control Interno”. 2003. Pág. 9.

¹⁹ Lawrencel, L. Vance.: “Auditoría”. 1977. Pág. 22-23.

anotaciones y operaciones llevadas a cabo. Ser parte de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados, sobre la base de una adecuada organización.

Cargo y Descargo.- Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Debe entenderse el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.

• Clasificación del control interno

Generales: No tienen un impacto sobre la calidad de las aseveraciones en los estados contables, dado que no se relacionan con la información contable.

Específicos: Se relacionan con la información contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen de la información hasta los saldos finales.

• Tipos de control interno

Para Meigs, Walter B., los tipos de control interno son:²⁰

Control Interno Administrativo u Operativo.- Promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.

Control Interno Contable o Controles Básicos.- Verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables.

Control Interno Preventivo o Disciplinas de Control.- Proteger sus activos que analiza el objetivo de un determinado control para encuadrarlo dentro de las pautas detalladas.

Control Interno Administrativo u Operativo.- Promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.

• Elementos del control interno

Para Warren Reeve F., los elementos de control interno, a continuación se presenta cada uno de ellos:²¹

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.

²⁰ Meigs, Walter B.: "Contabilidad la Base para Decisiones Gerenciales". 1986. Pág. 129.

²¹ Warren, Reeve, Fess.: "Contabilidad Financiera". 1929. Pág. 1980-183.

- Procedimientos de control.
- Supervisión.
- Información.
- Comunicación.

1.3 El sistema de control interno en Cuba. Particularidades

Para el caso de Cuba, el control interno se transformó a partir del establecimiento de la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, nombrada “Sistema de Control Interno”, que presenta cinco componentes, además de todas las normas que los componen, como sigue:²²

Ambiente de control

El ambiente de control es la base para el diseño del sistema de Control Interno; en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad.

Primera norma: Integridad y valores éticos

El máximo dirigente de la organización debe lograr que todos sus trabajadores y directivos conozcan y practiquen, en todo momento, los valores éticos asumidos por la organización.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea: “La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el

Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno, que constituyen un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad”.²³

Segunda norma: Competencia profesional

La dirección de la organización debe establecer los mecanismos para lograr la competencia profesional deseada de sus trabajadores. Este deseo de la dirección debe

²² Ministerio de Finanzas y Precio. Resolución 297/03. La Habana. Cuba. Empresa Gráfica de Finanzas y Precios. 2003. Pág. 3.

²³ Ministerio de Finanzas y Precio. Resolución 297/03. La Habana. Cuba. Empresa Gráfica de Finanzas y Precios. 2003. Pág. 30.

traducirse en cuáles son los niveles de conocimiento y habilidades necesarios para el buen desarrollo de cada puesto.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea: “Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores se caracterizarán por poseer un nivel de competencia (aptitud, idoneidad), que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados”.²⁴

Tercera norma: Atmósfera de confianza mutua

La dirección debe crear y fomentar, a lo largo y ancho de la organización, un estado de confianza mutua que ayude a materializar el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones.

Cuarta norma: Estructura organizativa

La dirección de la entidad es responsable de crear un organigrama funcional donde quede plasmada la estructura organizativa de la entidad y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea: “Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama”.²⁵

Quinta norma: Asignación de autoridad y responsabilidad

La forma más eficaz de dejar plasmado explícitamente los niveles de autoridad y responsabilidad graficados en el organigrama es mediante la creación de un manual de organización y funciones.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea: “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos”.²⁶

²⁴ Ídem. Pág. 32.

²⁵ Ídem. Pág. 35.

²⁶ Ministerio de Finanzas y Precio. Resolución 297/03. La Habana. Cuba. Empresa Gráfica de Finanzas y Precios. 2003. Pág. 36.

Sexta norma: Políticas y prácticas en personal

La máxima dirección debe comunicar a sus trabajadores qué espera de ellos en materia de integridad, comportamiento ético y competencia profesional y cuáles son las vías que le brinda para lograr estos propósitos; además, debe velar por el interés y desempeño que tiene cada trabajador en alcanzar estas metas. La Resolución 297/03 en su Anexo plantea: “La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia”.²⁷

Séptima norma: Comité de Control

Las entidades deben efectuar un análisis para determinar la conveniencia o no de crear el Comité de Control, pues puede existir otro órgano asesor a la dirección que pueda asumir las funciones y responsabilidades del mismo.

Evaluación de riesgos

Una vez creado el ambiente de control se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, pero ¡cuidado!, usted no puede evaluar algo que previamente no haya identificado; por tanto, el proceso de identificación de los riesgos comienza paralelamente con el establecimiento del ambiente de control y del diseño de los canales de comunicación e información necesarios a lo largo y ancho de la entidad.

La Resolución 297/03 en su Anexo plantea: “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”.²⁸

Primera norma: Identificación del Riesgo

La identificación de riesgos es la primera etapa del proceso y es sumamente importante, dado que ella nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una empresa o negocio a un riesgo o pérdida que para determinar el

²⁷ Ídem. Pág. 36.

²⁸ Ídem. Pág. 38.

riesgo necesitamos conocer la causa. La Resolución 297/03 en su Anexo plantea: “Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en función de alcanzar sus objetivos, ya sean de origen interno; es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos, que son los elementos fuera de la organización que afectan en alguna medida el cumplimiento de los mismos”.²⁹

Segunda norma: Estimación del riesgo

La estimación del riesgo es la cuantificación de las exposiciones a riesgo, basada en su impacto financiero en la entidad y expresada en términos monetarios. Tiene como objetivos fundamentales:

1. Determinar la importancia relativa de los riesgos dentro de la estructura financiera de la entidad.
2. Obtener la información necesaria que nos ayudará a la mejor combinación de las herramientas de la Administración de Riesgos.

Tercera norma: Determinación de los objetivos de control

Se ha identificado, estimado y cuantificado los riesgos, la máxima dirección y los directivos de cada área deben diseñar los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué técnica(s) de control se utilizarán para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo beneficio.

Cuarta norma: Detección del cambio

En la Resolución No. 297/03 se consigna: “Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas”.³⁰

Actividades de control

Por medio de este componente se pretende de identificar y evaluar los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de

²⁹ Ministerio de Finanzas y Precio. Resolución 297/03. La Habana. Cuba. Empresa Gráfica de Finanzas y Precios. 2003. Pág. 40.

³⁰ Ídem. Pág. 42.

ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Primera norma: Separación de tareas y responsabilidades

La dirección debe velar porque exista un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad a partir de la estructura organizativa diseñada y para cada ciclo de operaciones.

Segunda norma: Coordinación entre áreas

El objetivo de esta norma es el trabajo mancomunado de todas las áreas de la organización en virtud de alcanzar los objetivos propuestos y para que el resultado sea efectivo, mejorando la integración y la responsabilidad y limitando la autonomía. La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo.

Tercera norma: Documentación

La documentación referida al sistema de Control Interno y la relacionada con transacciones y hechos significativos; todo debe estar documentado en los manuales que se elaboren.

Cuarta norma: Niveles definidos de autorización

La máxima dirección debe tener identificadas las personas facultadas a autorizar o autorizadas a realizar determinadas actividades dentro del ámbito de su competencia.

Quinta norma: Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Las transacciones y los hechos que afectan a una institución deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados en el momento que esto ha ocurrido.

Sexta norma: Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas. Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia.

Séptima norma: Rotación del personal en las tareas claves

La dirección, en el proceso de identificación de riesgos, determina aquellas tareas o actividades con una mayor probabilidad de que se cometan irregularidades, errores o fraudes.

Octava norma: Control del sistema de información

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

Novena norma: Control de la tecnología de información

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que la entidad necesita para el logro de su misión.

Décima norma: Indicadores de desempeño

La máxima dirección y los directivos a todos los niveles deben diseñar un sistema de indicadores que les permitan evaluar el comportamiento de su gestión. Estos indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; los indicadores cuantitativos se expresan de manera que permitan su aplicación objetiva y razonable.

Oncena norma: Función de Auditoría Interna independiente

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la organización constituyendo un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la dirección para estar informada, Son razonables, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de Control Interno.

Información y comunicación

Se pretende identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades.

Primera norma: Información y responsabilidad

La información es considerada como fenómeno y como proceso. En el primer caso la información es producida por agentes externos que actúan en las personas a través de los sentidos.

Segunda norma: Contenido y flujo de la información

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

Tercera norma: Calidad de la información

La información disponible en la entidad debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

Cuarta norma: Flexibilidad al cambio

El sistema de información debe ser revisado y corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos.

Quinta norma: El sistema de información

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y al programa de operaciones de la entidad, o sea, en correspondencia a su objeto social y las actividades para las cuales fue creada la misma.

Sexta norma: Compromiso de la dirección

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

Séptima norma: Comunicación, valores de la organización y estrategias

El proceso de comunicación de la entidad debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

Octava norma: Canales de comunicación

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

Supervisión y monitoreo

Primera norma: Evaluación del Sistema de Control Interno

Los directivos a cualquiera de los niveles de la organización deben evaluar periódicamente la eficacia del sistema de Control Interno y comunicar los resultados de esta evaluación.

Segunda norma: Eficacia del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en: La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia; la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros; el cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluyendo las políticas y los procedimientos inherentes a la entidad.

Tercera norma: Auditorías al Sistema de Control Interno

Deben practicarse auditorías, las que informarán sobre la eficacia y eficiencia del Sistema de Control Interno, proporcionando recomendaciones para su fortalecimiento.

Cuarta norma: Validación de los supuestos asumidos

Los objetivos de una entidad y los elementos de control que respaldan sus logros descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo funciona su entorno.

Quinta norma: Tratamiento de las deficiencias detectadas

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema del Control Interno debe ser informada. Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

1.4 Técnicas empleadas para la implementación del componente de evaluación de riesgos

- Componentes esenciales de la definición de riesgo

Es necesario determinar no sólo aquellos riesgos que son susceptibles de asegurar o controlar; sino también, tratar de detallar todas las formas posibles en que los activos de la entidad pueden ser dañados y las formas en que su capacidad de generar

ganancia pueda ser afectada. Es decir, debemos reconocer todas las posibilidades de pérdida de la entidad.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”; esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Incertidumbre: El primer componente de la definición de riesgo es la incertidumbre, la cual puede ser entendida como la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado. Esta imposibilidad se debe principalmente al desconocimiento o insuficiencia de conocimiento sobre el futuro.

Probabilidad: Es la proporción de veces que un evento en particular ocurre en un tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes. Otra definición es: Estimado de que un suceso ocurra o no.

- Otros componentes de la definición de riesgo

Nivel de riesgo: Como habíamos indicado anteriormente, aun conociendo la posibilidad de ocurrencia de un hecho siempre existe cierta incertidumbre acerca de cuántas veces y cuánto efecto podrá tener. Estos dos factores se expresan mediante los conceptos de frecuencia y severidad de la ocurrencia de un riesgo.

Peligro y azarosidad: Se puede definir el peligro como la causa primaria que da lugar a una pérdida en una situación dada, mientras que la azarosidad es el factor o los factores que influyen (incrementa o disminuye) en el efecto provocado por la ocurrencia del peligro.

Factores físicos y factores morales: Los factores físicos son aquellos que tienen relación con las características físicas del riesgo: el tipo de construcción, la cercanía al mar, los sistemas automáticos de detección y extinción de incendio, los sistemas de protección, etc.

- Clasificación de los riesgos

Para poder estudiar el riesgo, es necesario establecer la clasificación de éste; sin embargo, existen diferentes criterios al respecto.

Riesgos estáticos y dinámicos

Riesgos Estáticos: Están conectados con pérdidas causadas por la acción irregular de las fuerzas de la naturaleza o los errores y delitos del comportamiento humano y que resultan una pérdida para la sociedad.

Riesgos Dinámicos: Están asociados con cambios de los requerimientos humanos y mejoramientos en la maquinaria y la organización.

Riesgos fundamentales y particulares

Riesgos fundamentales: Son aquellos que se originan por causas fuera del control de un individuo o grupo de individuos, y tienen un efecto catastrófico y extensivo sobre los mismos.

Todos los riesgos de la naturaleza como son: huracanes, inundaciones, terremotos, etc., así como los acontecimientos políticos y sociales: guerras, intervenciones, etc. constituyen ejemplos de riesgos fundamentales.

Riesgos particulares: Los riesgos particulares son más personales en su causa y efecto, pues se originan por causas individuales como son: incendio, explosión, robo, etc. y afectan de manera particular a individuos. Podemos agregar que la ocurrencia de los mismos es en cierta forma controlable por los individuos.

Riesgos Financieros y No-Financieros

Riesgos Financieros: El riesgo es clasificado como financiero cuando es susceptible de valoración económica en términos monetarios. Por ejemplo, la pérdida de una casa, un automóvil, las pérdidas consecuenciales y hasta la responsabilidad civil pueden ser medidas en términos monetarios.

Riesgos No-Financieros: Aquellos riesgos que no pueden ser medidos estrictamente en términos monetarios son considerados riesgos no-financieros. Ejemplo de esta última clasificación son los riesgos que se corren al contraer matrimonio, o tener niños, o escoger una carrera.

Riesgos puros y especulativos:

Riesgos Puros: Son aquellos que implican una posibilidad de pérdida y que en el mejor de los casos generen una situación donde no se gane, sino que se mantenga la situación inicial. Los riesgo de incendio en una casa, o de un accidente automovilístico, son riesgos puros.

Riesgos Especulativos: Como contraposición a la clasificación anterior existen riesgos especulativos, los cuales infieren la posibilidad de ganar algo en una situación dada.

Ejemplos de lo anterior son los riesgos del negocio: el precio de los productos, la política de marketing y publicidad, decisiones sobre diversificación, expansión, compra de nuevos activos, etc.

Establecimiento de las herramientas que ayudarán a la identificación de los riesgos:

De la propia importancia de la etapa se desprenden 2 acciones fundamentales que el Administrador de Riesgos debe llevar a cabo, como son: medir y jerarquizar los riesgos. Se entiende por:

1. Medir: darle un valor al riesgo previamente identificado.
2. Jerarquizar: conociendo los recursos financieros de la empresa, establecer un orden de prioridad para la atención de los riesgos. De esta forma podremos determinar cuáles son los más importantes y urgentes que requieren de unas atenciones inmediatas y cuáles los de menor importancia y que podrían ser atendidos posteriormente.

- Métodos de evaluación de riesgos

El Administrador de Riesgos cuenta con un conjunto de métodos para la evaluación de los riesgos, tales como:

Método del criterio de frecuencia de Prouty³¹:

Este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos. Los riesgos se agrupan con arreglo a los siguientes criterios:

- **Riesgo poco frecuente:** Si la frecuencia de pérdida es casi nula (prácticamente el evento no sucede).
- **Riesgo moderado:** Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo.
- **Riesgo frecuente:** Si la frecuencia sucede regularmente.

³¹ BACA, Gómez Antonio: "La Administración de Riesgos Financieros". Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año 26, No. 11, Noviembre, México. 1997.

Método del criterio de gravedad o financiero. Este método clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad. Los riesgos se agrupan con arreglo a los siguientes criterios:

- **Riesgo leve:** Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y este lo asume.
- **Riesgo moderado:** Si el impacto financiero de las pérdidas hace necesario una autorización fuera del presupuesto para sobre llevarlo financieramente.
- **Riesgo grave:** Si el impacto financiero de las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
- **Riesgo catastrófico:** Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la empresa.

CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UNIVERSIDAD DE GRANMA Y PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO

2.1 Breve caracterización de la Universidad de Granma

2.1.1 Reseña histórica de la Universidad de Granma

Esta institución para llegar a ser lo que hoy es, ha transitado por un largo camino, del cual se esboza una breve síntesis de su historia, sin la que no se pudiera decir apenas una palabra, si no se invoca a la obra significadora que ha sido la Revolución Cubana, que liderada por el genio de Fidel Castro, permitió alcanzar a todo el pueblo cubano la “dignidad plena del hombre” proclamada por José Martí, y también evocar la actuación y el sacrificio de un grupo significativo de iniciadores, de fundadores, de creadores, tanto a los que hoy están aún en la acción de educar, como a los que ya no se encuentran en esta institución o los que ya han partido definitivamente, después de cumplir con dignidad, la obra de la vida.

La formación de especialistas de nivel superior en la rama agropecuaria, en la antigua provincia de Oriente, se inició en el año 1967, al constituirse lo que fue hasta julio de 1976 el embrión del Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo: La Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Oriente, la que inició, sus actividades en el curso académico 1967-1968. Hasta ese momento, el único antecedente existente en Oriente en torno a ello lo era el hecho de que, precisamente desde principios del propio año 1967, grupos de estudiantes de 1er. año de Agronomía de los cursos dirigidos de la Universidad Central, constituidos por técnicos medios y otros trabajadores que laboraban en las actuales 5 provincias orientales, recibían sus encuentros clases indistintamente en instalaciones radicadas en Holguín, Bayamo y Las Tunas. Durante el transcurso de los años se crearon nuevas carreras o facultades que se detallan a continuación:

Ingeniería Agronómica 1968-1969

Medicina Veterinaria 1971-1972

Pecuaria 1973-1974

Fue con esta estructura de especialidades y tipos de cursos que nació nuestra universidad en estos predios, mediante la Ley No. 1307 de 30 de Julio de 1976 que creó la nueva red de Centros de Educación Superior del país, dando inicio a sus actividades, como tal, en el curso académico 1976-1977, una semana después del acto oficial de apertura del mismo, que tuvo lugar el día 1ro de septiembre de 1976 en el pasillo exterior del comedor, que limita con la actual plaza “Antonio Maceo”.

En ese momento sólo se disponía en la actual sede, de la cocina comedor y de los Edificios de albergue “A” y “B” y estaban en proceso de construcción el edificio Docente No. 1 y los Edificios de albergues “C” y “D”. En razón de ello las actividades docentes, en esos primeros tiempos, se desarrollaron en lo que fue hasta entonces la Unidad Docente William Soler, ubicada a unos 4 Kms de la actual sede de la Universidad de Granma, la que se había gestado como parte del proceso de universalización de la enseñanza, en el curso 1972-1973, con el propósito de dar respuesta a requerimientos de la formación de los médicos veterinarios e Ingenieros pecuarios, y resultó en la práctica la primera avanzada del Instituto en la actual provincia Granma.

La estructura inicial aprobada para el ISCAB estableció la existencia de la Rectoría, de las Vice Rectoría Docente de Investigaciones Científicas y Educación de Postgrado y la de Economía y Servicios, cada una de ellas con un número específico de Departamentos; dos Facultades, Ciencias Agrícolas y Ciencia Animal, con cuatro Departamentos la primera y con tres la segunda, la Filial de Santiago de Cuba para la atención de los cursos dirigidos de esa provincia y de Guantánamo; la Secretaría General; el Departamento de Marxismo Leninismo; los Departamentos de Cuadros e Inversiones y otros dispositivos de trabajo. En el curso 77-78 se incorporó a esta estructura la Cátedra Militar.

El 10 de diciembre del propio año 1976 fue presentado el primer Consejo de Dirección del Instituto en un acto que tuvo como sede el salón “A” del comedor, y que fue presidido por el entonces Vicepresidente del Consejo de Ministros Belarmino

Castilla Más. Mediante Resolución Ministerial que determinó un cambio de estructura del centro nacieron, en el curso 79-80, a partir de la Facultad de Ciencia Animal, las Facultades de Pecuaria y Medicina Veterinaria. Estas unidas a la Facultad de Ciencias Agrícolas conforman el grupo de 3 existentes actualmente.

También por la propia Resolución Ministerial se constituyeron los Departamentos de Ciencias Básicas y Relaciones Internacionales. En el mismo curso académico 79-80 se comenzó la especialización de Sanidad Vegetal y la verticalización en el Cultivo del Café de estudiantes del último año de Agronomía de los cursos diurnos y regulares por encuentros. En el 80-81 se amplió el espectro de especialidades y especializaciones que se imparten en el centro con la apertura de cursos diurnos de Economía Agropecuaria en la Facultad de Ciencias Agrícolas, la que se venía desarrollando en la Filial Universitaria de Manzanillo, dependencia ésta que pasó a integrar la estructura del Instituto en la víspera del comienzo del curso 81-82 y que anteriormente estaba subordinada a la Universidad de Oriente.

Con la subordinación de la referida Filial al ISCAB se incorporaron nuevas especialidades, la Contabilidad en cursos regulares por encuentros, y la Construcción de Maquinarias, en cursos vespertinos nocturnos, aunque esta última en liquidación.

El claustro de profesores que al iniciarse el curso académico 81-82 lo integraban 171 cuadros científico pedagógico (CCP), de los cuales 5 eran profesores auxiliares, 43 asistentes, 108 instructores y 15 aspirantes a instructores. Esta estructura fue el resultado del primer proceso de categorías docentes desarrollado en el centro en el marco del curso académico 1976-1977. De tres facultades en el Curso 1979-1980, hoy se cuenta con 5 Facultades (Ciencias Agrícolas, Medicina Veterinaria, Ciencias Económicas y Empresariales, Ingeniería, Ciencias Sociales y Humanísticas y dos virtuales; la de Informática y la de Enseñanza a Distancia, así como trece Sedes Universitarias, una en cada municipio, cuatro Sub-Sedes y de tres las carreras iniciales, hoy se tiene en la Sede Central 10 en curso Diurno, 7 en Curso Para Trabajadores, 7 en Enseñanza a Distancia y 7 en la Universalización.

Hoy la universidad está en la implementación y desarrollo exitoso del tercer momento de la “reforma universitaria” iniciada el 10 de enero de 1962, que ha sido de todos, el más profundo, radical y revolucionario que se haya desarrollado en Cuba y en el mundo hasta hoy. Para acometer los empeños de la actual etapa en la Universidad nueva, acorde a su tiempo, cuenta con un total de 1028 trabajadores, de ellos 623 de apoyo a las actividades docentes y 405 profesores, de estos últimos son: Profesores Titulares 23, Profesores Auxiliares 52, Profesores Asistentes 161, Profesores Instructores 90 y ATD 13. Profesores con plazas radicadas en las SUM: 66 Profesores adjuntos que son contratos permanentes y hay más de 850 a tiempo parcial. En ese desarrollo en ascenso del nivel alcanzado por el colectivo docente de la Universidad de Granma, no se puede soslayar el importante papel que ha tenido la colaboración internacional recibida del entonces campo socialista a través de asesores de alto nivel procedente de Bulgaria, las entonces URSS y RDA, que a través de los planes de Asistencia y Cursos Cortos, permanecieron por tiempo determinado al lado de los docentes cubanos, así como la formación, en esos países, de un número significativo de Doctores en Ciencia.

Hoy la Universidad de Granma se visualiza a nivel nacional e internacional, y ha sido capaz su comunidad universitaria de exhibir logros significativos al llevar los tres procesos Universitarios: el de Formación Profesional, en las investigaciones y en el extensionismo a todas las Sedes Universitarias Municipales. La carrera de Medicina Veterinaria ha sido acreditada con el esfuerzo sostenido de su Claustro y de sus estudiantes, así como la Maestría de Nutrición Animal.

La Facultad de Ciencias Agrícolas y las demás Facultades, así como otras Maestrías marchan por el camino de la acreditación. Actualmente la Universidad de Granma está inmersa en la batalla de ideas que libra todo el pueblo e insertada en los programas de la Revolución. Ha logrado, con el concurso de estudiantes, profesores y trabajadores, ubicarse en el ranking a nivel nacional en el 6to. lugar, y se dispone a alcanzar la acreditación como institución.

OBJETO SOCIAL: Las unidades presupuestadas que integra el sistema de Ministerio de Educación Superior tienen como objeto social a partir del primero de julio del 2001, el siguiente:

- Llevar a cabo la formación integral y continua de profesionales, en las ramas de las ciencias técnicas, agropecuarias, económicas, social, humanísticas, ciencias técnicas y la extensión universitaria
- Realizar la comercialización mayorista de equipos, productos y subproductos autorizados como resultado de las investigaciones realizadas, ambas monedas.
- Brindar servicios de impresión de libros, folletos, materiales, grabaciones en discos compactos y reproducciones de libros, todo ello de temas educacionales en moneda libremente convertible.
- Prestar servicios de instalaciones de redes electrónicas de ambas monedas.
- Brindar servicios científicos técnicos asociados a las ciencias específicas en ambas monedas.
- Ofrecer servicios educacionales, seminarios, conferencias, consultorías y prácticas asociadas a la actividad económica y/o investigativa en MLC. el cobro a personas naturales cubanas es en moneda nacional.
- Brindar servicios bibliotecarios de fotocopadoras, edición, reproducción, impresión y mecanografía e interpretación de artículos como materiales y libros elaborados e editados, como resultado de la actividad científica en ambas monedas.
- Llevar a cabo la matrícula a extranjeros a la comunidad cubana en el exterior por prepago compensado en carreras autorizadas, como postgrado, maestría y doctorados y por otros cursos especializados a extranjeros en MLC.

MISIÓN: La Universidad de Cotopaxi contribuye al desarrollo político, económico y sociocultural de la provincia, respondiendo a las necesidades surgidas de la Batalla de Ideas y Programas de la Revolución, a través de la formación integral y la superación continua de profesionales y cuadros, promoviendo y desarrollando la ciencia, la innovación tecnológica y la cultura, apoyados en un clima participativo y de compromiso con la Patria.

VISIÓN:

- Se alcanzan resultados cualitativamente superiores en la formación de una cultura general integral, haciendo énfasis en la labor político ideológico, la formación de valores y en la preparación para la defensa de los estudiantes, profesores y trabajadores de la Sede Central y de las SUM y su influencia en la sociedad.
- Se alcanzan niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en todos los tipos de cursos, comprobables a través del sistema de evaluación y acreditación de las carreras.
- Se perfecciona la integración con los organismos, organizaciones e instituciones en cada territorio. Se satisfacen las necesidades de infraestructura de las SUM, las que cuentan con un claustro preparado y cultura organizacional que se refleja en la calidad de la formación.
- Se incrementa gradualmente el por ciento de Doctores en Ciencias en el claustro.
- La Educación de Postgrado, satisface las necesidades de formación continua y especializada de los profesionales agropecuarios de las provincias orientales, de las ciencias económicas, técnicas y humanísticas de los profesionales del territorio.
- Se ha potenciado cuantitativa y cualitativamente la labor de capacitación de los directivos del territorio y sus reservas, así como el trabajo de asesoría y control al cumplimiento de la estrategia nacional aprobada a esos fines y a la introducción de las técnicas avanzadas de dirección en los órganos de gobierno, organismo y entidades de la provincia haciendo uso de las tecnologías de las comunicaciones lo que ha contribuido a elevar el prestigio de la UDG por el impacto de estas tareas en el desarrollo del territorio.
- Se reconoce el papel de la Universidad en el incremento de la cultura general integral de la sociedad a través de proyectos que aseguran la formación sociocultural, la calidad de vida y que prevengan los flagelos de la corrupción, las drogas y las ilegalidades.
- Se logra la dimensión internacional y su integración a las funciones sustantivas de la educación superior y la cooperación internacional orientada al cumplimiento de los

objetivos estratégicos de la organización, a la integración con América Latina y el Caribe, a promover las relaciones de solidaridad hacia Cuba y la visibilidad y reconocimiento de la educación superior cubana.

➤ Se transforman los procesos sustantivos mediante la virtualización, el trabajo colaborativo en red y la aplicación intensiva de las Tecnologías de la Informatización y las Comunicaciones en la formación de los recursos humanos.

➤ Se visualiza el conocimiento y reconocimiento social sobre la obra de la revolución en materia de educación superior, a través del desempeño de la labor de la UDG y su participación en los Programas de la Revolución, proyectando una imagen renovada de nuestra Universidad mediante la consolidación de rasgos de identidad.

Valores a Compartir:

- Honradez
- Honestidad
- Patriotismo
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Humanismo
- Laboriosidad
- Justicia
- Dignidad
- Trabajo en equipo
- Sentido de pertenencia
- Compromiso con el desarrollo sustentable

MATRIZ DAFO

La matriz DAFO está íntimamente asociada a un aspecto esencial en el proceso de las decisiones estratégicas, la cual es la precisión de los factores estratégicos de actuación, lo que es posiblemente la determinación de los elementos favorable y desfavorable con que cuenta y con los que habrá que enfrentarse para hacer realidad el cumplimiento de la misión, y lo cual se lleva a través de la realización de análisis externo e interno, el que propicia identificar las oportunidades y amenazas

provenientes del entorno y las fortalezas y debilidades de la entidad, tras lo cual resulta posible efectuar el balance de fuerza de que responde la organización para avanzar hacia la consumación de su razón de ser con la conformación y análisis de la matriz en cuestión.

Oportunidades

- Unidad en torno al partido y su ideología
- Existencia del esquema de autofinanciamiento en MN y MLC
- Política de financiamiento a través de proyectos
- Importancia social de la universidad de Granma para el territorio así como la prioridad estatal que se le brinda.
- Tendencia a la recuperación económica del País.
- Incremento en las relaciones internacionales del País y el MES.
- El potencial científico existente en la región.
- Existencia de escuelas de capacitación, de otros centros de educación superior, unidad de Ciencias y técnicas y organismos del territorio.

Amenazas

- Agudización del bloqueo en vigencia del periodo especial.
- Poca disponibilidad de recursos financieros.
- Incremento de las relaciones contractuales en divisas.
- Limitaciones de la región oriental respecto al resto del país.
- Desarrollo acelerado de otras universidades.
- Tendencia a un debilitamiento de valores en la sociedad.
- Existencia de otros sectores con remuneración y estímulos superiores.

Fortalezas

- Calidad revolucionaria de los recursos humanos y positivos estado político moral de estudiantes y de trabajadores y protagonismo estudiantil.
- Experiencias en nivel pedagógico del claustro.
- Fortalezas de los organismos políticos y de masas.
- Potencial científico técnico existente.

- Desarrollo alcanzado por el centro y unidad de la dirección institucional en los factores implicados.
- Experiencia en la aplicación de la dirección por objetivos.
- Reconocimiento social que posee la universidad.

Debilidades

- Bajo nivel de capacitación de moneda libremente convertible y moneda nacional-
- Insuficiente gestión y resultado en la actividad científica técnica.
- Insuficiente recursos materiales y financieros.
- Deterioro de la base material, obsolescencia de los laboratorios e insuficiente mantenimiento de las instituciones.
- Lentitud de la comunidad universitaria en la adaptación a los cambios del entorno.
- Insuficiente número de profesores con grado científico.

2.1.2 Estructura de la Universidad de Granma

Rectoría

- Oficina del Rector
- Secretaría General
- Dirección de Recursos Humanos

Vice-Rectorías

Formación del profesional

- Dirección Docente Metodológica
- Dirección de Educación a Distancia
- Departamento de Preparación para la Defensa

Atención a los programas de la revolución

- Universalización de la Enseñanza
- Escuela Provincial de Trabajadores Sociales
- Departamento de Protección Física

Económica y de administración

- Dirección Económica
- Dirección de Servicios
- Departamento de Mantenimiento
- Departamento de Inversiones
- Departamento de Transporte
- Departamento de Aseguramiento Técnico Material

Investigaciones científicas y educación de postgrado

- Dirección de Información Científico Técnica (Biblioteca)
- Oficina de Transferencia de Resultados de la Tecnología -(OTT)
- Dirección de Postgrados

Facultades:

Ciencias agrícolas: La Carrera de Agronomía tiene sus antecedentes en la antigua Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Oriente que fue creada en el año 1967, iniciándose por tanto en el curso académico 67-68. Hasta ese momento el único antecedente existente en Oriente en torno a este acontecimiento. El primer año quedó constituido por técnicos medios y otros trabajadores que laboraban en las actuales 5 provincias orientales, recibían sus clases encuentros indistintamente en instalaciones radicadas en Holguín, Bayamo y Las Tunas.

Facultad ciencias económicas y empresariales: La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales se creó como un apéndice de la Universidad de Oriente en la provincia Granma, ubicada inicialmente en la Ciudad de Manzanillo, que inició con el estudio de la carrera de Economía para trabajadores en el curso 1969-1970, más adelante se creó la Filial Universitaria de Manzanillo, ya que era una dependencia de la Universidad de Oriente. Así se siguió desarrollándose la carrera de Economía con varias especialidades en Contabilidad, Planificación, Finanzas en cursos para trabajadores y hasta el año 1980 en que surgió una especialidad llamada Economía Agropecuaria, donde se formaron muchos profesionales en esa carrera, la misma que desapareció en el año 1985 manteniéndose la educación de economistas

en cursos de trabajadores. A partir de 1990, se inicia el estudio de las carreras de Economía y Contabilidad y Finanzas, para cursos regulares diurnos con un perfil mucho más amplio iniciándose el plan de estudio “B”, que luego sufrió modificaciones al plan “C” y hoy se trabaja con el plan de estudio “D” en la carrera de Contabilidad y Finanzas e incorporándose el estudio de la Carrera Ingeniería Industrial que transita por su 6to año.

Hoy la carrera se ubica en los 13 municipios de la provincia, reordenados en Niquero, Media Luna, Campechuela, Manzanillo, Yara, Bayamo y Río Cauto, los cuales cuentan con un claustro a tiempo parcial y un coordinador de carrera que coinciden plenamente con el perfil profesional, alguno de ellos con el grado académico de máster y otros en formación. La Carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Granma tiene una larga experiencia y tradición en la formación de contadores, por la amplia graduación de profesionales con activa participación en la práctica social en diferentes territorios que hoy se amplía por la participación de las filiales universitarias en el proceso de universalización.

Facultad de ciencias sociales y humanísticas: La Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas nace en la Universidad de Granma en el curso 2000-2002, como parte del desarrollo estratégico de la Universidad de acercarse cada vez más al perfil humanístico y a la formación integral de los profesionales en el territorio. Unido a ello surgió el proceso de universalización de la Educación Superior hacia los territorios con carreras de perfil fundamentalmente humanístico, lo que permitió que la facultad se viera inmersa en un complejo proceso de aprendizaje y consolidación que a su vez le ha servido de fortaleza para emprender las diferentes tareas que le han sido asignadas.

En este proceso de surgimiento y desarrollo se ha dado además una combinación de experiencia y juventud que ha permitido un avance de año en año de trabajo.

Facultad de ingeniería: En el año 1976 surge el Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo (ISCAB), como centro independiente, adscrito al Ministerio de Educación Superior, atenor de la ley No.1306, con fecha 28 de julio de ese año, concebido como el Centro de Educación Superior (CES) Agropecuario del

oriente cubano, siendo la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Oriente su precursora.

La Facultad de Ingeniería se crea en marzo de 1999 con la finalidad de ampliar el perfil de ingeniería en el territorio granmense, sus orígenes se remontan al año 1990 al surgir la carrera de Ingeniería Agropecuaria en la Facultad de Ciencias Agrícolas del ISCAB.

En la actualidad la facultad posee tres carreras, las que se imparten en diferentes tipos de cursos y modalidades:

1. Ing. Agrícola
2. Ing. Mecánica
3. Ing. Procesos Agroindustriales

Facultad de medicina veterinaria: En el año 1970 es fundada la Escuela Veterinaria, anexa a la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de Oriente. En 1976 con la creación del Ministerio de Educación Superior y el Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo, actual Universidad de Granma, la Facultad de Medicina Veterinaria inicia un sólido trabajo de perfeccionamiento encaminado a la elevación de la calidad profesional de los egresados, desde esta fecha a la actualidad se ha transitado por cinco planes de estudio, lo que la ubica en una situación favorable en los avances del proceso de enseñanza-aprendizaje y tecnologías educativas de avanzadas en correspondencia con las tendencias de la FAO para la Educación Superior Agropecuaria. Tiene además la misión de la superación posgraduada de los profesionales de las cinco provincias Orientales.

Facultad de informática: La especialidad de Ingeniero en Sistemas Automatizados de Dirección Técnico Económico (SAD-TE) fue creada en 1976 con el objetivo de formar un especialista que comenzaba a ser necesario a la economía del país y debido a la cantidad de máquinas computadoras electrónicas, y otros medios técnicos de computación, que se preveía fuesen introducidos paulatinamente en ministerios, empresas y unidades presupuestadas con el fin de hacer más eficiente la dirección y la gestión productiva y de servicio de estos. Desde el principio se concibió a este especialista con un perfil amplio en su formación, que pretendía abarcar todo lo que

tenía que ver con la automatización de los sistemas de información y de toma de decisiones para la gestión y los procesos tecnológicos.

La Universidad de Granma y sus sedes

Dentro de la Universidad de Granma se encuentra compuesta por varias sedes que se detallan a continuación:

- Sede Bayamo
- Sede Buey Arriba
- Sede Jaguaní
- Sede Manzanillo
- Sede Maso
- Sede Yara
- Sede Río Cauto
- Sede Media Luna
- Sede Campechuela
- Sede Guisa

En la actualidad se produce una reestructuración en el programa de universalización de la enseñanza para lo que establece la creación de los Centros Universitarios Municipales (CUM) en los cuales se agrupan las distintas Sedes Universitarias Municipales (SUM) de las Universidades adscritas al Ministerios de Educación Superior (MES) y que pasan a constituir las Filiales Universitarias Municipales (FUM) de la Universidad, Salud Pública y Cultura Física que serán rectoradas metodológicamente por la Sede Central de la Universidad de Granma.

2.2 Situación del Control Interno en la Universidad de Granma

Actualmente el control interno de la Universidad de Granma, se caracteriza por un amplio trabajo en la materialización de los postulados de la Resolución 13 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC) y la 297 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP).

El estudio y puesta en práctica de los preceptos y beneficios que significan un buen sistema de control interno en todo el acontecer de la actividad económica, es una de

las aspiraciones más importantes en todo el acontecer de la vida Universitaria, constituyendo éste uno de los objetivos estratégicos.

En los momentos actuales se trabaja en la implementación de un Nuevo Modelo de Gestión Económica y Financiera, que tiene como objetivo fundamental, el perfeccionamiento de toda la gestión económica y financiera en la estructura organizativa general de la Universidad, teniendo como base un sólido sistema de control interno, capaz de establecer los procedimientos específicos, en correspondencia con los objetivos de trabajo propios de cada unidad organizativa.

Actualmente en cada área de la Universidad se trabaja en el cumplimiento del cronograma de implementación de las Resoluciones antes mencionadas, estando concluidas las etapas relacionadas con el Ambiente de Control y la Evaluación de riesgos.

Existe una preparación aceptable de los cuadros, directivos y trabajadores; se han implantado mecanismos de control que han aportado resultados favorables en el uso de los recursos, pero estos no son el resultado de un sistema concebido integralmente que contribuya además al cumplimiento de los objetivos de trabajo y a la formación de valores, que fortalezcan el accionar de todo el colectivo.

Encuestas aplicadas en distintas áreas de la universidad dan a conocer que el clima laboral existente es favorable, principalmente en el área de la Vice-Rectoría Económica conclusión que tiene como respaldo los resultados obtenidos.

Se plantea que en muchas áreas los trabajadores encuestados plantean que pueden discutir sus opiniones sobre el trabajo con su jefe, sin embargo una minoría de los encuestados no está totalmente satisfecho con el tratamiento que se da a este factor, considerado de suma importancia en el cumplimiento de los objetivos de trabajo, de ahí que sea necesario elaborar una estrategia de comunicación con vistas a eliminar estas dificultades en esos trabajadores, pues es intención de esta área que sus trabajadores puedan comunicarse con sus jefes sin reservas.

Aun cuando prevalece el criterio de que casi siempre, en la toma de decisiones por el jefe son tenidas en cuentas las opiniones del grupo de trabajo, los resultados muestran que aun existe falta de cultura en tomar decisiones colegiadas con el colectivo de

trabajo y por tanto existen opiniones y criterios de algunos trabajadores, que no se tienen en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

Como es conocido, toda estrategia debe basarse en la participación de los trabajadores, en la discusión de la misma, etc., en este caso, la administración debe propiciar una mayor participación de los trabajadores en las decisiones fundamentales del área.

El nivel de compromiso de los trabajadores con la labor que realiza, permite medir la consagración del colectivo al trabajo y la disposición a realizarlo con calidad. En este aspecto existe una opinión muy favorable, es decir la mayoría de los trabajadores están comprometidos con los resultados del trabajo, pero existe un número reducido de ellos que no opinan igual, siendo necesario investigar los aspectos que desmotivan que estos no estén identificados con la labor que realizan, aún cuando es un número reducido, las causas pudieran tener influencia negativa en el resto de los trabajadores y en actividades relevantes como la elaboración y adecuación de los objetivos de trabajo.

La participación de los trabajadores en la elaboración de los objetivos de trabajo de las áreas, es un aspecto muy importante, se parte del hecho de que finalmente son ellos los que ejecutan las actividades que dan cumplimiento a los metas propuestas, en este sentido se debe trabajar en incorporar a este proceso a la mayor cantidad de trabajadores en cada unidad organizativa.

La calidad y el nivel de participación de los trabajadores en el diseño de los objetivos de trabajo, definen la forma en que los colectivos laborales asumen los éxitos y deficiencias y en correspondencia con ello, apoyaran todas las medidas que la administración aplique para reducir al máximo posible los riesgos asociados a las metas planteadas.

Al analizar el nivel de información que tienen los trabajadores de los logros y deficiencias de la organización, se aprecia un alto número de respuestas que plantean que es alto el conocimiento que se tiene, sin embargo no es un criterio compartido en su totalidad, siendo un aspecto urgente a tener en cuenta y que puede estar relacionado con diferentes causas que deben ser determinadas y atendidas, pues estos

resultados negativos afectan los resultados del trabajo.

La independencia del trabajador en el trabajo, es síntoma de organización y de plenos conocimientos de las metas a alcanzar, la real independencia tiene lugar en aquellos colectivos donde existe una unidad armónica de los diferentes factores. Por otra parte al analizar la sistematicidad de los análisis sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo y la calidad de los resultados, se aprecia en las respuestas un alto nivel de satisfacción. Este aspecto permite conocer la pertinencia de los trabajadores, nivel de compromiso con los resultados del trabajo e identificación con las políticas trazadas por la organización.

Un elemento esencial para alcanzar un adecuado clima laboral, es la aplicación consecuente de los estímulos materiales y morales y los incentivos al trabajo, ellos son factores de vital importancia en una organización con una visión enfocada al desarrollo.

Este aspecto es muy importante y aunque existe un alto nivel de respuestas positivas, la administración debe atender con cautela este aspecto, sobre todo si tenemos en cuenta el bajo nivel cultural de los trabajadores. Para aplicar correctamente este plan de incentivos y obtener un alto nivel de satisfacción deben ser revisados los métodos de control administrativo, pues aun cuando son considerados aceptables, los nuevos procedimientos de control exigen de una mayor preparación integral de los directivos. En el mismo, aun cuando existe consenso en el alto nivel de interés de la administración por la superación técnica de sus subordinados, existen trabajadores insatisfechos con las oportunidades que se les brindan, este resultado se corresponde con el nivel cultural actual de los trabajadores.

Otro elemento importante y que debemos destacar son las condiciones de trabajo existentes para el cumplimiento de los objetivos. Existe consenso en que existen adecuadas condiciones de trabajo, sin embargo, las opiniones contrarias a este criterio favorable, deben ser tenidas en cuenta en las proyecciones de trabajo, con el objetivo de introducir mejoras, que faciliten la satisfacción progresiva de estas insatisfacciones. Las opiniones acerca de cómo el jefe con su apoyo, actitud y ejemplo personal, es un incentivo para los trabajadores en el cumplimiento de su

trabajo, alcanza las máximas calificaciones, lo que unido al alto nivel de identificación de estos a la Universidad, crean condiciones muy favorables para el cumplimiento de los objetivos de trabajo propuestos.

En resumen se puede plantear que existe un clima laboral favorable en las áreas de la universidad, lo que puede contribuir al fortalecimiento del control interno en torno al cumplimiento de los objetivos, existen algunos elementos que deben ser señalados para su análisis y futuro trabajo.

2.3 Propuesta de procedimiento para la evaluación de riesgos en las facultades de la universidad

2.3.1 Elaboración del manual con los pasos del procedimiento

Un Manual de Procedimientos es un documento que describe clara e inequívocamente los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances, las limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene, y los restantes detalles relacionados con esta.

Debe incluir datos precisos sobre las personas que se responsabilizan con los resultados a obtener y su posible delegación.

Se debe tener en cuenta que los procedimientos describen el “COMO” se hacen las cosas para asegurar el funcionamiento de un sistema, esto implica que los procedimientos:

- Estén justificados.
- Tengan antecedentes.
- Cuentan con límites precisos.
- Utilicen un léxico y vocabulario definidos.

- Contengan la acción o actividad objeto.
- Indiquen “QUIEN” o “QUIENES” estarán afectados y serán responsables de su uso.
- Tengan un plazo explícito de validez.

La índole de un proceso puede requerir la intervención de elementos variados cuya operatoria requiere, a su vez, de indicaciones para su utilización. Se trata de las instrucciones.

Las instrucciones, aunque semejantes en la forma a los procedimientos, se diferencian de estos en su fondo; mientras aquellos indican también responsabilidades; las instrucciones son interpersonales y se limitan a indicar o clarificar la forma de operar, utilizar o realizar algo.

Un Manual de Procedimientos tiene como objetivo reunir en un solo cuerpo y de forma organizada los reglamentos, instrucciones y procedimientos que norman las distintas actividades que desarrolla una organización, permitiendo la ubicación rápida y el control de estas disposiciones y sobre todo la necesaria uniformidad en la ejecución de las funciones asignadas a las distintas áreas organizativas que lo integran.

Se puede integrar al Manual de Procedimientos aquellos reglamentos que, por sus características así lo requieran. La inclusión de estos reglamentos debe ser coordinada con la dirección o departamento de la entidad. Siempre que las instrucciones y procedimientos regulen situaciones de tránsito o actividades que se realizan en determinado momento sin que se prevea su repetición sistemática, no deben incluirse en el Manual de Procedimientos.

Las disposiciones incluidas en el manual son de estricto cumplimiento en toda la organización por los encargados de dirigir, ejecutar y controlar las actividades que regulan las mismas, por lo que cada dirigente, funcionario y trabajador está en la obligación de estudiar las disposiciones contenidas en el manual, relacionadas con las funciones inherentes a su puesto de trabajo y de solicitar a sus jefes inmediatos superiores las aclaraciones que necesite para su mejor interpretación y ejecución.

Paso I. Normas para su Estructuración y Funcionamiento

El Manual de Procedimiento se estructura internamente en secciones y, en los casos en que la materia lo requiera, pueden estar subdivididos en capítulos. Las secciones abarcan un conjunto de disposiciones normativas, tales como: reglamentos, instrucciones y procedimientos relacionados con un tema general determinado o con

una actividad específica dentro de la organización. Los capítulos contienen las disposiciones normativas relacionadas con aspectos específicos de una actividad.

Elaboración y tramitación del procedimiento

En el caso en que normar las distintas actividades que componen una función determinada, requiere de un número extenso de instrucciones que deben tener una secuencia previamente establecida, se agrupan estas instrucciones conformando un **MANUAL DE PROCEDIMIENTO** sobre una función o materia específica.

La oportunidad de elaborar procedimientos permite educar en la sistematización, el análisis de las relaciones entre funciones, procesos, actividades y personas y la verificación previa en una visualización que facilita evitar errores. Un procedimiento deberá proporcionar información clara, concisa y completa, expresada de forma sencilla aunque no pobre ni monótona sobre qué cosa hacer, cómo hacerla y, como ya dijimos antes, quién hará y/o se responsabilizará de lo hecho.

Estas secuencias serán acordes y compatibles con la realidad de la empresa y sus propósitos enunciados. No puede ser el procedimiento una ISLA aislada del resto de los integrantes humanos y técnicos de aquella. Por su complejidad pueden requerir dentro de su contenido la presencia de instrucciones parciales que ayuden a cumplimentar la secuencia descrita.

Para su utilización eficaz, el procedimiento se construye según el siguiente esquema lógico:

- Una fundamentación de existencia, una razón de ser del documento.
- Orígenes y antecedentes.
- Límites.
- Léxico, vocabulario y significados.
- El procedimiento propiamente dicho.
- Departamento, Sección, Persona Responsable (o todos ellos).

Cuando proceda, será conveniente dotarle de un apéndice que puede contener gráficos, cuadros, formularios, instrucciones, etc., ayuda y consulta.

La elaboración, emisión y mantenimiento al día del manual es responsabilidad de la Vicerrectoría Económica. Esta debe coordinar con la dirección de Economía lo referente a la estructura del manual, el diseño de las hojas y demás aspectos formales. En la confección del manual de procedimientos se observaron los aspectos generales siguientes:

- Construirlo utilizando el sistema de hojas intercambiables, con presillas al margen izquierdo en forma de libro.
- Dividir las normas y procedimientos por materias, de manera que a cada una le corresponda un capítulo, subdividiendo estos, a su vez en instrucciones.
- Numerar consecutivamente cada capítulo y dentro de este, las instrucciones que lo componen. Numerar igualmente en forma consecutiva las hojas, partiendo del número uno de cada instrucción.
- Habilitar separadores por capítulos, a fin de delimitar fácilmente el material que corresponde a cada uno.
- Formar tomos del manual cuando alcance un grosor determinado, teniendo cuidado al efectuar la separación, no dividir un capítulo.
- Relacionar en índices los números y títulos de los capítulos e instrucciones, en la forma siguiente:
 - Confeccionar un índice general de capítulo del manual.
 - Confeccionar un índice de instrucciones dentro de cada capítulo.
- Mantener actualizados estos índices.
- Cada vez que se produzca una adición, sustitución, o cancelación de instrucción, debe expedirse un modelo relacionando las modificaciones en las que se especifique capítulo, instrucción y hojas que son afectadas, así como las que deben ser dadas de baja definitivamente.
- Este modelo se denomina **SERVICIO DE MODIFICACIÓN** y debe ser numerado consecutivamente, partiendo del número uno y manteniéndose numeraciones independientes por los respectivos servicios de modificaciones de cada manual de procedimientos.

- A partir del criterio del Consejo de Dirección de la Universidad, el Manual es aprobado por Resolución Rectoral. A partir de este momento las normas y procedimientos que lo forman, son de obligatorio cumplimiento en toda la comunidad Universitaria.

Paso II. Detección de riesgos

Objetivos: Determinar los riesgos de auditoría en un área determinada en la entidad que usted se desempeñen, estableciendo los riesgos inherentes y de control para poder establecer el riesgo combinado o de detección, utilizando una técnica alternativa y práctica, para facilitar la selección de la muestra.

Como ejemplo se utilizó la compra de medicamentos en el Ministerio de Salud y Asistencia Social, el cual se realiza paso a paso con el objeto de una mejor comprensión.

Instrucciones:

1. Distribuya a los participantes en grupos de 5, para la realización de este ejercicio.
2. Solicite que integren los grupos y nombren un representante para la exposición en plenaria de las conclusiones y la metodología utilizada para la detección del riesgo, anotándolas en el papelógrafo.
3. Solicite a los grupos que lean detenidamente la información proporcionada en este ejercicio y analicen la situación.
4. Con los objetivos que se incluyen en el cuadro de Evaluación de Actividades de Control, establezca los posibles riesgos y las acciones o actividades que se deben realizar para evitarlo.
5. Elabore la Boleta de Evaluación del Riesgo de Control, tomando en cuenta los valores de Evaluación de los Riesgos, considerando que la Importancia tiene un valor máximo de 10 y la Probabilidad de Ocurrencia de 5.
6. Estime el nivel para evaluar la importancia del Riesgo Inherente, tomando en cuenta que el nivel máximo para la Importancia es de es 10 y para la Probabilidad de Ocurrencia es de 5.

**Determinación del riesgo
Evaluación de las actividades de control**

OBJETIVOS DE CONTROL	RIESGOS	EVALUACIÓN A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL
1. Documentar debidamente las compras de bienes y servicios.		
2. Autorizar adquisición de bienes y servicios, de acuerdo a especificaciones técnicas.		
3. Recibir bienes y servicios que se hayan solicitado de conformidad con el presupuesto.		
4. Mantener los equipos y medios que lo requieran en un ambiente adecuado (ventilación, temperatura, etc.).		
5. Registrar y controlar los procesos sustantivos por medio de sistemas adecuados.		

Encuesta de evaluación de riesgos

Riesgos de control

No.	Importancia	Probabilidad de Ocurrencia	Riesgo	Definición de Riesgo
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
TOTAL				

Encuesta de evaluación de riesgos

Riesgos inherentes a: _____.

No.	Importancia	Probabilidad de Ocurrencia	Riesgo	Definición de Riesgo
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
TOTAL				

Paso III. Evaluación de los riesgos

- ✓ Después de haber valuado la encuesta, proceda a trasladar estas ponderaciones, al cuadro de valoración de riesgos.
- ✓ Realice la sumatoria de las columnas de importancia y probabilidad del riesgo inherente.
- ✓ Sume las columnas de la importancia y probabilidad del riesgo de control.
- ✓ Divida cada resultado entre el denominador obtenido. Este último se determina multiplicando el número de ítems (riesgos) por el valor máximo de evaluación de riesgo inherente y de control.
- ✓ Ejemplo: Importancia $5 \times 10 = 50$
- ✓ Ejemplo: Probabilidad de ocurrencia $5 \times 5 = 25$
- ✓ El número 5 representa la cantidad de ítems (factores de riesgo) evaluados en la encuesta.
- ✓ El número 10 representa el valor máximo para cada factor evaluado del riesgo inherente.

Riesgo inherente

$5 \times 10 = 50$

Ejemplo:

- ✓ La sumatoria de la columna de importancia de los factores valuados se divide dentro de la sumatoria de la columna de importancia de los factores evaluados

dentro del denominador que se obtuvo, resultado de multiplicar el número total de ítems por el nivel máximo de la valuación.

- ✓ Ejemplo: $36/50 = 0.72$
- ✓ La sumatoria de la columna de probabilidades se divide dentro del denominador que se obtuvo producto de la multiplicación del total de ítems (5) por el puntaje máximo de cada factor (5), según tabla que es igual a 25.
- ✓ Ejemplo $18/25 = 0.72$

Se procederá al desarrollo de la Boleta de Evaluación del Riesgo, tomando en cuenta los valores de Evaluación de los Riesgos.

El nivel máximo para evaluar la importancia del Riesgo Inherente, es de 10.

El nivel máximo para evaluar la probabilidad del Riesgo Inherente es de 5

Cuadro de valoración de riesgos

RIESGOS				
	INHERENTE		CONTROL	
No.	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD
1				
2				
3				
4				
5				
TOTAL				

Riesgo inherente

Riesgo de control

Importancia y probabilidad

Riesgo combinado

--



Determinación de la muestra seleccionar

- ✓ Se sumó el promedio determinado del riesgo inherente que para el presente caso es de 0.72, con el promedio determinado del riesgo de control que para el presente caso es de 0.77 y se dividió dentro de 2, el resultado obtenido es el mínimo de porcentaje que el Auditor deberá examinar.
- ✓ $(0.72 + 0.77) / 2 = 0.745$, este coeficiente determinado se deberá multiplicar por el valor total de la ejecución en la columna del devengado del renglón seleccionado.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EN LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANMA

3.1 Generalidades

En el presente capítulo, se examina de forma práctica el cumplimiento de los pasos concebidos en el manual elaborado para el procedimiento de evaluación del Componente de Riesgos en las facultades de la Universidad de Granma. Para el examen de su nivel de aplicación, fue necesario el apoyo en la implementación de la Resolución 13 del Ministerio de Auditoría y Control y la del Ministerio de Finanzas y Precios.

Para el cumplimiento del objetivo propuesto en este capítulo, se revisó la forma en que se aplican las políticas de la administración, en el cumplimiento de los pasos contenidos en el procedimiento propuesto a través de un manual y la aplicación de los instrumentos elaborados con este fin.

En las facultades se desarrolla la mayor parte de las actividades que dan cumplimiento a la misión de la universidad, por tanto, los procesos vinculados con la gestión económica se materializan en gran medida en estas áreas, existiendo un alto nivel de riesgo, por lo que el precio del incumplimiento de normas y procedimientos tiene un mayor efecto en la misión propuesta y en los objetivos trazados para un determinado período. Se aplicaron varias técnicas, entre ellas:

1. **Cuestionarios de control interno:** Es un conjunto de preguntas relacionadas de forma consecutiva, por cada uno de los aspectos a considerar de todo un sistema, del cual se resume un resultado. Los cuestionarios aplicados fueron elaborados a partir del criterio de que los mismos pueden medir el grado de aplicación de los principios y reglamentaciones del control interno en el aspecto de evaluación de los riesgos de las actividades específicas de cada facultad.
2. **Encuestas:** Son preguntas que se formulan para entresacar de las respuestas generalizaciones útiles, con relación al objeto de que se trate. La encuesta aplicada, fue elaborada a partir del formulario elaborado por el Centro de Estudios

Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS) y adaptado a los objetivos del presente trabajo y a las características de la Gestión Económica y Financiera de las facultades de la Universidad.

3. **Entrevistas:** A través de ellas se conoció de forma ampliada las explicaciones a preguntas que así lo requerían, dando una visión más completa para la emisión de opiniones críticas sobre determinados aspectos.
4. **Diálogo:** Intercambio de ideas, conceptos, definiciones entre dos o más personas sobre un objeto.

3.2 Aplicaciones en la facultad seleccionada de la Universidad de Granma

A continuación se examina el nivel de cumplimiento de los pasos del procedimiento contenidos en el Manual que a los efectos de evaluar el componente de Evaluación de Riesgos se realiza y que dan cumplimiento al Sistema de Control Interno. Para ello serán utilizados los instrumentos propuestos en el Manual.

La facultad seleccionada fue la de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) por el nivel de conocimiento y la relación de las ciencias que se estudian con el tema de control Interno además de servir de ejemplo y modelo para el resto de las facultades.

La estructura organizativa de la facultad se muestra en el anexo 1, en ella se describen las diferentes áreas que podrán seleccionarse para la aplicación de los pasos del procedimiento elaborados en este trabajo para la evaluación de los riesgos.

3.2.1 Análisis del clima laboral en la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Se plantea por los trabajadores encuestados que pueden discutir sus opiniones sobre el trabajo con su jefe, sin embargo una minoría de los encuestados no está totalmente satisfecho con el tratamiento que se da a este factor, considerado de suma importancia en el cumplimiento de los objetivos de trabajo, de ahí que sea necesario elaborar una estrategia de comunicación con vistas a eliminar estas dificultades, pues es intención es que exista una buena comunicación, sin reservas.

Aun cuando prevalece el criterio de que casi siempre, en la toma de decisiones por el jefe son tenidas en cuentas las opiniones del grupo de trabajo, los resultados muestran que aun existe falta de cultura en tomar decisiones colegiadas con el colectivo de

trabajo y por tanto existen opiniones y criterios de algunos trabajadores, que no se tienen en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

Como es conocido, toda estrategia debe basarse en la participación de los trabajadores, en la discusión de la misma, etc., en este caso, la administración debe propiciar una mayor participación de los trabajadores en las decisiones fundamentales del área.

El nivel de compromiso de los trabajadores con la labor que realiza, permite medir la consagración del colectivo al trabajo y la disposición a realizarlo con calidad. En este aspecto existe una opinión muy favorable, es decir la mayoría de los trabajadores están comprometidos con los resultados del trabajo, pero existe un número reducido de ellos que no opinan igual, siendo necesario investigar los aspectos que desmotivan que estos no estén identificados con la labor que realizan, aún cuando es un número reducido, las causas pudieran tener influencia negativa en el resto de los trabajadores y en actividades relevantes como la elaboración y adecuación de los objetivos de trabajo.

La participación de los trabajadores en la elaboración de los objetivos de trabajo de las áreas, es un aspecto muy importante, se parte del hecho de que finalmente son ellos los que ejecutan las actividades que dan cumplimiento a los metas propuestas, en este sentido se debe trabajar en incorporar a este proceso a la mayor cantidad de trabajadores en cada unidad organizativa.

La calidad y el nivel de participación de los trabajadores en el diseño de los objetivos de trabajo, definen la forma en que los colectivos laborales asumen los éxitos y deficiencias y en correspondencia con ello, apoyaran todas las medidas que la administración aplique para reducir al máximo posible los riesgos asociados a las metas planteadas.

Al analizar el nivel de información que tienen los trabajadores de los logros y deficiencias de la organización, se aprecia un alto número de respuestas que plantean que es alto el conocimiento que se tiene, sin embargo no es un criterio compartido en su totalidad, siendo un aspecto urgente a tener en cuenta y que puede estar relacionado con diferentes causas que deben ser determinadas y atendidas, pues estos

resultados negativos afectan los resultados del trabajo.

La independencia del trabajador en el trabajo, es síntoma de organización y de plenos conocimientos de las metas a alcanzar, la real independencia tiene lugar en aquellos colectivos donde existe una unidad armónica de los diferentes factores. Por otra parte al analizar la sistematicidad de los análisis sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo y la calidad de los resultados, se aprecia en las respuestas un alto nivel de satisfacción. Este aspecto permite conocer la pertinencia de los trabajadores, nivel de compromiso con los resultados del trabajo e identificación con las políticas trazadas por la organización.

Un elemento esencial para alcanzar un adecuado clima laboral, es la aplicación consecuente de los estímulos materiales y morales y los incentivos al trabajo, ellos son factores de vital importancia en una organización con una visión enfocada al desarrollo.

Este aspecto es muy importante y aunque existe un alto nivel de respuestas positivas, la administración debe atender con cautela este aspecto, sobre todo si tenemos en cuenta el bajo nivel cultural de los trabajadores. Para aplicar correctamente este plan de incentivos y obtener un alto nivel de satisfacción deben ser revisados los métodos de control administrativo, pues aun cuando son considerados aceptables, los nuevos procedimientos de control exigen de una mayor preparación integral de los directivos. En el mismo, aun cuando existe consenso en el alto nivel de interés de la administración por la superación técnica de sus subordinados, existen trabajadores insatisfechos con las oportunidades que se les brindan, este resultado se corresponde con el nivel cultural actual de los trabajadores.

Otro elemento importante y que debemos destacar son las condiciones de trabajo existentes para el cumplimiento de los objetivos. Existe consenso en que existen adecuadas condiciones de trabajo, sin embargo, las opiniones contrarias a este criterio favorable, deben ser tenidas en cuenta en las proyecciones de trabajo, con el objetivo de introducir mejoras, que faciliten la satisfacción progresiva de estas insatisfacciones. Las opiniones acerca de cómo el jefe con su apoyo, actitud y ejemplo personal, es un incentivo para los trabajadores en el cumplimiento de su

trabajo, alcanza las máximas calificaciones, lo que unido al alto nivel de identificación de estos a la Universidad, crean condiciones muy favorables para el cumplimiento de los objetivos de trabajo propuestos.

En resumen se puede plantear que existe un clima laboral favorable en las áreas de la universidad, lo que puede contribuir al fortalecimiento del control interno en torno al cumplimiento de los objetivos, existen algunos elementos que deben ser señalados para su análisis y futuro trabajo.

3.2.2 Evaluación de riesgos en las áreas de la FCEE

La aplicación de los instrumentos partió de la previa determinación de la muestra que serviría de base para este estudio. La selección de la misma fuera de forma aleatoria y en lo que respecta al tamaño de esta, la definición se tomó sobre la base de lo establecido en el programa denominado Muestra (Versión 3.0). Ver anexo 2 y 3.

Se trabajó con un error muestral de 5 % y una probabilidad de éxito del 95 %, partiendo de los estratos seleccionados y que aparecen a continuación.

Estratos	Población total	Muestra
Administrativos	7	2
Profesores	35	12
Técnicos	2	0
Trabajadores de servicios	8	3
Total	52	17

El total de la muestra, fue distribuida entre los diferentes departamentos y áreas de la facultad como sigue:

Áreas de trabajo	Trabajadores encuestados
Dpto. economía	4
Dpto. industrial	4
Dpto. contabilidad	5
Centro estudio	1
Servicios	3
Total	17

La selección y evaluación de los distintos riesgos en la facultad arrojo los siguientes resultados por cada aspecto evaluado en el componente.

-Los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma y son, además, lo bastante específicos respecto a la entidad: el proceso de elaboración de los objetivos debe garantizar claridad suficiente para quien lo va a cumplir, en estos resultados aun cuando el mayor número de encuestados da una evaluación positiva, la administración debe trabajar con mayor intencionalidad el proceso de desagregación y elaboración de los objetivos, dando una mayor participación a los trabajadores en el proceso, al constituir estos el factor fundamental en el logro de las metas propuestas, su participación directa aumentaría el nivel de compromiso y entrega en su cumplimiento.

-Existe relación y coherencia entre las estrategias y los objetivos globales: existe consenso al evaluar positivamente la coherencia entre las estrategias de trabajo y los objetivos propuestos, pero existe una parte de los encuestados que opina diferente, sería interesante conocer en que está dada la falta de correlación y coherencia, quizás la administración deba aplicar otros instrumentos que profundicen en este tema específico.

-Existe vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos: esta pregunta y los resultados reafirman los obtenidos anteriormente, es decir existe consenso, pero una parte de los encuestados tiene criterios diferentes al evaluar este aspecto de regular y mal. Se puede plantear que existen varios criterios de los trabajadores alrededor de la concepción y percepción de los objetivos de trabajo, lo que reafirma la recomendación anterior, de aplicar otras técnicas, que permitan conocer el nivel de conocimiento y de asimilación de los objetivos por los trabajadores de la facultad, así como verificar en próximos períodos, la forma o mecanismo que se utiliza para el diseño o desagregación de los objetivos de trabajo por departamentos.

-Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes

externas: el proceso de identificación de los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos es vital en el establecimiento de los sistemas de control interno.

La búsqueda de mecanismos ágiles, eficientes y adaptados a la estructura de la gestión organizacional, debe formar parte de la cultura corporativa materializada por cada miembro de la organización.

Es positivo que los trabajadores reconozcan la existencia de los mecanismos de identificación de riesgos, aspecto evaluado por la mayoría de los encuestados de bien. Sin embargo, es necesario continuar trabajando por incrementar acciones de superación en aspectos relacionados con esta temática, donde se brinde información suficiente acerca de la evaluación de riesgos.

-Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas: la mayor parte de los trabajadores encuestados, evalúan entre excelente y bien los mecanismos existentes para identificar los riesgos internos. Es necesario que los trabajadores reconozcan la existencia de mecanismos de control capaces de identificar los riesgos, aún cuando las calificaciones de su efectividad no son todo lo bueno a que se aspira, existe un trabajo realizado, en lo adelante las acciones que se apliquen deben estar encaminadas al fortalecimiento de estos mecanismos y a una mayor participación de los trabajadores en todo el proceso de control.

En sentido general al evaluar el componente relacionado con la Evaluación de Riesgos, se obtiene un resultado favorable, si tenemos en cuenta que no es una tradición entre los trabajadores dedicar su pensamiento a este aspecto, sin embargo la falta de información, de conocimientos, la baja participación de estos en el diseño de nuevos mecanismos y la existencia de reservas entre los hombres, son aspectos con los que la administración deberá tener en cuenta en las acciones futuras.

3.2.3 Determinación de la Matriz de Control Interno

La Matriz de Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro (ver anexo 4 y consecutivos).

Para aplicar este Instrumento, lo primero es definir los elementos a relacionar en filas y columnas.

A los efectos de este trabajo, la matriz expresa la relación entre los Componentes del Sistema de Control Interno y las diferentes áreas de la facultad, permitiendo medir el nivel de cumplimiento de los diferentes elementos del control interno en cada uno de sus componentes en las diferentes direcciones de la estructura actual de la FCEE, quedando estructurada de la forma siguiente:

XI.----- Componentes del Control Interno.

XJ----- Áreas de la facultad.

XIJ	Ambiente de Control	Evaluación de Riesgo	Actividades de Control	Información y Comunicación	Supervisión y Monitoreo
D. Ciencias Económica	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
D. Contabilidad	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5
D. Centro de Estudio	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
D. Industrial	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5

Los valores numéricos, que aparecen en la matriz anterior, solo representan el número de cuestionarios a aplicar. Ejemplo:

$x_{ij} \Rightarrow$ Cuestionario para medir el comportamiento del componente i en el área J.

Sustituyendo a i y J tenemos:

$x_{11} \Rightarrow$ Cuestionario para medir el comportamiento del componente Ambiente de Control en la Dirección Económica.

$\sum_{i,j=1}^n x_{ij} \Rightarrow$ Representa el total de cuestionarios a aplicar

En correspondencia con la matriz, el total de tipos de cuestionarios a aplicar es de 30 (uno por cada componente del control interno y para cada departamento de la facultad), aunque se puede realizar una selección en correspondencia con los

intereses de la Dirección en un momento dado.

A continuación exponemos los resultados de la aplicación de este método.

Total de cuestionarios a aplicar. Tabla 1.1

	Ambiente de Control	Evaluación de Riesgo	Actividades de Control	Información y Comunicación	Supervisión y Monitoreo	Total
D. C. Económicas	8	8	8	8	8	40
D. Industrial	9	9	9	9	9	45
D. Contabilidad	10	10	10	10	10	50
Centro Estudio.	4	4	4	4	4	20
Total	31	31	31	31	31	155

En la anterior tabla (1.1), aparece el total de cuestionarios a aplicar en cada componente del control interno para cada área de la facultad.

En la actual investigación, se procedió a aplicar los cuestionarios al total de las áreas de la facultad y para todos los componentes del control interno, los que fueron aplicados a todos los administrativos de las áreas, y demás trabajadores responsables vinculados directamente con los procesos a partir del número de trabajadores y de las características de cada área.

Total de posibles respuestas positivas. Tabla 1.2

(Sumatoria del total de preguntas de todos los cuestionarios.)

	Ambiente de	Evaluación de	Actividades de	Información y	Supervisión y	Total
D. C. Económicas	80	80	80	80	80	400
D. Industrial	90	90	90	90	90	450
D. Contabilidad	140	140	140	140	140	700
Centro Estudio	80	80	80	80	80	400
Total	390	390	390	390	390	1950

Esta tabla muestra la sumatoria de todas las preguntas de los cuestionarios aplicados según la muestra seleccionada, por componente y área de trabajo.

Estas representan además la probabilidad de que puedan ser contestadas positivamente.

Total de respuestas positivas. Tabla 1.3

(Sumatoria de las respuestas positivas en el total de cuestionarios.)

	Ambiente de Control	Evaluación de Riesgo	Actividades de Control	Información y Comunicación	Supervisión y Monitoreo	Total
D. C. Económica	72	48	52	78	75	325
D. Industrial	79	54	45	82	88	348
D. Contabilidad	118	123	133	110	115	599
Centro Estudio	69	73	69	68	80	359
Total	338	298	299	338	358	1631

Esta tabla es el resultado del procesamiento de los cuestionarios, sumando el total de todas las respuestas positivas de los cuestionarios de cada área y para cada componente. Total de por ciento. Tabla 1.4

(Relación entre las respuestas positivas y las posibles respuestas positivas.)

$$(1.3) / (1.2)$$

	Ambiente de	Evaluación de	Actividades de	Información y	Supervisión y	Total
D. C. Económicas	90	60	65	97	94	81
D. Industrial	87	60	50	91	98	77
D. Contabilidad	84	88	95	78	82	85
Centro Estudio	90	80	80	100	90	88
Total	81	73	72	84	82	79

Esta tabla muestra el nivel de efectividad de las respuestas, al relacionar el total de respuestas positivas entre el total posible de respuestas positivas.

Puntos obtenidos en una escala de 10. Tabla 1.5 (1.4/10)

	Ambiente de Control	Evaluación de Riesgo	Actividades de Control	Información y Comunicación	Evaluación y Monitoreo	Total
D. C. Económicas	9	6	6.5	9.7	9.4	8.1
D. Industrial	8.7	6	5	9.1	9.8	7.7
D. Contabilidad	8.4	8.8	9.5	7.8	8.2	8.5
Centro Estudio	9	8	8	10	9	8.8
Total	8.1	7.3	7.2	8.4	8.2	7.9

El puntaje se determina dividiendo el porcentaje alcanzado en cada X i J entre diez, facilitando el análisis de los resultados.

Análisis vertical de la Matriz de control Interno

Este análisis permite relacionar los resultados de todas las direcciones de trabajo de la facultad con un mismo componente del control interno, a partir de los resultados individuales y generales (ver anexo 5 y 6). En sentido general el componente Ambiente de Control, alcanza un total de 8.1 puntos, este resultado en una escala de diez puede ser considerado de aceptable, resultado que se corresponde con la práctica actual donde cada una de las direcciones de trabajo de la facultad han elaborado su expediente de Ambiente de Control, con los requisitos exigidos para este componente.

En el análisis particular de los resultados de cada área, podemos apreciar cierto nivel de homogeneidad en las respuestas positivas, así como el reconocimiento de los trabajadores de que es necesario continuar trabajando en la actualización y continuidad de los elementos que forman parte de este componente.

Al analizar los resultados relacionados con la Evaluación de Riesgos, podemos observar que el mismo alcanza una puntuación general de 7.3, la misma refleja resultados positivos, pero no con la solidez necesaria en un aspecto vital en el establecimiento de un acertado control interno. El análisis individual de cada área, refleja bajos resultados en las direcciones de los departamentos de Contabilidad y Economía, estando en correspondencia con el alto nivel de riesgos con que trabajan las mismas.

La dirección general de la facultad considera de alto riesgo las áreas de los departamento de Contabilidad, Economía y el centro de estudio pero se incorpora a esta evaluación tres áreas sumamente importantes como son la Secretaría Docente, el Aula Especializada del Postgrado y los laboratorios por el número de equipos y medios y por la documentación existente en soporte digital y de papel.

Por tal complejidad estas nuevas áreas son consideradas de alto riesgo, las mismas tienen elaborado su plan de prevención de riesgos que deberá ser actualizado con la nueva versión de la Resolución 13 del Ministerio de Auditoría y Control, sin embargo

el resultado de los cuestionarios aplicados muestran que aun es bajo el trabajo de prevención y evaluación de riesgos, por lo que deben ser tomadas las medidas necesarias a fin de establecer una estrategia, que permita anticipar acciones y medidas dirigidas a la preservación de los recursos y a disminuir el efecto negativo que su mal uso pueda producir en el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

En sentido general podemos plantear que todas las áreas deben revisar los trabajos relacionados con la prevención de riesgos, aun cuando los resultados son favorables en algunas Direcciones de trabajo como son, la de Contabilidad y Economía.

La administración debe instrumentar medidas que obliguen a mantener actualizado los planes de prevención, a medir el funcionamiento del comité de Control Interno y a crear una cultura vinculada a la Gestión Económica y Financiera. El resultado obtenido en el Componente Medidas de Control ascendente a 7.2 puntos es bajo, los trabajadores consideran que aun son insuficiente o no reconocen las medidas de control que se aplican en las diferentes Direcciones de trabajo. El desarrollo de medidas de control encaminadas a mantener actualizado los mecanismos de control, es un aspecto determinante en la lucha contra la corrupción e ilegalidades, la efectividad de su aplicación periódica debe influir positivamente, en el resto de los componentes del sistema de Control Interno.

Estos bajos resultados sugieren un análisis detallado de estas direcciones de trabajo, el hecho de que los trabajadores de estas, que son los de mayor conocimiento y experiencia en aspectos relacionados con el control interno, está indicando la necesidad de un análisis más profundo y al detalle acerca del Estado actual del control interno de estas áreas.

Los resultados alcanzados en los componentes Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo son aceptables con un puntaje de 8.4 y 8.2 respectivamente. En lo individual los resultados alcanzados son igualmente positivos.

Análisis horizontal de la Matriz de control Interno

Este análisis permite analizar individualmente cada Dirección de trabajo con los cinco componentes del Sistema de Control Interno. En este sentido debemos señalar que globalmente el puntaje obtenido por cada área de la facultad, es aceptable,

destacándose el puntaje la dirección de Contabilidad respecto a las demás. En lo individual alcanzan bajos puntajes las Direcciones de Industrial y la secretaría, en los componentes Evaluación de riesgos y Actividades de Control.

En resumen del análisis vertical y horizontal de la Matriz de resultados, se destacan los bajos puntajes obtenidos en los componentes Evaluación de Riesgos con un 73 % del total de las preguntas contestadas positivamente y Medidas de Control con un 72 % del total de las preguntas contestadas positivamente. El resto de los componentes en lo colectivo y en lo individual alcanzan resultados aceptables, que no indican en lo absoluto un trabajo concluido, pero no constituyen puntos de atención urgente. Teniendo en cuenta los resultados alcanzados según el procedimiento anterior, la aplicación de los programas de verificación o de control interno solo serán aplicados a las Direcciones de Industrial y la Secretaría, sin que ello implique un análisis particular para cada caso, es decir, por el nivel de relaciones y de participación que tienen estas dos direcciones en el proceso docente educativo, resulta imposible separarlas para un análisis de este tipo.

CONCLUSIONES

1. Se comparte el criterio de los distintos autores consultados que confirman la percepción planteada de que el Control Interno debe ser un Sistema Integral que brinde información de manera sistemática para la toma de decisiones en el proceso gerencial.
2. Se considera aceptable el Control Interno de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) de la Universidad de Granma, aún cuando este no cumple con el enfoque sistémico, establecido en las Normas Cubanas aprobadas por la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios.
3. El clima laboral es adecuado en la FCEE, sin embargo existen insatisfacciones que pueden afectar la calidad del componente de Evaluación de Riesgos.
4. Se diseñó un Manual de Normas y Procedimientos, como instrumento de aplicación del Sistema Integral de Control Interno en la FCEE, aplicable al resto de las facultades de la Universidad de Granma.
5. Se validaron, utilizando el Manual de Procedimientos elaborado, los componentes del Sistema de Control Interno en la FCEE, lo que permitió comprobar su efectividad.

RECOMENDACIONES

1. Someter a la consideración del Consejo de Dirección de la Universidad, la aprobación del Manual de Procedimiento para el análisis del componente de Evaluación de Riesgo, para su inmediata implantación.
2. Sugerir a la dirección de la FCEE se elabore un plan de acción dirigido a erradicar los señalamientos de los trabajadores, en la evaluación del clima laboral y en otros aspectos del control interno.
3. Recomendar a la dirección de la FCEE que se comience de inmediato la confección del Manual de Control Interno y el Plan de Prevención de cada una de las áreas, para lo cual, se pueden emplear estudiantes y profesores.

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Finanzas y Precio.2003. Resolución 297/03. La Habana. Cuba. Empresa Gráfica de Finanzas y Precios.
- Ministerio de Finanzas y Precio.2003.Resolución 297/03.Anexo 1. La Habana. Cuba. Empresa Gráfica de Finanzas y Precios.
- Ministerio de Educación Superior.2002.Perfeccionamiento de la Actividad Económica. En su: Subsistema de Control. La Habana. Cuba. Editorial Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior.2004.Manual de Normas y Procedimientos de Contabilidad. En su: Subsistema de Control. La Habana. Cuba. Editorial Félix Varela.
- Soret de los Santos, I. 1994. Logística comercial y empresarial. Editorial ESIC. Madrid.
- Suárez Pineda, Jesús Alberto. 2001. Cosmovisión social de la contabilidad como disciplina científica. Revista Legis del contador (CO) (6): 141-189, abril/junio.
- Tendencias futuras en Logística. Revista de Logística [en línea]. México. Disponible en: <http://www.gm.tesm.mx> [Consulta: febrero 2006].
- Ministerio de Finanzas y Precios.2002. Subsistema de Contabilidad. Control Interno. Sección 1. La Habana. Cuba. Empresa Gráfica de Finanzas y Precios.
- Benítez Miranda, M.A; Miranda Dearribas, Maria Victoria.1997.Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. La Habana. Cuba. Combinado del Libro” Alfredo López”.
- Carmona González, Mayra.2001. Control Interno (En opción al título de doctorado). Pinar del Río. Cuba. Universidad de Pinar del Río.
- Carmona González, Mayra.2001.Sistema de Control. Pinar del Río. Cuba. Universidad de Pinar del Río.

- Cook and Winkle. Auditoría. Tomo I. Tercera edición.
- Ministerio de Auditoría y Control.2001. Revista Auditoría y Control No. 4.Artículo “El Control es el Hombre”. La Habana. Cuba.
- Ministerio de Auditoría y Control.2002. Revista Auditoría y Control No. 5.Artículo “Control Interno, Análisis de Riesgo”. La Habana. Cuba.
- Ministerio de Auditoría y Control. 2001. Manual del Auditor. Tomo1. Capítulo 2. Documento 6 “Principios y Normativas de Control Interno”. La Habana. Cuba.
- Mallo Rodríguez Carlos. Contabilidad Analítica. 2002. España.
- Weston, J. 1996. Manual de administración financiera. Editorial Mc. Graw Hill, Colombia.
- Krugman, R. Paul y Maurice Obstfeld (1995). Economía Internacional. 3ª Edición, Editorial McGraw-Hill, España.
 - Levi, D. Maurice (1997). Finanzas Internacionales. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
 - Pascale, Ricardo (1999). Decisiones Financieras. 3ª Edición, Ediciones Machi, Argentina.
- Estrada Sevilla M. 2002. El Manual de Normas y Procedimientos. Revista Auditoría y Control. MAC. La Habana. Cuba
- Raquel Hernández, 2002. Control Interno. Revista Auditoría y Control No.4. MAC. Pág. 12 – 14.
- Blanco Encinosa Lázaro. 2004. Control Interno. Revista Auditoría y Control Núm. 6. Pág. 26 - 29
- Castro Rúz Fidel.2005. Discurso pronunciado el Primero de Mayo. La Habana. Cuba
- Segundo programa de preparación económica para los cuadros. 2005. Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros. Cuba. Combinado de periódicos Granma.

- Resolución Económica del V congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. Editorial Política 1997.
- Franciotti, Enrique Néstor. 1975. Aspectos Prácticos del Control Interno. Pág. 35. Buenos Aires.
- Decreto Ley No. 219/01. Sobre la creación del Ministerio de Auditoría y Control. La Habana. Cuba.
- Burgos David; RODRIGUEZ Manuel y Wesberney Jon. 1976. Control Interno. Revista de Auditores Internos No. 37. Buenos Aires.
- Una perspectiva Logística Integrada del Manual de Almacenamiento. Revista Logística Empresarial [en línea] No. 1 (feb., 2003). España. Publicación seriada irregular.
- Visual S.A.C.A. Pro. Aplicativo de automatización/robotización de almacenes [en línea].

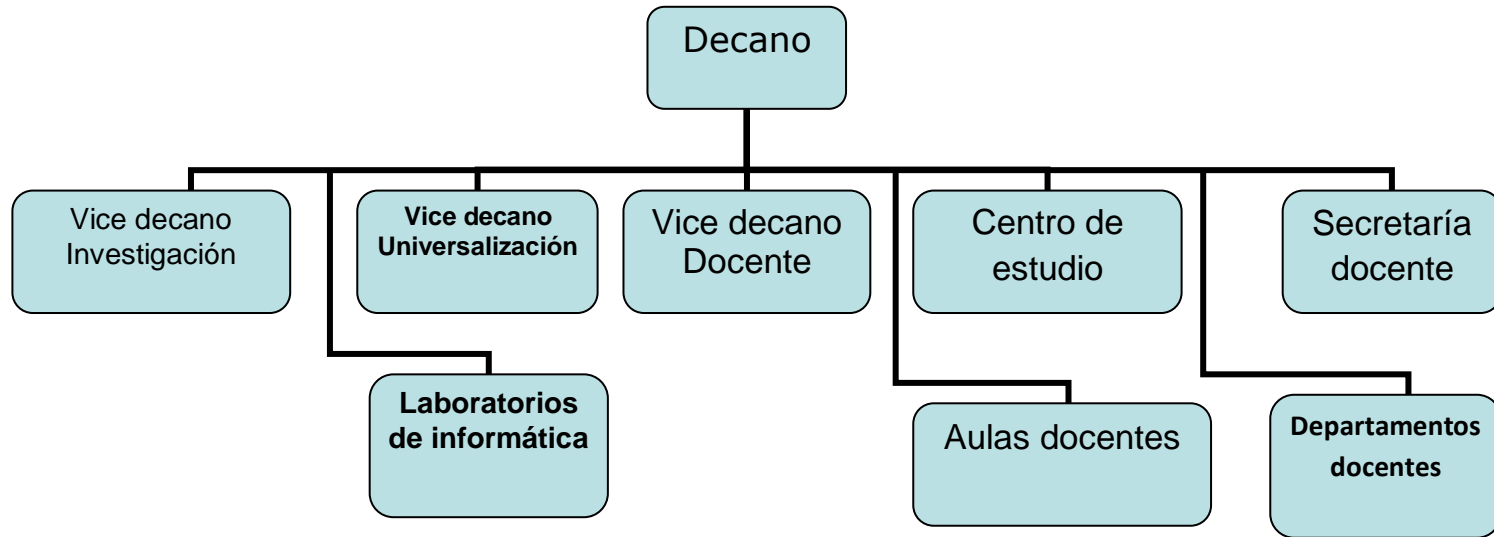
Disponible en: http://www.tsf-info.net/inicio_saca.html [Consulta: abril 2006].

- Parra Rodríguez, J. V. Sistema de información contable. Las necesidades de información y la importancia del capital intelectual: <http://www.monografias.com/trabajos22/necesidad-de-informacion/necesidad-de-informacion.shtml>
- Parada Gutiérrez, Oscar. Concepción de un enfoque multicriterio en la aplicación del método ABC [en línea]. Disponible en:
- Ministerio de Finanzas y Precios. 2004. Resolución No. 340-2004. La Habana.
- Moreno López, Ladys D. Los principios del contador y su responsabilidad social [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos23/teoria-contable/teoria-contable.shtml>
- Fundación Andrés Arboleda. Principios administrativos y estructura organizacional [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos21/principios-administrativos/principios-administrativos.shtml#control>.

- Enciclopedia de la Administración o de Dirección. Tomo III. Ediciones Deusto S.A. España.
- DISAIC. Consultor electrónico del contador y el auditor [cd-rom].
- Deluca, Marco. ASSETS Sistema de Gestión Integral.
- Curso de Avanzado de Contabilidad [en línea]. Disponible en: <http://www.aulafacil.com/Contab2/Contabdos.htm>
- Curso de Introducción a la Contabilidad [en línea]. Disponible en: <http://www.aulafacil.com/CursoContabilidad/CursoContabilidad.htm>
- Comprobación Nacional sobre el grado de implementación de la Resolución 297/03 sobre el control interno [en línea]. Disponible en: <http://intranet.ult.edu.cu>
- Cano Hidalgo, Isván. Sistema de gestión Integral ASSETS-NS: garantía de seguridad total
[En línea] octubre 2004. Disponible en: http://www.cadenagramonte.cubaweb.cu/ciencia/sistemas_gestion_integral.asp
- Anexo de la Resolución No. 297-2003. Definiciones del Control Interno. Contenido de los componentes y sus normas [en línea]. Disponible en: <http://intranet.ult.edu.cu/>

Anexo 1

ORGANIGRAMA DE LA FCEE



Anexo 2. Encuesta de clima laboral. Resumen.

Estimado compañero (a), estamos realizando un estudio acerca del clima laboral, para lo cual solicitamos tu cooperación activa, con la seguridad de que tu aporte contribuirá a un mejor desempeño y productividad en tu trabajo y el de tu centro. Esta encuesta tiene un carácter totalmente anónimo. Te damos las gracias por tu cooperación y por el empeño que de seguro pondrás por dar tus respuestas más sinceras. Lee detenidamente las afirmaciones que aquí aparecen. Marca con un círculo tu respuesta según tu criterio, en cada caso debes dar una respuesta solamente. No dejes ninguna respuesta sin contestar. En la escala siguiente se da una puntuación de 1 a 5 que servirá para la puntuación que des según tu criterio.

Escala: 1- Nunca
 2- Casi nunca
 3- Con cierta frecuencia
 4- Casi siempre
 5- Siempre

No.	PREGUNTAS	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		39	8	4	3	2
1	Cuando tengo una opinión sobre el trabajo puedo discutirlo con mi jefe y	39	8	4	3	2
2	En mi colectivo de trabajo las decisiones fundamentales las toma el jefe tomando en consideración las opiniones del grupo.	33	14	6	3	1
3	La información que recibo por mi área de trabajo me permite realizar mejor mi labor.	30	17	6	3	1
4	Me siento comprometido con la labor que realizo	47	3	6	----	1
5	Participo en la elaboración de los objetivos de trabajo de mi área.	35	10	5	2	5
6	En mi colectivo laboral nos intercambiamos las ideas y opiniones para mejorar el trabajo.	32	16	4	3	2
7	Los éxitos y deficiencias en el trabajo los compartimos todos juntos.	29	16	7	4	7
8	En mi colectivo cuando un compañero presenta dificultades en su trabajo, hacen lo posible por ayudarlo.	36	12	5	2	2
9	Conozco los logros alcanzados y los problemas de mi centro.	35	9	8	3	2
10	Tengo oportunidad de trabajar con determinada independencia suficiente para el desarrollo de mi trabajo.	37	13	3	1	3
11	Sistemáticamente analizo el cumplimiento de los objetivos de trabajo	30	13	8	1	5

	y la calidad de los resultados.					
Anexo 2. Continuación.						
No.	PREGUNTAS	ESCALA DE EVALUACIÓN				
12	He recibido reconocimientos por mi trabajo por parte de mi jefe.	22	13	14	4	4
13	La forma de controlar mi trabajo es adecuada.	33	9	14	4	4
14	Mi jefe se preocupa por los problemas personales de mi colectivo.	41	7	2	5	2
15	Me siento satisfecho por las oportunidades que tengo para mí formación en el puesto que desempeño	29	16	5	3	4
16	El apoyo y la actitud de mi jefe hacen que me sienta entusiasmado por mi trabajo	26	10	6	6	9
17	Me siento orgulloso de mi centro	29	16	5	4	3
18	Me siento satisfecho con la labor que realizo	46	5	3	2	1

Anexo 3. Resumen del cálculo de la mediana y la moda, en la encuesta de clima laboral.

Obsvs	Validas	Valor mínimo	Valor máximo	Mediana	Modo
V1	55	1.00	5.00	5	5
V2	57	1.00	5.00	5	5
V3	57	1.00	5.00	5	5
V4	57	1.00	5.00	5	5
V5	57	1.00	5.00	5	5
V6	57	1.00	5.00	5	5
V7	57	1.00	5.00	5	5
V8	57	1.00	5.00	5	5
V9	56	1.00	5.00	5	5
V10	57	1.00	5.00	5	5
V11	56	1.00	5.00	5	5
V12	57	1.00	5.00	4	5
V13	57	1.00	5.00	5	5
V14	56	1.00	5.00	5	5
V15	57	1.00	5.00	4	5
V16	57	1.00	5.00	5	5
V17	57	1.00	5.00	5	5
V18	57	1.00	5.00	5	5

Anexo 4. Cuestionario de control interno para la Evaluación de Riesgos.

Resumen.

Compañeros, el presente cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico del estado actual que presenta el control interno en la Universidad de Granma. Para ello se cuenta con su colaboración a partir de las respuestas a las siguientes preguntas.

Marque con una X según corresponda

No	PUNTOS DE ATENCIÓN	5	4	3	2	1
II	EVALUACION DE RIESGOS					
2.1	Los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma y son, además, lo bastante específicos respecto a la entidad.	8	29	12	4	4
2.2	Existe relación y coherencia entre las estrategias y los objetivos globales	7	32	10	3	5
2.3	Existe vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.	5	35	7	3	7
2.4	Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.	5	35	10	2	5
2.5	Existen los mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes	6	32	10	5	4
2.6	Se han identificado los riesgos significativos para cada objetivo específico, de cada actividad.	8	34	6	4	5
2.7	Se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos así como las medidas necesarias para abordarlos.	9	35	8	-	5

Anexo 5. Definición y Evaluación de los riesgos.

En la actividad principal.

No.	Importancia	Probabilidad de Ocurrencia	Riesgo	Definición de Riesgo
1.	9	4	El docente no lleva el control de asistencia y evaluación sistemática de los estudiantes y no emplea el registro establecido.	Falta de garantía y veracidad en el trabajo realizado e incurrencia de fraudes.
2.	8	4	Deficiente protección y limitación de acceso a la secretaría docente.	Pérdida y sustracción de documentos oficiales.
3.	9	5	No entrega de actas, registros de asistencia y otros documentos oficiales en las fechas establecidas.	Pérdidas de documentos y retrasos e información incompleta.
4.	6	3	Entrega de laboratorios y locales en horarios nocturno.	Uso indebido de medios y equipos destinados a la docencia e investigación.
5.	4	2	Que no se cuente con reportes confiables y oportunos.	Toma de decisiones inapropiadas.
6.	6	4	Ausencias de los docentes a las actividades.	Pérdidas de clases, retrasos en el proceso docente educativo y falta de ejemplaridad.
7.	4	2	Reporte de trabajo no realizado.	Pago indebido de salarios y otras remuneraciones.
8.	9	5	No control a las actividades docente por la administración.	Baja calidad en el proceso docente educativo.
	55	29		

Anexo 6. Definición y Evaluación de los riesgos.

En los servicios.

No.	Importancia	Probabilidad de Ocurrencia	Riesgo	Definición de Riesgo
1.	7	3	Expedientes incompletos y documentos incompletos sobre la entrega de recursos y medios a los trabajadores.	Que se emitan certificaciones y avales sin contar con la documentación correspondiente.
2.	8	4	Violación de la entrega de los locales docentes a los profesores y viceversa.	Perdidas de medios en uso, traslados de mobiliarios y sus pérdidas, sin que se pueda definir la responsabilidad material.
3.	7	3	Documentos de dietas y viáticos mal confeccionados que requieren de volver a firmarlos y su completamiento anterior.	Que el documento ya firmado se le coloquen cifras que no se corresponden con la cantidad entregada.
4.	8	4	La tenencia de llaves de los locales por varios de sus miembros.	Acceso de varias personas a los locales sin que se pueda determinar la responsabilidad material de cualquier pérdida.
5.	9	5	Escasa iluminación de los locales.	Los trabajadores tienen escasa visibilidad y se afecta su salud.
6.	9	5	Enfermedades adquiridas por plagas.	Se adquiere enfermedades transmitidas por ratas, murciélagos y otras plagas.
7.	8	4	Falta de protección en los locales que poseen equipos y medios de trabajo de docentes y trabajadores.	Pérdidas de componentes y partes de los medios y equipos en los locales de trabajo.
	56	28		