



**República de Cuba  
Ministerio de la Educación Superior  
Universidad de Holguín  
Oscar Lucero Moya**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Trabajo en opción al Título Académico de  
Máster en Dirección**

**TÍTULO: “CONTRIBUCIÓN METODOLÓGICA AL CONTROL DE LA  
GESTIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA EN LAS  
UNIVERSIDADES MUNICIPALES DEL MES”**

***Autor:* Lic. Juan Fernando Peña Santín**

***Tutor:* Dr.C. Reynaldo Velázquez Zaldívar**

***Holguín, 2010***

## **Dedicatoria**

- ✓ A mis hijas
- ✓ A mi nieta
- ✓ A todos los que me alentaron en este empeño

## **Agradecimientos**

- ✓ A los profesores del claustro de la maestría por su empeño y enseñanzas.
- ✓ A mi tutor, Dr.C. Reynaldo Velázquez Zaldívar, por su paciencia y orientaciones.
- ✓ Al Dr.C. Gelmar García Vidal, por su colaboración.
- ✓ Al Dr.C. Carlos Ortigoza Garcell, por sus indicaciones.
- ✓ Al Ms.C. José Rodrigo Ricardo, por su confianza.
- ✓ A mi esposa, por estos 32 años de entrega incondicional.
- ✓ A mis padres, por sus esmerados cuidados y educación.
- ✓ A los colaboradores del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, por su ayuda.
- ✓ A los colaboradores de la Universidad de Holguín, por su interés.
- ✓ A mis diplomantes, por su esfuerzo.
- ✓ A mis colegas de trabajo, por su apoyo.
- ✓ A Mayelín y Borges, por su ayuda.
- ✓ A Maritza Guerrero, por la revisión final realizada.
- ✓ A Reynel, por su colaboración permanente.
- ✓ A los que confiaron en mí.

A todos,

Muchas gracias.

## Pensamiento



*“No se puede dirigir si no se sabe analizar y no se puede analizar si no hay datos verídicos, si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables, si no hay toda una preparación de un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlos en números. De manera que es una tarea especial”.*

*Ernesto Che Guevara*

# Índice

Contenido	Pág.
Introducción	1
Capítulo I: El control de la Gestión Económico - Financiera en las condiciones de la universalización de la Educación Superior	6
1.1 El proceso de universalización de la enseñanza en Cuba	6
1.2 El modelo de Gestión Económico – Financiera del Ministerio de Educación Superior. Caracterización	8
1.3 El modelo de Gestión Económico – Financiera en las condiciones de la universalización de la enseñanza	10
1.3.1 El sistema de Contabilización en las condiciones de la universalización de la enseñanza	11
1.4 Aspectos fundamentales del control interno y sus componentes	12
1.4.1 Control interno administrativo	15
1.4.2 Los Componentes y Normas del control interno	16
1.5 Estado actual del control interno administrativo de los procesos contables en las condiciones de la universalización	19
Capítulo II. Sistema de control administrativo de los procesos económicos – financieros que se manifiestan en las instituciones del MES presentes en los municipios	24
2.1 Concepción general del sistema de control administrativo de los procesos contables de las instituciones del MES en los municipios	24
2.2 Procedimiento propuesto para implantar el sistema de control administrativo de los procesos contables de las instituciones del MES en los municipios	27
2.2.1 Etapa I. Preparación para el diagnóstico	28
2.2.2 Etapa II. Ejecución del diagnóstico	29

2.2.3 Etapa III. Análisis de los resultados obtenidos	38
2.3 Valoración de la pertinencia del sistema propuesto por criterio de expertos	40
2.3.1 Conformación del panel de expertos	40
2.3.2 Valoración del procedimiento por criterios de expertos	40
Capítulo III. Aplicación parcial en instituciones del MES presentes en los municipios de la provincia Holguín	42
3.1 El proceso de universalización de la enseñanza en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. Fundamentos generales	
3.2 Caracterización general de las sedes del Ministerio de Educación Superior objeto de aplicación parcial del sistema	43
3.2.1 Institución universitaria de Mayarí	43
3.2.2 Institución universitaria de Frank País	45
3.3 Ejecución del diagnóstico	47
3.3.1 Resultados diagnóstico Mayarí	47
3.3.2. Resultados diagnóstico Frank País	51
Conclusiones	55
Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	

## **RESUMEN**

El trabajo: **CONTRIBUCIÓN METODOLÓGICA AL CONTROL DE LA GESTIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA EN LAS UNIVERSIDADES MUNICIPALES DEL MES** surge a partir de la inquietud de los directivos a ese nivel motivados por la contradicción manifiesta entre los resultados evaluativos que se alcanzan en las acciones de control dirigidas a estas actividades y los que se obtienen en los procesos sustantivos en la organización.

Consta de tres capítulos estructurados de forma lógica a partir del estudio de aspectos de carácter teóricos conceptuales relacionado con el proceso de universalización, el Modelo de Gestión Económico - Financiero y el control interno en las actuales condiciones de las instituciones del MES en los Municipios.

El estudio realizado constituyó la base para la ubicación del contexto investigativo y la derivación de las acciones que permitieron proponer un sistema cuya concepción general agrupa las acciones de control en corto, mediano y largo plazo, emplea indicadores evaluativos y se apoya en el trabajo con matrices, debiendo permitir en su conjunto un mejor control y toma de decisiones en la gestión de los directivos sobre estos procesos.

La propuesta fue sometida a valoración de un panel de expertos con favorables resultados y su aplicación parcial puso de manifiesto su utilidad al permitir detectar anticipadamente insuficiencias, evaluar sus resultados con mayor precisión y, en consecuencia, adoptar acciones de mejoras localizadas.

Para dar cierre al trabajo se exponen las conclusiones, las recomendaciones generales y se acompañan los anexos elaborados.

## INTRODUCCIÓN

Como lógico cambio dentro del perfeccionamiento continuo de la educación superior cubana, y en cumplimiento del mandato de nuestro máximo líder el compañero Fidel Castro Ruz, surgen a partir del año 2000 las denominadas Sedes Universitarias Municipales, cuyo propósito no es otro que la extensión de la universidad y de sus procesos sustantivos a toda la sociedad a través de su presencia en los territorios, permitiendo alcanzar mayores niveles de equidad y de justicia social en la elevación del nivel cultural integral de los ciudadanos<sup>1</sup>. Este proceso ha originado no sólo que la población tenga mayor posibilidad de acceso a la educación superior dado el nivel de apertura de carreras sino, además, mayores niveles de aseguramientos en recursos económicos y financieros para garantizar la docencia.

Para el control de los recursos económicos - financieros a que se refiere el párrafo anterior resulta imprescindible remitirse al modelo económico que, a nivel del Ministerio de Educación Superior (MES) se aplica de manera creadora en cada centro perteneciente al sistema y que en esencia establece las pautas que resultan básicas para un ejercicio eficaz de la labor en este sentido, sin embargo, a pesar de que sus principios han tratado de trasladarse al nivel de la estructura territorial se ha adolecido de un estudio previo e integral que permitiese su adaptación en correspondencia con los procesos que en este tipo de institución se manifiestan.

Por otra parte, en los centros de educación superior, a partir del propio surgimiento de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios que estableció las bases para el diseño e implantación del sistema de control interno, se han llevado a cabo acciones que abarcan desde los procesos sustantivos hasta los denominados de apoyo en la organización, acciones de la cual el área económica no ha estado exenta.

Como parte de la estrategia de trabajo en esta esfera se diseñaron, para el proceso relacionado con la gestión económico – financiera, un grupo significativo de

---

<sup>1</sup> Editorial Félix Varela 2008. La Universidad Cubana: El modelo de Formación” de Dr. Pedro Horruitinier Silva. Capítulo V p. 103

documentos, procedimientos, e indicaciones que sustentan en la actualidad todo el trabajo de control interno tanto contable como administrativo que se ejecuta en la organización.

Al surgir las estructuras municipales y derivarse hacia ellas un importante número de recursos materiales, financieros y humanos, fue trasladado igualmente un grupo de indicaciones que, concebidas para su actuación a nivel de la sede central, chocaron con el nivel de conocimiento, preparación y condiciones existentes en cada territorio e incidieron de manera directa en el mecanismo de control que sobre tales recursos se llevaron a cabo en estas instituciones así como en los resultados de los análisis que sobre ellos se ejecutaban. Estos aspectos empezaron a resultar evidentes a partir de las acciones de control que comenzaron a realizarse a este nivel de la organización a partir de finales del año 2007 en nuestro municipio.

El lógico desarrollo universitario alcanzado por las instituciones del MES en los territorios durante todos estos años, así como el nivel de recursos cada vez mayores que para la garantía de su funcionamiento se emplean, conlleva, necesariamente, a la elevación del control interno que sobre estos se debe ejercer. Sin embargo, a lo ya descrito se une el hecho de que estas instituciones no cuentan con dirección económica y sus funcionarios y directivos con alguna herramienta de trabajo que, formando parte del sistema de regulación y control, les permita diagnosticar el comportamiento de los indicadores del modelo de gestión económico - financiera que se manifiestan a ese nivel, adoptar las medidas de mantenimiento o mejora que correspondan y atemperar sus resultados a los que tradicionalmente alcanzan en los procesos sustantivos.

En consecuencia con lo expresado, este autor considera que a nivel de las instituciones del MES presentes en los municipios se da la siguiente **Situación Problemática**: Los resultados del análisis que la administración realiza sobre la gestión económico - financiera en las instituciones del MES en los municipios introducen frecuentemente aspectos subjetivos dependientes del juicio o conocimiento profesional del que los evalúa y no contribuyen a tener la mejor información para la toma de decisiones en ese nivel de la organización por lo que

existe insatisfacción con la evaluación que alcanzan esos procesos en las acciones de control recibidas respecto a los resultados que se pueden obtener.

Lo antes expresado se ha evidenciado en auditorías, tanto internas como externas, en las cuales se han puesto de manifiesto violaciones de normas y procedimientos existentes. Las violaciones detectadas inciden de manera directa en la evaluación que se obtiene así como en el posterior registro, procesamiento y análisis de los datos que son ejecutados por la sede central e influyen en la adecuada toma de decisiones al trabajarse sobre información con dificultades o poco confiable, lo cual es de interés social. Debido a esto, estas estructuras alcanzan, en estos indicadores, resultados que en la mayoría de los casos, están por debajo de los obtenidos en los procesos sustantivos.

De acuerdo con las consideraciones del autor, esta problemática está presente en el proceso de aplicación del sistema de control de la Gestión Económico – Financiera así como, en el cumplimiento de los preceptos establecidos en la Resolución 297/2003 sobre el control interno en ese nivel, constituyendo el **Objeto de Estudio:** El Proceso de Gestión en las instituciones municipales del MES.

Se define como **Problema Científico:** La ausencia de un sistema de control estructurado que permita evaluar el estado de la gestión económico – financiera que se manifiestan en las instituciones del MES presentes en los municipios.

En consecuencia a las consideraciones expuestas el **Objetivo general de esta investigación** está dirigido al Diseño de un Sistema que, en manos de la administración, permita el control, evaluación y seguimiento de los procesos relacionados con la gestión económico - financiera en las instituciones del MES presentes en los municipios.

En correspondencia se define como **Campo de Acción:** El Proceso de Gestión Económico – Financiera en las instituciones del MES presentes en los municipios.

Para este caso la **Hipótesis** es la siguiente: El diseño y aplicación de un sistema de control administrativo que permita evaluar y dar seguimiento al comportamiento de los procesos relacionados con la gestión económico – financiera que se manifiestan en las condiciones de las instituciones del MES presentes en los municipios debe favorecer la

adopción de estrategias de mantenimiento o mejora continua así como facilitar la oportuna toma de decisiones.

Las tareas a desarrollar son:

- Análisis teórico - conceptual del proceso de evaluación y control de los procesos económicos – financieros que se manifiestan en las instituciones del MES existentes en los municipios.
- Diseñar el sistema integrado por: estructuración de las acciones de control, guías para la captación de la información, guías y parámetros para la evaluación por variables y la adecuación del trabajo con las matrices de ocurrencia e impacto.
- Evaluar el sistema propuesto por criterios de expertos.
- Aplicar parcialmente el procedimiento a las instituciones del MES de Mayará y Frank País perteneciente al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa Dr Antonio Núñez Jiménez.

La **Novedad científica** del trabajo se refleja en la creación de un Sistema de Control Administrativo del que forman parte un grupo de parámetros presentados en forma de cuestionarios y guías de evaluación que, agrupados en su conjunto y apoyados por la conformación de matrices, posibilitará a los directivos tanto de la institución municipal, como de la sede central, contar con una herramienta de trabajo para evaluar y controlar el estado de los procesos relacionados con la gestión económico - financiera que se manifiestan en ellas, identificar los factores de incidencia en sus resultados y en consecuencia, adoptar las estrategias de mejora continua a favor de alcanzar estadios superiores en la organización.

Para llevar a cabo con éxito esta propuesta se utilizaron diferentes métodos de investigación,

**Del nivel teórico:**

- **Método Inductivo - Deductivo**, para realizar el examen y evaluación de los hechos que son objetos de estudio, partiendo de un conocimiento general de los mismos, para luego dividirlos en unidades menores que permitan una mejor aproximación a la realidad que los originó y luego, mediante un proceso de síntesis, emitir una opinión profesional. Todo esto exigió la utilización de una serie

de pasos realizados en forma sistemática, ordenada y lógica, que permitieron luego emitir una crítica objetiva del hecho o área examinada.

- **Histórico - Lógico**, para desarrollar el análisis de las investigaciones anteriores y antecedentes que permitan continuar el estudio.
- **Análisis - Síntesis**, para lograr la descomposición de las funciones de control e información y su concreción.

Del **nivel empírico**, los métodos utilizados fueron:

- **Análisis de documentos:** Revisión de fuentes de información para la aplicación de una guía utilizada.
- **Observación:** Para constatar como se manifiestan las actividades relacionadas con los diferentes sistemas y subsistemas objetos de estudio.
- **Conversación informal con los trabajadores**, para conocer criterios acerca del proceso de control relacionado con estas actividades.
- **Encuestas.**
- **Entrevistas.**

El trabajo fue estructurado en tres capítulos. En el capítulo I se aborda el marco teórico conceptual a partir de caracterizar aspectos de la universalización de la enseñanza, del control interno y del modelo de Gestión Económico – Financiera del Ministerio de Educación Superior (MES).

En el capítulo II se aborda el sistema creado, las guías concebidas, los parámetros que la conforman, las guías de puntuación para cada variable y los parámetros que conforman el sistema de evaluación propuesto así como el trabajo de apoyo con la Matriz de Impacto y de Ocurrencia. Como cierre se expone el resultado alcanzado al someter la propuesta al criterio de los expertos.

En el capítulo III se presentan los resultados de la aplicación parcial realizada en dos de las sedes pertenecientes al Instituto Superior Minero Metalúrgico.

## **CAPÍTULO I. – El control de la Gestión Económico - Financiera en las condiciones de la universalización de la Educación Superior**

Este capítulo está encaminado a caracterizar el proceso de universalización y el Modelo de Gestión Económico - Financiera en la organización así como la normativa relacionada con el sistema de control interno en el país y la situación que en su conjunto se presenta en las instituciones del MES en los municipios.

### **1.1 El proceso de Universalización de la enseñanza en Cuba**

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción, expresa: "...La Educación Superior se enfrenta en todas partes a desafíos y dificultades relativos a la financiación, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios,... capacitación del personal, la formación basada en las competencias, la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los planes de estudios, las posibilidades de empleo de los diplomados, el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional" (UNESCO, 1998).

A tono con lo anterior, el DrC. Fernando Vecino Alegret, entonces Ministro de Educación Superior, afirmaba: "...hay que revertir la idea de la incapacidad del Estado para financiar la masificación con calidad y relevancia, y ratificar el convencimiento de que el compromiso estatal no puede ser solamente con una parte de la ciudadanía, sino con todos los miembros de la sociedad." Seguidamente planteaba: "...la Educación Superior cubana se encuentra en una etapa superior, de universalización de la Universidad, en un periodo de renovación, de franco desarrollo para elevar su pertinencia social y para alcanzar resultados de mayor impacto político, sociocultural y científico" (Vecino, 2006). En síntesis, lograr la elevación de la pertinencia social, masificar con calidad y relevancia, y alcanzar mayor impacto político, socio-cultural y científico constituyen los objetivos más generales de la universalización de la educación superior, que es la esencia de la Nueva Universidad Cubana<sup>2</sup>

En Cuba, el punto de partida para tal meta fue el empeño y el logro de erradicar el analfabetismo definitivamente en todo el territorio nacional – proeza educativa culminada

---

<sup>2</sup> Tomado de la ponencia: "LA NUEVA UNIVERSIDAD CUBANA: MODELO DE GESTION DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN. Colectivo autores. 6to Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2008.

en algo más de un año – creando las condiciones propicias para un desarrollo sostenido de todo el sistema educativo.

Las nuevas realidades sociales han generado la necesidad de una nueva universidad cubana, concebida desde la universalización del conocimiento, para beneficio de todos y cada uno de los miembros de la sociedad, y organizada a escala municipal. Este concepto alude a la etapa actual de la Universalización de la Educación Superior cubana, retomado en diversas ocasiones por el pensamiento del compañero Fidel y expresada en la creación a partir del año 2000 de las denominadas Sedes Universitarias Municipales (SUM).<sup>3</sup>

En la página 105 del libro *La Universidad Cubana: El modelo de Formación* del Dr. Pedro Horruitinier Silva el autor ratifica la idea de la universalización como un proceso de continuas transformaciones, iniciado en el propio año 1959 identificando cuatro etapas diferentes de este proceso, a saber:

- 1959 – 1975: conceptualización y primeras transformaciones. Surgimiento de nuevas instituciones de educación superior. Ampliación del acceso.
- 1976 – 1999: desarrollo de la educación superior desde la concepción racional de universidad. Nuevos incrementos en el número total de instituciones, con presencia en todas las provincias del país. Surgimiento del Ministerio de Educación Superior.
- 2000 – 2004: la universidad en el municipio, sedes universitarias municipales. Mayor cifra de estudiantes universitarios de la historia
- 2005 ....Se abre una nueva etapa, cuya cualidad esencial es alcanzar el pleno acceso, con altos niveles de calidad y pertenencia

En la propia página, al definir la universalización, dicho autor declara: “La universalización de la educación superior es un proceso continuo de transformaciones, iniciado con el triunfo de la Revolución en el año 1959, dirigido a ampliar las posibilidades y oportunidades de acceso a la universidad, y a multiplicar y extender los conocimientos

---

<sup>3</sup> Tomado de la ponencia: “LA NUEVA UNIVERSIDAD CUBANA: MODELO DE GESTION DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN. Colectivo autores. 6to Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2008.

para contribuir a la formación de una cultura general integral de la población, con un incremento sostenido de la equidad y justicia social”.<sup>4</sup>

Con fecha 16 de mayo del año 2009, como resultado de la experiencia de la universalización de la enseñanza hasta ese momento y luego de variados intercambios se emite la nota a los rectores con referencia **RS.OM.755** que presenta el documento aprobado por el compañero José Ramón Fernández Álvarez, Vicepresidente del Consejo de Ministros acerca de la unificación de la Sedes Universitarias Municipales.

En consecuencia con las indicaciones recibidas y luego de un proceso lógico de definiciones, nombramientos y consideraciones comienzan a partir del curso 2009 – 2010 el funcionamiento de los Centros Universitarios Municipales (CUM) cuya concepción se basa en la integración de los diferentes actores municipales que forman profesionales de educación superior en un centro que integre y coordine metodológicamente su formación.

Para la garantía de este proceso de transformación resulta necesario el empleo de recursos materiales y financieros cuyo control recae sobre directivos, funcionarios y personal en general a este nivel de la estructura, por ende, resulta imprescindible el conocimiento del modelo económico de la organización, en consecuencia, se presenta en el próximo epígrafe las bases generales que identifican el modelo de Gestión Económico – Financiera en el Ministerio de Educación Superior (MES).

## **1.2 El Modelo de Gestión Económico – Financiera del Ministerio de Educación Superior. Caracterización**

La constitución del MES en julio del año 1976 estuvo caracterizada por las nuevas concepciones en el Gobierno Central sobre el funcionamiento orgánico de los organismos de la Administración Central del Estado, en cuanto a la simplificación de las estructuras tradicionales y un reducido número de trabajadores en sus plantillas y al igual que se han realizado diversas transformaciones en la formación del profesional desde su surgimiento a la fecha, la actividad económica no ha estado exenta de ella, por el contrario, ha ido adecuando sus mecanismos a cada etapa de desarrollo de forma creativa, siempre en aras del mejor control de los recursos de la institución.

---

<sup>4</sup> Editorial Félix Varela 2008. La Universidad Cubana: El modelo de Formación” Dr. Pedro Horruitinier Cap V p. 105

Se pudieran distinguir tres períodos fundamentales en el desarrollo de la organización económica dentro del sistema MES.

- El primero entre los años 1976-1989, caracterizado por la apertura de alrededor de diez dispositivos económicos de centros e instituciones de nueva creación, con el consiguiente crecimiento cualitativo del personal de dichas áreas y la gradual consolidación del trabajo económico en general.
- El segundo entre el 1976-1990: fundamentación y obtención de los recursos financieros y materiales por la vía de las asignaciones y créditos estatales para su empleo racional en el funcionamiento y desarrollo del Sistema MES, con un adecuado ahorro y control.
- 1991-actual: alcanzar un nivel de aseguramiento material y financiero que garantice el funcionamiento del sistema MES y que posibilite la recuperación y desarrollo de la principal base técnico material de estudio, trabajo y vida, con un empleo y control eficientes de los recursos.

Como parte del constante perfeccionamiento a que fue sometida esta área se publica en el año 2002 el Modelo de Gestión Económico – Financiera (MGEF) del MES cuyas bases fueron recientemente actualizadas. El modelo en cuestión consta de 4 Sistemas y 5 Subsistemas los que pueden ser apreciados en la Tabla 1.

Tabla 1. Sistemas y Subsistemas del MGEF

<b>SISTEMAS</b>	<b>SUBSISTEMAS</b>
<i>Planificación económica</i>	<i>Recursos Humanos</i>
<i>Contabilización</i>	<i>Organizacional</i>
<i>Administración Financiera</i>	<i>Información y Estadística</i>
<i>Comercialización y Precios</i>	<i>Informatización</i>
	<i>De control</i>

Fuente: Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Sistemas y subsistemas del Modelo de Gestión Económico - Financiera del Ministerio de Educación Superior. Actualización 2010. Formato digital. Sitio FTP área económica. Febrero 2010.

A partir de la indicaciones recibidas del organismo central en el año 2002 y la posterior aparición de la resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios los centros de Educación Superior del país enfrentan la implementación de todo el modelo a partir de

realizar, primero, la definición de los diferentes procesos sustantivos, transversales o de apoyo que se ponían de manifiesto en la organización los que, en el caso del Instituto Superior Minero Metalúrgico y la Universidad de Holguín (objetos de seguimiento durante la investigación) quedó estructurado como puede observarse en el Anexo 1.

Como se aprecia en dicho anexo la Gestión Económico - Financiera aparece como un proceso de apoyo del cual forma parte el sistema de Contabilización, el que, a su vez, contiene subsistemas que son objetos de esta investigación.

### **1.3 El Modelo de Gestión Económico - Financiera en las condiciones de la universalización de la enseñanza**

Al observar detenidamente la evolución que ha tenido el proceso de universalización de la enseñanza desde su surgimiento hasta el cierre del curso 2008 – 2009 se aprecia como fue creciendo sucesivamente en número de carreras, estudiantes y profesores, paralelamente, crecieron los recursos tanto materiales como financieros necesarios para dar respuesta a los procesos sustantivos de la organización, es decir, al mismo tiempo que aumentaron los esfuerzos para garantizar la formación profesional de la población en cada territorio, creció, vertiginosamente, la erogación de salarios, fue necesario contar con mayor Base Material de Estudio, mayores niveles de equipamiento, mobiliarios y recursos en general, lo que trajo como consecuencia una mayor preocupación dirigida hacia el control económico administrativo de los mismos, control que, como es de suponer, tiene que fundamentarse en las bases que sustentan el modelo económico establecidas por el MES y adaptado creativamente por cada centro, es decir: “El Modelo de Gestión Económico - Financiera”.

La observación realizada al comportamiento de este fenómeno en la realidad práctica de los centros señalados y su generalidad en el país desde diciembre del 2007 hasta la fecha demuestra que, aunque la instrumentación de dicho modelo no ha llegado a su plenitud en este tipo de estructura, los aspectos relacionados con los procesos que, como parte de la gestión económico – financiera se manifiestan en ellos han sido tratados de implantar de manera igualitaria y no sobre la base de estudiar la forma en que se manifiestan a este nivel de la estructura.

A partir del 2008 este nivel de la organización comenzó a ser sujeto de acciones de control o supervisión por parte del extinto Ministerio de Auditoría y Control, instituciones

del gobierno local y, fundamentalmente, por los auditores internos del sistema MES, todos dirigiendo su accionar hacia la gestión económico – financiera realizada por los directivos, funcionarios y personal general de la sede.

Los controles realizados han puesto en evidencia, cada vez en mayor medida un grupo para nada despreciables de violaciones en la confección de la documentación primaria que impactan de manera directa en las Resoluciones y Normativas establecidas por el país lacerando la calidad final de la información que se emite y las bases establecidas para el adecuado desarrollo del control interno. Entre las violaciones que se destacan con mayor regularidad están las relacionadas con los procesos que formando parte del sistema de Contabilización del modelo económico de la organización se dan a ese nivel, en correspondencia con ello, en el próximo punto se realiza una breve caracterización sobre el mismo.

### **1.3.1 El sistema de Contabilización en las condiciones de la Universalización de la enseñanza**

El proceso de Contabilización en las entidades adscritas al Ministerio de Educación Superior está dirigido a lograr la excelencia en los procesos de interpretar, registrar, clasificar, medir y resumir, en términos monetarios, la actividad económica que se desarrolló en cada una de ellas. Tiene como objetivo llevar el control de las operaciones contables reduciéndolas a cuentas o cálculos para registrar las magnitudes básicas de la economía de los centros y establece la organización contable en el sistema garantizando la utilización de sus resultados como instrumentos de dirección. El propósito fundamental es proporcionar información para la toma de decisiones.

Este Sistema, según la propia concepción del modelo expuesto, lo conforman 7 subsistemas, de los cuales 4 contienen procedimientos de captación y procesamiento de datos con presencia en las condiciones de trabajo de las estructuras en estudio, constituyendo, además, objeto de actividades de comprobación, fiscalización o auditorías en la organización, ellos son:

**Caja y Banco:** representan las existencias de medios monetarios transitoriamente en poder de la institución universitaria que se encuentra en el dispositivo o local de custodia de la sede o en el banco de la localidad y son originados fundamentalmente por la extracción de efectivo para el pago de salarios, por el cobro a estudiantes por pérdida de

la Base Material de Estudio o por salario pendientes de reintegro en el caso de la Caja y por transferencia de dinero de la sede central o reintegros efectuados en el caso del banco..

**Activos Fijos:** son aquellas partidas del activo de naturaleza relativamente permanente empleadas en la explotación de la organización y que no se destinan a la venta. Son los medios destinados a la prestación de servicios, transfiriendo gradualmente su valor según su naturaleza y ubicación, se destacan a este nivel de la organización, los equipos y el mobiliario.

**Nómina:** representa los importes que se acumulan a pagar a los trabajadores por concepto de salarios, vacaciones y estipendios.

**Inventario:** Los recursos materiales con que cuenta la institución sobre los cuales se aplica trabajo vivo para generar nuevos productos o prestar un servicio.

A los fines de esta investigación este subsistema se abrió en:

**Base Material de Estudio (BME):** son los recursos (libros, manuales, guías) que como parte del aseguramiento de la docencia se ponen a disposición de la sede para la adecuada formación del profesional.

**Útiles y Herramientas (Medios en uso):** representa el valor de las existencias de recursos materiales que por sus características deben ser controlados cuando se extraen del almacén.

En el próximo epígrafe, y con el ánimo de seguir acercándonos al control de los procesos descritos a este nivel de la organización se presentan los aspectos básicos que forman parte de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios que establece la normativa del país vinculada con el denominado control interno en las organizaciones cubanas.

#### **1.4 Aspectos fundamentales del Control Interno y sus Componentes**

Dentro de un sistema organizativo, actúan diferentes factores. Como parte esencial aparece el hombre, producto supremo de la naturaleza y su elemento más complejo. Aparecen también aquellos medios sobre los cuales el hombre debe actuar para producir determinados resultados necesarios a la sociedad.

La dirección se concibe como la influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados

organizados y orientados correspondientemente a su actividad."; "como una necesidad social en la que un grupo de personas, llamadas dirigentes, conduce, en forma consciente y organizada, los recursos humanos y materiales puestos a su disposición para alcanzar un estado deseado definido con antelación"<sup>5</sup>

Aunque entre los diferentes autores no hay consenso de cuáles son las funciones que tienen un carácter universal, al menos, existe reconocimiento por todos, que cada sujeto de dirección, no importa el nivel, tienen que realizar las siguientes: Planificación, Organización, Regulación o Mando y Control.

El control es la función asociada a la última acción del ciclo y presupone la existencia de diversos dispositivos que sirvan para medir las desviaciones que se han tenido en la ejecución de acuerdo al plan previsto.

En la tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas de la Dra Marisol Pérez Campaña en el año 2005 la autora realiza en el aspecto 1.2 del capítulo 1, el análisis del marco conceptual relacionado con el control y resume de forma cronológica en el cuadro 1, las definiciones que diferentes autores brindan sobre el particular en diferentes épocas.

En sentido general; al analizar las definiciones que se han dado, se puede observar la evolución que ha ido experimentando el concepto del enfoque tradicional al moderno, entre los que se destacan:

- El reconocimiento del Control de Gestión como un proceso y de que los objetivos y las estrategias constituyen las categorías rectoras.
- La transición del Control de Gestión involucrado con las actividades de verificación, presupuestos, análisis de desviaciones, entre otras, todas con carácter retrospectivo, a el diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño para que de forma proactiva se adopten las acciones correctivas y de mejora que conduzcan a la Organización al cumplimiento exitoso de sus objetivos estratégicos con la eficiencia y eficacia requerida.
- El cambio de la concepción del control económico como la responsabilidad de los directivos vinculados directamente con los departamentos afines a identificar el Control de Gestión como una vía para favorecer la coordinación entre los diferentes

---

<sup>5</sup> Andrés Ramírez Feliú. Selección de Lecturas de Teoría y Prácticas de la Dirección. Uho. Septiembre 2001. P.21

responsables e integrarlos en el cumplimiento de los objetivos y estrategias globales de la organización.

Si asumimos como enfoque moderno el denominado Control Interno observamos que los conceptos dados por diferentes autores, que han sido consultados, tienen puntos coincidentes al definir el concepto, pues todos destacan que contribuye al logro de los objetivos propuestos por las entidades, que es un plan estructurado de la organización, que tiene como objetivo primordial salvaguardar los recursos, que contribuye a la información veraz, a promover la eficiencia y en la actualidad se reconoce que involucra a los directivos y trabajadores en general y no solamente a los contadores y auditores.

En Cuba, en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se consigna: "...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..." y más adelante se precisa "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas..."<sup>6</sup>

En consecuencia con lo expresado en el párrafo anterior y por la necesidad de contar con una definición común de Control Interno que respondiese a los intereses de todas las partes y facilitara la comunicación y unificación de expectativas se emite por el Ministerio de Finanzas y Precios la Resolución 297 de 2003. En la citada Resolución, al definir el Control Interno se dice: es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- a) Confiabilidad de la información.
- b) Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- c) Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- d) Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

---

<sup>6</sup> Tomado del por cuanto 1, Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios

### 1.4.1 Control Interno administrativo

Se puede definir como **control administrativo** todas las acciones coordinadas e integradas que se ejecutan por las personas (desde el Consejo de Dirección, hasta cualquier miembro de la entidad) para proporcionar un nivel razonable de confianza en la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia de las operaciones, los objetivos estratégicos, cumplimiento de leyes y normas aplicables, dividiéndose para su estudio o evolución en dos subgrupos:

1. Control operativo: comprende las acciones estructuradas y coordinadas para lograr un grado razonable de confianza y alcanzar los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y protección de los activos.
2. Control estratégico: comprende las acciones coordinadas e integradas a las actividades de la entidad para lograr un grado razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

Para lograr ese control se establecen procedimientos generales tanto en la Universidad como en cada dependencia, tales como:

- Establecimiento de los niveles de autorización, ejecución, registro y comprobación.
- Controles físicos.
- Comprobaciones realizadas para asegurarse de la existencia, exactitud, totalidad y autorización de las transacciones realizadas.
- Controles a la seguridad física de los equipos y la información.
- Revisiones de los resultados obtenidos por actividad.
- Análisis de indicadores fundamentales para la toma de decisiones.
- Verificaciones internas.
- Auditorias internas.

Todo lo antes expuesto, de manera integrada, forma parte del denominado Sistema de control interno cuyos aspectos básicos, a pesar de que, en la plenitud de su instrumentación no han llegado a las sedes universitarias municipales, son sujeto de acciones de control por parte de organismos rectores y auditores internos, evidenciándose un grupo importante de señalamientos que deben ser enfrentados por la dirección de manera activa.

### **1.4.2 Los Componentes y Normas del Control Interno.**

De acuerdo a lo establecido en la Resolución 297/2003 en su modificación aprobada en la segunda sesión de trabajo del Comité de Normas Cubanas de Contabilidad y en vigor a partir del 1ero de Enero del 2007 los componentes y normas de control son:

#### **AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente o entorno de control es la base del sistema de Control Interno; en él se refleja la actitud y la importancia que da la alta dirección al control interno y su incidencia sobre los objetivos, actividades y resultados de la entidad. Debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. El Ambiente de Control condiciona el entorno en el que los trabajadores desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades para el control.

#### **Normas para el Ambiente de Control**

- Integridad y valores éticos
- Competencia profesional
- Atmósfera de confianza mutua
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos
- Comité de Control

#### **GESTIÓN DE RIESGOS**

La gestión de riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Proceso efectuado por la dirección y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa; diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptados por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos.

## **Normas para la Gestión de los Riesgos**

- Establecimiento de objetivos
- Identificación del riesgo
- Estimación del riesgo
- Respuesta al riesgo
- Determinación de los objetivos de control
- Detección del cambio

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, a partir de la elaboración de un mapa de riesgos, se conocen los riesgos y se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos,

## **Normas de Actividades de Control**

- Separación de tareas y responsabilidades
- Coordinación entre áreas
- Documentación
- Niveles definidos de autorización
- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros
- Rotación del personal en las tareas claves
- Control del sistema de información
- Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- Indicadores de desempeño
- Función de Auditoría Interna independiente

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades

individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

### **Normas de Información y Comunicación**

- Información y responsabilidad
- Contenido y flujo de la información
- Calidad de la información
- Flexibilidad al cambio
- El sistema de información
- Compromiso de la dirección
- Comunicación, valores de la organización y estrategias
- Canales de comunicación

### **SUPERVISIÓN O MONITOREO**

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

### **Normas de Supervisión o Monitoreo**

- Evaluación del Sistema de Control Interno
- Eficacia del Sistema de Control Interno
- Auditorías del Sistema de Control Interno
- Validación de los supuestos asumidos
- Tratamiento de las deficiencias detectadas

Identificados los aspectos esenciales referidos al basamento técnico del modelo económico – financiero en la organización se observó como, lo expresado anteriormente, se manifiesta bajo las condiciones de la universalización.

## **1.5 Estado actual del control interno administrativo de los procesos contables en las condiciones de la universalización**

Para el cumplimiento de este aspecto de la investigación se realizó un proceso de observación y búsqueda informativa que permitió conocer que, al igual que en la sede central, estas estructuras subordinadas clasifican los procesos que en ellas ocurren en tres: procesos sustantivos, procesos de apoyo y procesos transversales (Anexo 1). El sistema de trabajo está basado en la Dirección por Objetivos (DPO), se realiza la planeación estratégica de la cual se derivan, los denominados objetivos anuales con las aspiraciones por cada indicador. Como parte de este mecanismo de dirección, al cual se integra el Aseguramiento Material y Financiero, aparece el sistema de regulación y control el que prevé los diferentes momentos y formas en que se realizará tanto el seguimiento mediante despachos, reuniones u otra forma adicional de control, como el corte evaluativo correspondiente al cumplimiento de lo planificado, el que por lo general coincide con etapas preparatorias para el recorrido que el Ministro realiza a inicios de curso a cada Centro de la Educación Superior (CES)

Dirigido a profundizar en la contradicción que se observaba entre los resultados que se obtenían en los procesos sustantivos y las acciones de control que posteriormente se recibían por algunos de los actores ya descritos, se analizaron los resultados evaluativos que se alcanzan en los últimos dos años en el indicador Aseguramiento Material y Financiero procediéndose a estudiar los informes de auditoría en igual período. Como resultado de este estudio se tiene:

1. Instituto Superior Minero Metalúrgico: Estas estructuras desde su constitución, no han sido objeto de ninguna acción de control (auditorías), sólo han sido evaluadas por la propia información que del comportamiento del indicador se ha obtenido como parte de los chequeos por la emulación del 26 de Julio, siendo sus resultados satisfactorios en ambos años.
2. Universidad de Holguín: todas las estructuras recibieron evaluaciones de satisfactorias en ambas etapas con el empleo del mismo mecanismo que en el caso anterior pero, adicionalmente, la mayoría de estas dependencias han sido objeto de acciones de control (auditorías) por alguno de los actores descritos en el epígrafe anterior.

En correspondencia con lo determinado en el punto 2 se analizó el comportamiento que las acciones de control han tenido en igual período clasificándolas en dos momentos: un primer momento expuesto en la tabla 2 donde aparece la evaluación obtenida expresada en letra y un segundo momento donde se observa la incidencia común de los señalamientos de forma global por cada subsistema lo que se presenta en la tabla 3. Ambas tablas fueron confeccionadas a partir de la información contenida en los informes archivados en el expediente único de la institución universitaria así como los datos de los informes trimestrales presentados por la oficina de auditoría interna al organismo central.

Entre las causas y condiciones que la mayoría de los informes revisados indican como principal aspecto que origina estas deficiencias la: "Falta de Supervisión y Monitoreo por parte de cuadros, dirigentes y funcionarios", actores todos que deben enfrentar de manera activa la dirección y control de estos procesos, alegan su desconocimiento acerca de los procedimientos o la falta de instrumentos, herramientas o mecanismos que permitan el adecuado control de los mismos, faciliten la toma de decisiones y en consecuencia, mejoren los resultados que se obtienen.

Tabla 2. Evaluación de las acciones de control (Auditorías)

<b>Sede Universitaria</b>	<b>Curso 2007/2008</b>	<b>Curso 2008/2009</b>
Municipio Gíbara	Aceptable con señalamientos	-----
Municipio Cueto	Aceptable con señalamientos	-----
Municipio Freyre	Deficiente	Aceptable con señalamientos
Municipio Calixto García	Aceptable con señalamientos	----
Municipio Holguín	Mal	Aceptable con señalamientos Mal (realizada por el MAC)
Municipio Báguanos	-----	Aceptable con señalamientos
Municipio Urbano Noris	-----	Aceptable con señalamientos
Municipio Cacocum	-----	Deficiente

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Coincidencia de Señalamientos en las Auditorías

Nr	Entidad controlada	Caja y Banco	Base Material	Activo Fijo	Nómina	Medios en Uso	Otros (Plan Prevención)
1	SUM Gíbara	X	X	X	X	----	X
2	SUM Cueto	X	X	X	X	----	X
3	SUM Freyre	X	X	X	X	----	X
4	SUM Calixto García	X	X	X	X	----	X
5	SUM Holguín	X	X	X	X	X	X
6	SUM Báguanos	X	X	X	X	----	X
7	SUM Urbano Noris	X	X	X	X	----	X
8	SUM Cacocum	X	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

Los resultados mostrados anteriormente han llevado a la aplicación de responsabilidad administrativa directa o colateral a directores, administradores, técnicos en gestión de recursos humanos, jefes de carrera y personal técnico económico en general.

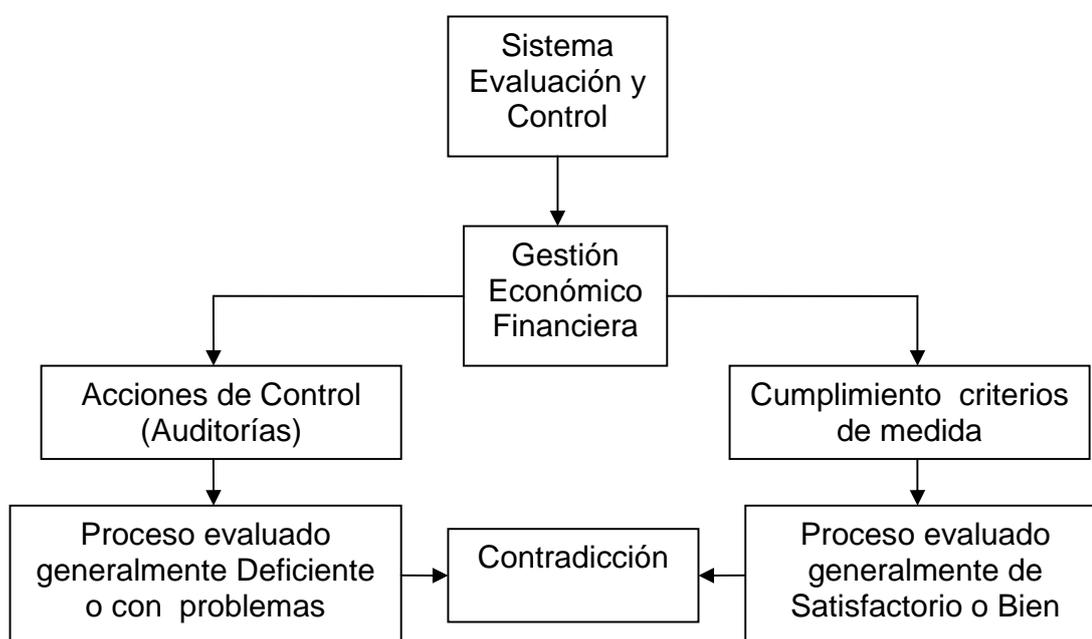


Figura 1. Representación gráfica de la contradicción en la evaluación de la Gestión Económico - Financiera (Elaboración propia)

Consultada la dirección de la Unidad Central de Auditoría se logró conocer que en los años estudiados no se ha realizado con carácter interno ninguna acción de control dirigido a este eslabón de la organización, y con carácter externo sólo la comprobación de Estipendio realizada al menos a una sede Universitaria en cada provincia en el curso 2008 – 2009 evaluada en su mayoría de Aceptable pero con señalamientos.

Del análisis realizado a toda la información procesada anteriormente se deduce que en más de una ocasión el nivel de desviación en los resultados evaluativos ha resultado significativo. De acuerdo a la consideración del autor, lo anterior ha estado determinado por el hecho de que al evaluarse el comportamiento del Aseguramiento Material y Financiero sólo se ha considerado el cumplimiento de lo planificado en las intenciones declaradas en los objetivos de trabajo y no, el comportamiento de las particularidades relacionadas con la gestión económico – financiera que allí se manifiestan y su control.

Ubicados en el contexto de la existencia de la contradicción expuesta y de la manifestación constante de la falta de conocimientos y carencia de instrumentos que apoyaran a la dirección en el control y toma de decisiones en este campo se decidió, a partir de la observación, el trabajo en grupo y el intercambio con especialistas de la actividad económica con experiencia en el sector, estudiar la regularidad de manifestación que tenían los procesos objetos de auditorias frecuentes en este tipo de estructura surgiendo así, como base para el trabajo, lo que se ha dado en llamar “Procedimientos de los Subsistemas Contables en las instituciones del MES presentes en los municipios” que se entregó como material de consulta a estas instituciones.

A partir de lo anterior, se procedió a identificar los aspectos que relacionados con el objetivo de la investigación se manifestaban con regularidad en las diferentes estructuras universitarias subordinadas al MES en el territorio, para ello se elaboró y aplicó el cuestionario que aparece en el anexo 2 a un total de 112 personas pertenecientes a las instituciones subordinadas al ISMM. De ese universo total, 81 para el 72,3% identificaron que los procedimientos que con mayor regularidad se ponen de manifiesto en la organización son: Caja y Banco, Activos Fijos Tangibles, Nóminas, Estipendio (en menor escala) y Base Material de Estudio y Medios en uso; 99 para el 88,3% refieren que la organización no cuenta con el Manual de Procesos y el 100% refiere que no cuentan con instrumentos, procedimientos o guías que le permita realizar un mejor control de la forma en que ellos se manifiestan a este nivel de la estructura.

Igual procedimiento se aplicó en la Universidad de Holguín, tomándose un universo de 78 personas, que de una u otra manera, poseen conocimiento o tienen relación directa con el campo objeto de investigación, de ellos, 63, es decir el 80,7% identificaron que en este territorio también se manifiestan los mismos procesos, es decir: Caja y Banco, Activos Fijos Tangibles, Nóminas, Base Material de Estudio y Medios en uso y el 100% son del mismo criterio en lo referido a manuales, guías o algún otro mecanismo de apoyo a su labor de control que en el centro anterior.

Una vez identificado este comportamiento en las organizaciones del sistema, se pasó al análisis de las ponencias presentadas en la Comisión de Universalización de la enseñanza del Evento de Universidad 2008; se intercambió con la Dirección de la carrera Contabilidad y Finanzas a nivel nacional, con funcionarios del nivel central en el marco de los recorridos del Ministro, con integrantes de la Unidad Central de Auditoría del MES, auditores internos de otras universidades y de otros sistemas pertenecientes al extinto Ministerio de Auditoría y Control con el objetivo de indagar acerca del comportamiento que la situación detectada tenía en otras regiones del país donde se observa una situación similar referido a la forma de evaluar y controlar dichos procesos.

En correspondencia a todo lo antes expuesto y con el ánimo de dotar a la dirección de un instrumento que le permita mejorar la gestión en este campo se procede a conformar, proponer y validar parcialmente un sistema, que de manera estructurada, permita un mejor control y toma de decisiones sobre los procesos económicos – financieros presentes en esta estructura de la organización, propuesta que se presenta en el próximo capítulo.

## **CAPÍTULO II. Sistema de control administrativo de los procesos económicos - financieros que se manifiestan en las instituciones del MES presentes en los municipios.**

El presente capítulo está encaminado a la presentación del sistema para el control de los procedimientos relacionados con los procesos contables que se manifiestan en las instituciones del MES presentes en los municipios así como los resultados obtenidos al someter a valoración de un panel de expertos la propuesta.

### **2.1 Concepción general del sistema de control administrativo de los procesos contables de las instituciones del MES en los municipios**

#### **Objetivo general del Sistema.**

El sistema propuesto tiene como objetivo guiar el proceso de control de la gestión relacionada con la ejecución de los procesos económicos - financieros en las instituciones del MES en los municipios como mecanismo de apoyo al proceso de toma de decisiones.

Para la elaboración del Sistema se tuvo como base la revisión de la literatura científica y fuentes consultadas relacionadas con la contabilidad, la auditoría, el Modelo de Gestión Económica del MES así como los sistemas de Evaluación Institucional con el objetivo de diagnosticar el estado actual y en consecuencia adoptar medidas correctivas, a partir del empleo del autodiagnóstico como proceso de mejora continua.

#### **Características generales del Sistema.**

- Agrupa las acciones de control en corto, mediano y largo plazo.
- Facilita la captación de la información objeto de análisis al presentar los indicadores en forma de guías.
- Brinda un sistema de evaluación con parámetros excluyentes que conducen necesariamente a la elevación constante de los resultados de la gestión en esta área.
- Su fácil aplicación lo hace propicio para personas con conocimientos elementales sobre esta área de control

- Utiliza las matrices de ocurrencia y de impacto como proceso de apoyo para reafirmar el análisis del resultado obtenido
- Puede ser utilizado para evaluar el desempeño de las personas en el cumplimiento de la responsabilidad asignada referida al manejo o control de los recursos

El Sistema propuesto, cuya concepción general parte de la agrupación de las acciones de control bajo el concepto de Sistema de control administrativo de los procedimientos relacionados con los procesos contables, dota de un mecanismo de fácil aplicación que permitirá a directivos y trabajadores de estas estructuras perfeccionar las acciones de control sobre estos procedimientos, a partir de la concepción de todo un sistema de indicadores que agrupados en forma de variables y apoyado por un mecanismo evaluativo y el trabajo con matrices, brindan una visión más exacta del estado que presentan los mismos y, en consecuencia, permiten adoptar con mayor claridad las medidas tendentes a la solución de las deficiencias que en mayor grado de ocurrencia impactan los resultados de la organización.

Para mejor entendimiento se caracteriza de forma breve la generalidad del pensamiento al agrupar las acciones de control en la clasificación anterior.

#### ➤ **Acciones a corto plazo**

Las acciones a corto plazo parten de las que los propios responsables de estas actividades pueden realizar por cada proceso desde su puesto de trabajo, las que están encaminadas a evitar la comisión de errores involuntarios que, en la mayoría de las ocasiones limitan el desempeño. En este momento se trata de: revisar que los documentos que se elaboran no tengan tachaduras, enmiendas, borrones, que hayan sido emitidos de acuerdo a lo autorizado, que las sumas totales respondan a las parciales, que presenten todos los espacios debidamente cumplimentados y que las actividades que se estén reportando sean las contratadas, etc.

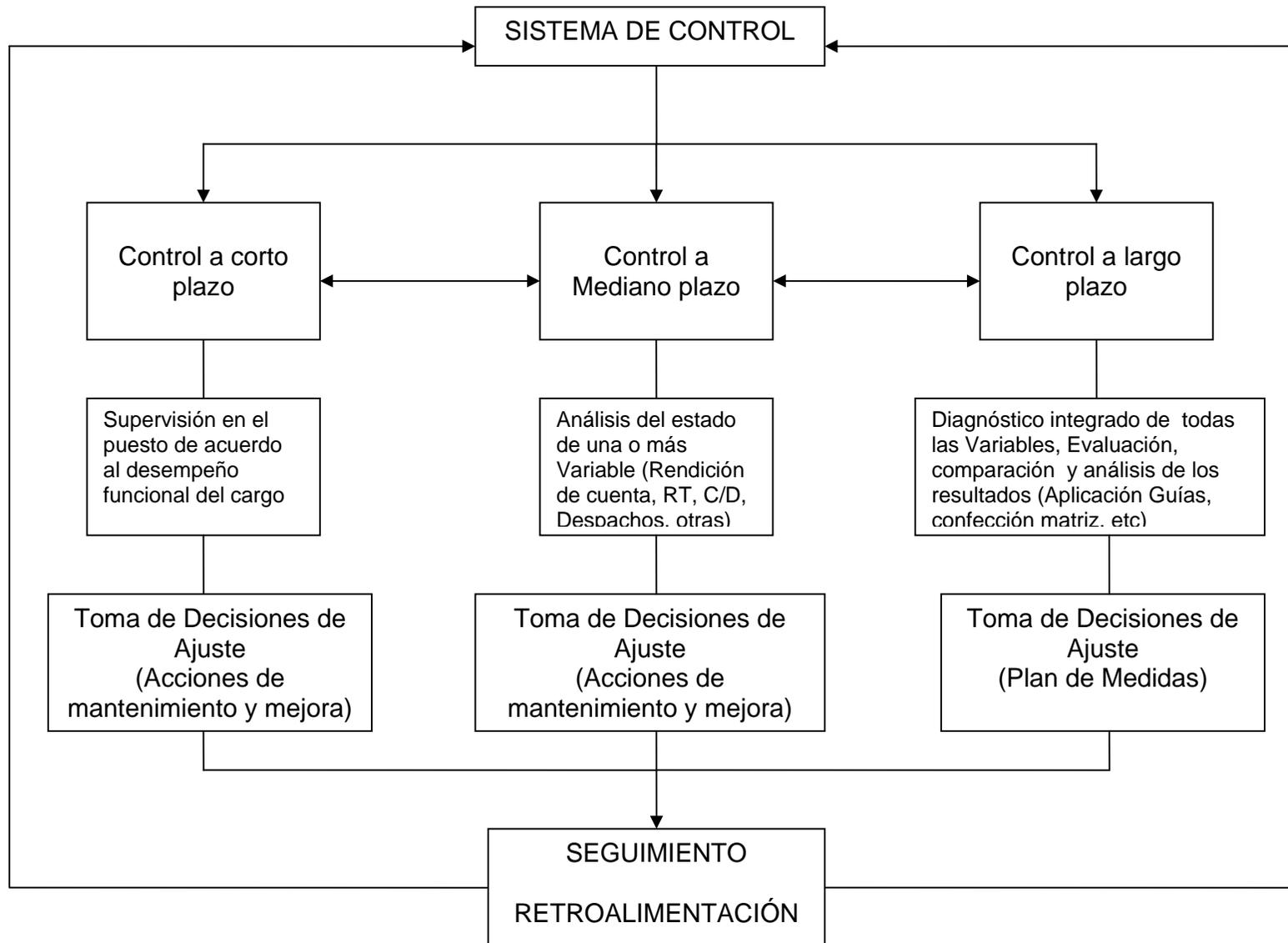


Figura 2. Sistema de Control administrativo relacionado con los procesos económicos - financieros que se manifiestan en las instituciones del MES presentes en los municipios. (Elaboración propia)

➤ **Acciones a mediano plazo**

Como se aprecia en la figura 2, las acciones consideradas como a mediano plazo están dirigidas al seguimiento del comportamiento que presentan los procedimientos en aquellos espacios que posee la dirección para la ejecución de controles con mayor alcance. Para cualquiera de sus variantes se propone que el control debe basarse en el diagnóstico propio o mediante investigación o, ambos (contrapartida), del estado que pueda presentar una o más variable, es decir, se trata de que en los despachos, rendiciones de cuentas, reuniones del consejo de dirección, consejo económico u otras que se apliquen como control periódico, debe analizarse el comportamiento personalizado de cada proceso (Variable) de acuerdo a la responsabilidad que en su ejecución posea el trabajador encargado de dicha labor con indagaciones que permitan ejecutar la debida contrapartida al informe que se rinda.

➤ **Acciones a largo plazo**

Como acción de control denominada en este trabajo a largo plazo se concibe la aplicación de las guías y los parámetros evaluativos creados en el Sistema propuesto al menos una vez al año del cual se derivarán nuevas acciones de mantenimiento o mejora.

## **2.2 Procedimiento propuesto para implantar el Sistema de Control Administrativo de los procesos contables de las instituciones del MES en los municipios**

Para llevar a cabo la implementación del Sistema y como parte de él se diseñó un conjunto de guías y parámetros evaluativos que conducen la búsqueda de información a analizar, fundamentalmente en las fases de control a mediano y largo plazo. Su aplicación puede estar dirigida a una, varias o la totalidad de las Variables diseñadas y transitan por las siguientes etapas:

Etapa I. Preparación para el diagnóstico.

Etapa II. Ejecución del diagnóstico.

Etapa III. Análisis de los resultados obtenidos.

A continuación se describen cada una de las etapas, sistemas de tareas, procedimientos específicos y principales técnicas que pueden ser empleadas.

### **2.2.1 Etapa I. Preparación para el diagnóstico**

Esta etapa tiene como objetivos: garantizar la fluidez de las etapas posteriores, capacitar de forma previa al personal que enfrentará el diagnóstico en el manejo de las guías,

modelos y el sistema de evaluación propuesto así como caracterizar el estado de los procesos objetos de diagnóstico en la organización.

El pensamiento de esta etapa, en su concepción, estuvo dirigido a la creación de determinadas pautas que, en su conjunto, permitan garantizar la debida fluidez y calidad del trabajo que debe llevarse a cabo en la realización del diagnóstico y la evaluación de los resultados que de él se deriven. Su realización debe atravesar por las siguientes tareas:

#### Tarea 1.1: Elaboración del planeamiento de ejecución del diagnóstico

Procedimiento específico:

1. Planificación de la ejecución del diagnóstico como parte del sistema de regulación y control: concebir tarea con fecha de cumplimiento en los planes de trabajo correspondiente, incluyendo autodiagnóstico previo por área y período objeto de revisión. Esta labor puede hacerse como parte del diagnóstico por la emulación del 26 de Julio que realiza el área de Universalización o como cumplimiento al diagnóstico del Control Interno que todos los años se realiza como parte del trabajo de la organización.
2. Conciliar y designar mediante intercambio con miembros del Consejo de Dirección la integración de la comisión evaluadora con sus responsables. Puede adicionarse a estudiantes del cuarto o quinto año de la carrera de Contabilidad y Finanzas presentes en la propia institución con alguno de sus profesores al frente. Deben nombrarse al menos 2 compañeros (as) por proceso (variables) objeto de diagnóstico.
3. Divulgación de la realización del diagnóstico, sus objetivos y alcances entre todas las dependencias de la institución.

Técnicas a emplear: revisión de documentos, intercambios, entrevistas.

#### Tarea 1.2.Preparación de los integrantes de la comisión designada.

Procedimientos específicos:

1. Capacitar a los miembros designados para la realización del trabajo agrupados por los procesos (Variables) a atender, con su responsable al frente mediante la explicación y esclarecimiento de los aspectos contemplados en el Sistema que posibilite el diagnóstico adecuado del comportamiento de sus indicadores y la evaluación correcta

del resultado final de su aplicación, para lo cual debe contarse con todo el instrumental propuesto.

2. Caracterizar los aspectos que permitan conocer de forma anticipada el estado en que están los procesos objetos de diagnóstico, el personal que se encarga de su ejecución y control desde el punto de vista estructural así como las principales dificultades que hasta este momento, se consideran que existen y están afectando el resultado de la organización.

Técnicas a emplear: revisión de documentos, guías y sistema de evaluación, entrevistas a directivos y especialistas.

### **2.2.2 Etapa II. Ejecución del diagnóstico**

Esta etapa tiene como objetivo realizar el diagnóstico del estado actual de los procedimientos relacionados con los procesos económicos - financieros y su control en la institución, evaluar las variables diagnosticadas así como los componentes de mayor ocurrencia que impactan negativamente en los resultados de la organización e integrar los resultados alcanzados de acuerdo a los rangos concebidos en el sistema de evaluación propuesto. Su realización debe atravesar por las siguientes tareas:

Tarea 2.1. Recopilación de la información.

Procedimiento específico:

1. Captación de datos tomando como base las fuentes de información objeto de análisis y marcando con una X en Sí, No, Con problemas o No procede en correspondencia con los indicadores previstos en las guías propuestas a continuación.

## GUÍA A. CAJA Y BANCO.

No	Aspectos a diagnosticar:	Sí	No	Con Prob	N/P
1	<p>1.1 Cuando el trabajador solicita un anticipo por concepto de viaje se confecciona el modelo de Anticipo y liquidación de gastos de viajes (la denominada dieta).</p> <p>1.2 El modelo confeccionado está debidamente cumplimentado.</p> <p>1.3 Es liquidada adecuada y oportunamente en el departamento económico.</p>				
2	<p>2.1 Cuentan con la copia del modelo que emite la institución por concepto de cobro por pérdida de libros de textos y guías de estudio y está debidamente firmado por el estudiante.</p> <p>2.2 Cuentan con la copia del modelo de recibo de ingreso de efectivo depositado en la caja de la Sede Central.</p>				
3	<p>3.1 Cumplen con las normas de seguridad en el traslado del efectivo desde el banco hasta la sede.</p>				
	<p>3.2 Existe seguridad y custodia del efectivo para el pago de las nóminas durante los días hábiles para efectuar el mismo.</p>				
4	<p>4.1 Los reintegros están debidamente cumplimentados</p>				
	<p>4.2 Los reintegros se cumplen en el plazo establecido.</p>				

**GUÍA B. ACTIVOS FIJOS TANGIBLES (AFT).**

No	Aspectos a diagnosticar:	Sí	No	Con Prob	N/P
1.	<p>1.1 Poseen el modelo SC-1-07.</p> <p>1.2 El modelo SC-1-07 está firmado por el director.</p> <p>1.3 Existe acta de responsabilidad material firmada por el director como responsable principal de la custodia de estos activos.</p> <p>1.4 El listado de los medios está adjunto al acta de responsabilidad material, con fecha de emisión y firma de las partes.</p>				
2	<p>2.1 Existe plan de chequeo físico así como evidencia de su ejecución</p> <p>2.2 Están todos y cada uno de los AFT relacionados en el listado (modelo SC 7-01). En caso de faltar o sobrar algún activo indague con el jefe del área a fin de conocer sobre su paradero.</p> <p>2.3 Cada AFT se encuentra debidamente identificado con el número de inventario con el que aparece en el modelo SC-1-07.</p> <p>2.4 Los Activos declarados propiedad personal en el área de responsabilidad, están amparados por los documentos que autorizan su permanencia en ella.</p> <p>2.5 Los números de los AFT son legibles.</p>				
3	<p>3.1 Los movimientos de activos cuentan con el modelo SC-1-01 Movimiento de Activo Fijo Tangible.</p> <p>3.2 Los préstamos de AFT fuera de la institución cuentan con la aprobación de la máxima dirección de la sede central Para el caso de trabajadores deben contar además con la carta de solicitud, con el acuerdo del C/D de la sede y la autorización de la máxima dirección de la sede central</p> <p>3.3 Para el caso de los donativos existe carta del organismo donante donde se especifica el valor del activo con la que se tramita el alta correspondiente y se anexa al inventario.</p> <p>3.4 Las bajas cuentan con el Acta que certifique el estado técnico del AFT.</p> <p>3.5 Las bajas cuentan con evidencia testifical de su destino final autorizado por la sede central a través de documento.</p> <p>3.6 Fue comunicado a la sede central los casos de faltantes o sobrantes para la aplicación de la responsabilidad material.</p>				

## GUÍA C. NÓMINAS

No	Aspectos a diagnosticar:	Sí	No	Con Prob	N/P
1	1.1 Los expedientes de trabajadores a tiempo parcial contienen toda la documentación establecida en carta circular del MES: curriculum vitae, autobiografía, carta de aval del centro de trabajo, resolución rectoral, fotocopia del título, documento con índice académico, tipo de contrato, fecha de inicio y terminación del contrato, firma de las partes, contenido de trabajo anexo al contrato, carta del jefe del centro principal autorizando su contratación especificando el cargo que desempeña, declaración jurada del trabajador manifestando si posee otros contratos y el lugar donde lo tiene concertado, cantidad de horas, categoría docente, tarifa horaria.				
2	En los reportes primarios del profesor a tiempo parcial 2.1 El modelo responde al oficial e identifica las actividades 2.2 El modelo reporte primario del profesor al coordinador, recoge todos los datos debidamente cumplimentados. 2.3 Fue despachado oportunamente. 2.4 Existe correspondencia entre el fondo de tiempo reportado y el contratado. 2.5 Las actividades que se relacionan están incluidas en el contenido de trabajo por el que fue contratado. 2.6 Los cálculos realizados son correctos. 2.7 No presentan enmiendas ni tachaduras.				
3	3.1 Los datos del reporte primario del profesor coinciden con los datos del reporte de pago que confecciona la institución. 3.2 Los cálculos realizados están correctos. 3.3 El coeficiente aplicado está en correspondencia con la categoría docente por la que fue contratado 3.4 El reporte de pago que confecciona la institución fue debidamente cumplimentado. 3.5 No presentan enmiendas ni tachaduras.				
4	Relacionado con los trabajadores propios de la institución: 4.1 Firman adecuadamente el registro de asistencia 4.2 Los registros de asistencia están firmados por el que verifica. 4.3 Los registros de asistencia no presentan enmiendas ni tachaduras 4.4 Existe relación entre el registro de asistencia diario y el reporte de pago mensual confeccionado. 4.5 El reporte de pago confeccionado está debidamente cumplimentado. 4.6 El reporte de pago fue despachado oportunamente. 4.7 Se realizó el reporte de pago de los trabajadores adiestrados, separados de los trabajadores propios. 4.8 El reporte confeccionado está sin enmiendas ni tachaduras.				
5.	Relacionado con la nómina en poder de la sede central: 5.1 El pago efectuado por la nómina está firmado por los beneficiarios. 5.2 El autorizo de cobro responde al modelo establecido, está totalmente cumplimentado, se anexa a la nómina y en esta aparece Carné de Identidad y firma de quien cobra. 5.3 Los espacios de la nómina que no sean cobrados por los trabajadores son cancelados efectuándose la devolución del dinero 5.4 El pago de salario retroactivo es ejecutado en fecha y de acuerdo a los requerimientos normados.				

## GUÍA D. BASE MATERIAL DE ESTUDIO

No	Aspectos a diagnosticar:	Sí	No	Con Prob	N/A
1	<p>1.1 Se posee el listado actualizado de la BME</p> <p>1.2 Existe acta de responsabilidad material firmada por el responsable de la custodia de la BME.</p> <p>1.3 La entrada de BME cuenta con un Vale de Salida o Conduce emitido por la sede central.</p> <p>1.4 Se custodia el documento que justifica la entrada de BME emitido por la sede central.</p> <p>1.5 El local de custodia de la BME cuenta con el nivel de acceso</p>				
2	<p>2.1 Se encuentra confeccionado el modelo de Control de Préstamos para todos los estudiantes de todas las carreras y está actualizado.</p> <p>2.2 Cuentan con la documentación que establece el cobro de libros de textos y guías a los estudiantes en caso de extravíos.</p> <p>2.3 Existen los correspondientes documentos por cobro de libros, guías u otros documentos en poder de los estudiantes que se pierdan.</p>				
3	<p>Relacionado con las pruebas físicas periódicas:</p> <p>3.1 Existe el plan del chequeo físico de la BME</p> <p>3.2 Se deja evidencia documental de estos chequeos, así como el nombre y las firmas de las personas involucradas.</p> <p>3.3 Existe cuadro entre conteo y listado de la BME en poder de la institución</p> <p>3.4 Existen condiciones mínimas de seguridad y protección en el control de los recursos de la BME asignada.</p> <p>3.5 Se deja evidencia de inventario general firmado por el que entrega y por el que recibe cuando se cambia el responsable de la BME.</p>				

## GUÍA E. ÚTILES Y HERRAMIENTAS (MEDIOS EN USO).

No	Aspectos a diagnosticar:	Sí	No	Con Prob	N/P
1.	<p>1.1 Existe el listado o documento actualizado para conocer estado y posición de los medios en uso</p> <p>1.2 Los responsables de estos medios tienen firmada el acta de Responsabilidad Material (Individual o colectiva).</p> <p>1.3 Se realiza el chequeo de todos los medios cuando se sule al responsable de un área y se le precisa la responsabilidad material al que entra a desempeñar estas funciones.</p>				
2	<p>2.1 Poseen el plan anual de verificación de estos medios en uso.</p> <p>2.2 Se realizan chequeos periódicos sistemáticos bajo la supervisión de personal no responsabilizado con el cuidado y control de los mismos dejando evidencia.</p> <p>2.3 Existe cuadro entre la existencia contada físicamente y los relacionados en el listado oficial.</p> <p>2.4 No existen diferencias al cotejar el conteo contra el listado</p> <p>2.5 Está la documentación relacionada con las bajas debidamente cumplimentadas.</p> <p>2.6 Se determinó y aplicó la responsabilidad material en los casos que procedió.</p>				

A partir del período a analizar se utilizarán como fuentes de información los documentos primarios, registros, expedientes y demás controles existentes en la institución objeto de aplicación se ejecuta el completamiento de los aspectos anteriores para lo que pueden auxiliarse además de los modelos de procesamiento creados durante la investigación y que forman parte del Sistema concebido. Debe trabajarse en todos los aspectos que resulten de su aplicación.

Técnicas a emplear: revisión, cotejo y certificación de documentos.

Tarea 2.2 Procesamiento de los resultados.

Procedimiento específico:

1. Cada subcomisión de trabajo al obtener los resultados con la utilización del sistema de guías propuesto procede a la conformación del informe conclusivo a partir de identificar, con la mayor claridad posible, los aspectos que impactan negativamente en

los resultados de la variable diagnosticada. Al exponer sus consideraciones tendrán en cuenta la puntuación que alcanza la variable en correspondencia con el sistema de evaluación propuesto en los anexos del 3 al 7 así como la interrelación con los componentes y Normas de la Resolución 297 que se vulneran. Este informe será sometido a consideración del jefe de la comisión. En caso de que la aplicación de alguno de los indicadores previstos no haya procedido deben redistribuirse proporcionalmente sus puntos en el resto de los aspectos que conforman la variable con el objetivo de no afectar la puntuación total a obtener.

2. Los responsables de cada subcomisión, de forma conjunta con el jefe de la comisión, elaborarán, conciliarán y presentarán a la dirección de la institución el resultado final del diagnóstico aplicado identificando con absoluta claridad (pueden apoyar su criterio en las matrices que se sugieren en los anexos 8 y 9) los aspectos que impactan negativamente en los resultados, exponer sus consideraciones sobre la puntuación que se alcanza por cada Variable (se sugiere otorgar el total de puntos en Sí y No procede, mitad de puntos en Con problemas y cero en No) así como los hallazgos de mayor ocurrencia que con mayor premura deben ser atendidos. El objetivo de este paso es poner en manos de la dirección el comportamiento real que presentan los procedimientos con el objetivo de que se pueda realizar una comparación contra el patrón de referencia con el que se midieron los ejecutantes en el autodiagnóstico, establecer las causas de las variaciones y favorecer las decisiones de ajustes necesarias.

Para la confección de la matriz de ocurrencia, debe tenerse en cuenta que se trata de asociar de forma simple para su comprensión, los componentes de las variables diseñadas con un nivel de ocurrencia probable, criterio al que se llega dividiendo el número de veces en que se repite la deficiencia detectada entre la muestra total tomada y clasificando el resultado obtenido en la escala de probabilidad de ocurrencia que se presenta. Es aconsejable su aplicación por cada Variable a partir de ubicar sus indicadores internos en el eje de la X lo que reafirmaría el criterio asumido por la comisión actuante en el diagnóstico de las guías. Igualmente se elaborará (en los casos que sea posible) la matriz de impacto, a partir de la división del valor presente en el hallazgo entre el valor total del aspecto de la variable investigada como por ejemplo: salarios indebidos entre el total de salarios pagados objetos de diagnóstico; valores de los Activos Faltantes

o Sobrantes entre el total de activos revisados; total de los Faltantes o Sobrantes de BME entre el valor total de lo evaluado, etc y ubicar su resultado en la escala concebida, lo que permitiría una mejor apreciación al respecto.

Adicionalmente puede ser confeccionado el Mapa de Riesgo, instrumento dado a conocer en el curso de Control Interno impartido por la organización a cuadros, reservas, dirigentes y funcionarios en general que constituye una herramienta preventiva y necesaria para lograr la correcta aplicación de la Resolución 297. Para su elaboración debe considerarse los hallazgos detectados en el diagnóstico como los riesgos de la organización.

En el aspecto relacionado con el otorgamiento de la puntuación tanto por variable como general debe tenerse en cuenta que la propuesta del sistema de evaluación que se presenta complementa la guía para la realización del diagnóstico ya descrito. Su concepción parte de la idea de considerar como **VARIABLES** los procesos que se manifiestan en la organización como parte de la gestión económico - financiera a los cuales se les ha asignado determinada puntuación en una escala de 0 a 100 puntos, se destacan entre sus elementos los siguientes:

1. Se declaran como **VARIABLES**:

<u>Variables</u>	<u>Puntuación</u>
A. Caja y Banco.....	20 Puntos
B. Activos Fijos Tangibles (AFT).....	15 Puntos
C. Nóminas.....	25 Puntos
D Base Material de Estudio (BME).....	25 Puntos
E Útiles y Herramientas (Medios en Uso) .....	15 Puntos
Total:	100 Puntos

**Rango para el nivel de evaluación del diagnóstico.**

Para la integración final de la evaluación general de los resultados se proponen, adicionalmente los indicadores siguientes:

**Evaluación de Muy Bien.**

Si las deficiencias señaladas como resultado del diagnóstico no son las mismas planteadas en cualquier tipo de actividad de control o diagnóstico anterior a esta y se alcanza puntuación entre 90 y 100 puntos.

**Evaluación de Bien.**

Si las deficiencias señaladas como resultado del diagnóstico no son las mismas planteadas en cualquier tipo de actividad de control o diagnóstico anterior a esta y se alcanza puntuación entre 80 y 90 puntos.

**Evaluación de Regular.**

Si las deficiencias señaladas como resultado del diagnóstico fueron en parte alertadas anteriormente y se alcanza puntuación entre 70 y 80 puntos.

**Evaluación de Mal.**

Si las deficiencias señaladas como resultado del diagnóstico fueron de alguna forma, en parte o en su totalidad alertadas anteriormente y se alcanza puntuación inferior a 70 puntos.

Como condicionantes para la garantía de un debido proceso de mejora continua se considera que, a partir de un segundo diagnóstico, de alcanzarse puntuación de 80 a 90 o de 90 a 100 pero prevalecen señalamientos ya detectados debe bajarse la evaluación cualitativa a la escala inferior a la que clasifica y que cualquiera de las situaciones excluyentes siguientes invalidan la obtención de MUY BIEN, debiéndose evaluar con 0 el indicador donde se detecte. Esto persigue como objetivo atemperar el resultado con posibles evaluaciones de carácter externo que se puedan recibir por parte de los organismos autorizados.

**Las situaciones excluyentes son:**

- a) Omisión de documento primario que respalde cualquier tipo de operación concebida en los procedimientos específicos relacionados con los subsistemas objetos de control en la organización.
- b) Documentos primarios que se utilizan en cualquiera de los procedimientos declarados como variables que posean evidencias de tachaduras, enmiendas, borrones o cualquier otra forma de alteración de la información contentiva en los mismos.
- c) Violaciones de las normas de control interno relacionadas con el procedimiento de movimiento y custodia de efectivo correspondiente al pago de salarios u otros dada la posibilidad de apropiación indebida de los recursos que se movilizan en estas actividades.

d) Ocurrencias de pagos indebidos.

La detección de alguna deficiencia que, por su naturaleza, pueda ser constitutiva de apropiación indebida o desvío de recursos en cualquiera de las variables objetos de diagnóstico, lleva automáticamente a la obtención de **MAL** como rango evaluativo quedando responsabilizados los actuantes con su comunicación a las autoridades que correspondan.

Una representación del enfoque de proceso se puede apreciar en el anexo 10

**Etapas III Análisis de los resultados obtenidos.**

El cumplimiento de esta etapa es una responsabilidad directa de los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores existentes en este tipo de institución responsabilizados con la realización adecuada del control interno en estos subsistemas, en consecuencia, lo que a continuación exponemos trata de agrupar cómo puede acometerse su realización y qué técnicas pudieran ser utilizadas.

Esta etapa tiene como objetivos analizar las causas de los hallazgos determinados en la aplicación del sistema que inciden en la obtención de mejores resultados así como diseñar y programar acciones de mantenimiento o mejora en correspondencia con los hallazgos encontrados

Tarea 3.1 Identificar las posibles causas de los problemas detectados

**Procedimiento específico:**

1. Para cada afectación, listar las causas de su ocurrencia.
2. Agrupar las causas según su afinidad.
3. Cuantificar las causas para verificar su impacto y relación con los problemas y jerarquizar y seleccionar las más relevantes y relacionarla con los componentes, y normas que viola.
4. Repetir los procesos hasta que se considere suficientemente analizado el mismo.

Técnicas a emplear, entre otras: Tormenta de ideas, diagrama causa - efecto, diagrama de Pareto.

Tarea 3.2 Diseño y programación de soluciones

**Procedimiento específico:**

1. Para cada causa seleccionada deben listarse las posibles soluciones. En caso de surgir muchas alternativas la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación.

2. Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes
3. Programar la implantación de la solución definiendo con detalle, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo (Plan de Medidas)

### Tarea 3.3 Implantación de soluciones

Procedimiento específico:

1. Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento por parte de la dirección de la marcha de la medida aplicada para en consecuencia, realizar los ajustes que sean necesarios.
2. Verificar los valores que alcanzan las variables seleccionadas para evaluar el impacto que las medidas vayan ocasionando en su mejoría.

### Tarea 3.4 Establecimiento de acciones de mantenimiento.

Procedimiento específico:

En esta tarea deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia de los análisis de la efectividad de las acciones.

Diseñar acciones de garantía contra el retroceso en los resultados las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento, estas son:

1. Estandarización de procedimientos, métodos o prácticas.
2. Entrenamiento y desarrollo del personal en las prácticas y procedimientos implantados.
3. Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la organización.

Independientemente que como sistema, esta tarea se concibe en cada momento en que se ejecuta acciones de control sobre estos procedimientos, se consideró que a partir de su interrelación directa con el procesamiento del diagnóstico debía ser tratada en este momento. No puede dejar de tenerse en cuenta en ningún momento que cuando se desarrollan acciones de control a corto, mediano o largo plazo debe evaluarse el comportamiento de los resultados obtenidos y en consecuencia, adoptar las medidas que permitan mantener los resultados favorables alcanzados o mejorar aquellos que requieran serlo.

## 2.3 Valoración de la pertinencia del Sistema propuesto por criterio de expertos

Con el objetivo de someter a valoración la propuesta diseñada se aplicó el Método de expertos, en particular el método de concordancia de Kendall.

Este método consiste en determinar el orden de prioridad de los aspectos que se analizarán. Para ello es necesario seleccionar un grupo de expertos, entre el personal de la entidad que tenga conocimientos de los procesos que se desarrollan en la organización y en dependencia del aspecto que se analice.

### 2.3.1 Conformación del panel de expertos

El panel de expertos para la valoración del Sistema propuesto se conformó con cuadros, directivos y especialistas del área económica, de la dirección de Universalización, docentes del Departamento de Contabilidad de la sede central de la universidad objeto de estudio y profesores a tiempo parcial, propios así como trabajadores encargados de estos procesos en instituciones del MES en los municipios subordinados, todos pertenecientes a la provincia de Holguín, para un total de 31 posibles expertos. Para su caracterización se aplicó el cuestionario que aparece en el Anexo.11, respondido por los 31, de ellos cumplieron las exigencias establecidas 21; su caracterización aparece en el Anexo 12

En la realización del proceso de evaluación de la propuesta, participaron los 21 expertos seleccionados, los que respondieron el cuestionario aplicado al que le acompañó toda la tecnología, es decir, la fundamentación, las guías para la captación de la información, el sistema de evaluación por variables. así como el resto de las consideraciones para un 100% de participación.

### 2.3.2 Valoración del procedimiento por criterio de expertos

Una vez recogida la encuesta completada por los expertos, la información obtenida fue resumida en una tabla de frecuencia que fue procesada a través del coeficiente de concordancia de Kendall para verificar el acuerdo de los expertos. En el caso de las etapas de ejecución la matriz de frecuencia que se obtuvo fue la siguiente:

Etapas de ejecución	MATRIZ DE FRECUENCIAS					TOTAL
	MR	BR	R	PR	NR	
1. Preparación	7	12	0	2	0	21
2. Ejecución y evaluación	11	8	1	1	0	21
3. Mejora	13	6	1	1	0	21

Al someter el resultado alcanzado al procesamiento estadístico se observa que el W de Kendall alcanzó un valor de 0,918 que indica que la opinión de los expertos concuerda y es confiable como se puede apreciar a continuación.

#### Estadísticos de contraste

N	3
W de Kendall (a)	,918
Chi-cuadrado	11,018
gl	4
Sig. asintót.	,026

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Para el caso de la utilidad, aplicabilidad, flexibilidad y aceptabilidad la matriz de frecuencia obtenida del procesamiento de las encuestas a los expertos fue:

#### MATRIZ DE FRECUENCIAS

Aspectos a evaluar	MR	BR	R	PR	NR	TOTAL
Utilidad	14	5	1	1	0	21
Aplicabilidad	12	2	1	3	3	21
Flexibilidad	12	2	2	3	2	21
Aceptabilidad	10	3	3	3	2	21

Al igual que en el caso anterior fue sometido este resultado al coeficiente de concordancia de Kendall obteniéndose el indicador W en el rango de 0,704 que indica igualmente que la opinión de los expertos concuerda y es confiable como se puede apreciar a continuación.

#### Estadísticos de contraste

N	4
W de Kendall(a)	,704
Chi-cuadrado	11,257
gl	4
Sig. asintót.	,024

a Coeficiente de concordancia de Kendall

En resumen, se puede afirmar que ambos resultados se encuentran en niveles de significación aceptables para los fines de esta investigación.

## **CAPÍTULO III Aplicación parcial en instituciones del MES presentes en municipios de la provincia Holguín**

El presente capítulo está encaminado a validar parcialmente la pertinencia del Sistema diseñado mediante la aplicación en instituciones del MES presentes en los municipios.

### **Marco de aplicación.**

El Sistema fue aplicado en estructuras pertenecientes al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa (ISMM) donde ninguna de las sedes subordinadas ha recibido acciones de control ni internas, ni externas por parte del sistema de Auditoría, ocasión propicia para la aplicación desde cero de la propuesta realizada. Los resultados presentados así como los avales de esa institución sobre la aplicabilidad e importancia de la propuesta para el control y toma de decisiones, permitieron apreciar, en la generalidad, la detección de señalamientos, deficiencias y violaciones que vulneran regulaciones establecidas en el país, limitan el alcance de resultados favorables e impactan de manera directa en la calidad de la información y de la toma de decisiones que de ella se derivan, tanto en las estructuras objeto de estudio, como en la sede central al procesar la información que de estas recibe.

El proceso de aplicación parcial del Sistema en la sede se llevó a cabo, mediante dos pasos:

Paso 1. Dirigido a la caracterización del proceso de universalización en el ISMM de Moa así como la caracterización de las dos instituciones seleccionadas.

Paso 2. Dirigido a la ejecución del diagnóstico, la evaluación de sus resultados y la concreción del plan de acciones de mejora.

### **3.1 El proceso de la Universalización de la Enseñanza en el ISMM. Fundamentos generales**

La Universalización de la enseñanza en el ISMM, al igual que en la Universidad de Holguín tuvo sus antecedentes en los aspectos descritos en el epígrafe relacionado con la universalización de la enseñanza y que forman parte del presente trabajo, que tiene como objetivo contribuir de forma activa y creadora al desarrollo político, económico y sociocultural de los municipios, lograr una cultura general integral en todo el pueblo y el

acceso de todos a la educación superior en el marco de la Batalla de Ideas lo que exige de profesores y tutores una sólida y consciente preparación científico metodológica que les permite conocer, enfrentar y resolver las necesidades que en el orden académico y educativo presentan los alumnos de los municipios de Mayarí, Sagua, Frank País y Moa.

La universalización de la enseñanza en ese Centro surgió en el año 2002 con las cuatro sedes, 2000 estudiantes y un número reducido de carreras. Al cierre del curso 2008 – 2009 contaba con 7927 estudiantes, de ellos 5398 continuantes y 2529 de nuevo ingreso en diez carreras: Psicología, Contabilidad, Sociología, Comunicación Social, Estudios Socioculturales, Derecho, Ingeniería Industrial, Agropecuaria, Proceso Agroindustrial y Agronomía. El estudio a distancia se incorporó en cuatro carreras: Derecho, Contabilidad, Estudios Socioculturales e Ingeniería Agrónoma.

El aumento sostenido llevado a cabo durante todo este período ha implicado un crecimiento vertiginoso en el número de profesores a tiempo parcial así como en los recursos en Base Material de Estudio (BME), mobiliarios, equipos y medios en general. Además de los estudiantes y profesores, cuenta con un número de trabajadores propios encargados de la actividad económica, administrativa y de gestión que en su conjunto guían las acciones metodológicas del actual Centro Universitario Municipal y controlan los medios materiales y financieros que se asignan a estas instituciones.

### **3.2 Caracterización general de las Sedes del MES objeto de aplicación parcial del sistema**

#### **3.2.1 Institución universitaria de Mayarí**

La institución del MES presentes en el CUM existente en el municipio Mayarí surge como Sede Universitaria Municipal en Octubre del 2002 contando con instalaciones para la docencia en el propio municipio y Subsedes en Levisa - Nícaro, Guatemala y Guaro. Al cierre del curso 2008 – 2009 contaba con una matrícula total de 2 033 estudiantes, de ellos 180 eran de nuevo ingreso y 1853 continuantes. El Curso de Superación Integral para Jóvenes con 857 alumnos constituía la mayor fuente de ingreso además de los Programas de la tarea Álvaro Reynoso, la Educación Asistida y los Trabajadores Sociales En las tablas 4 y 5 se puede apreciar la progresión de la matrícula y de profesores a tiempo parcial en los últimos 5 años.

Tabla 4. MATRÍCULA POR CARRERA

<b>Carreras/matricula</b>	<b>2004 - 2005</b>	<b>2005 - 2006</b>	<b>2006 -2007</b>	<b>2007 - 2008</b>	<b>2008 -2009</b>
Derecho	205	318	348	433	368
Contab y Fzas	156	272	287	383	324
Psicología	173	284	325	395	347
Sociología	88	140	165	200	165
Comunicación Social	149	214	273	363	301
Estudios Socioculturales	152	229	275	327	272
Ingeniería Agropecuaria	25	24	24	23	22
Ingeniería Agronomía				44	64
Ingeniería Industrial	96	89	86	109	123
Ing Procesos Agroindustriales			52	80	47
<b>TOTALES</b>	<b>1044</b>	<b>1570</b>	<b>1835</b>	<b>2357</b>	<b>2033</b>

Fuente: Informe Curso 2008 – 2009 institución del MES. Municipio Mayarí

Tabla 5. CLAUSTRO DE PROFESORES A TIEMPO PARCIAL

<b>Carreras/Profes</b>	<b>2004 – 2005</b>	<b>2005 – 2006</b>	<b>2006 -2007</b>	<b>2007 – 2008</b>	<b>2008 -2009</b>
Derecho	9	10	10	11	14
Contab y Fzas	10	11	12	11	11
Psicología	45	43	45	44	48
Sociología	41	42	40	44	34
Comunicación Social	51	51	52	56	53
Estudios Socioculturales	46	46	48	47	47
Ingeniería Agropecuaria	8	8	8	8	8
Ingeniería Agronomía	8	8	8	8	8
Ingeniería Industrial	8	8	8	8	8
Ing Procesos Agroindustriales	12	11	12	12	10
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>	<b>238</b>	<b>243</b>	<b>249</b>	<b>241</b>

Fuente: Informe Curso 2008 – 2009 institución del MES. Municipio Mayarí

Para el control de sus actividades contaba con un Director General y un Director de la Escuela de Trabajadores Sociales, 4 Subdirectores pertenecientes: 1 en la Subsede de Mayarí, 1 a la tarea Álvaro Reynoso en Guaro y Guatemala (radica en Guatemala), 1 Subdirector de Investigación y Post grado y 1 Subdirector docente; 8 coordinadores de

carreras: 1 de ingeniería Industrial en Guatemala, 1 en Agronomía en Guaro y los restantes en Mayarí, un Secretario Docente y un Administrador al que se le subordinaban 3 trabajadores encargados de las actividades administrativas: 1 en la Subsede de Levisa, 1 en Guatemala y 1 en Mayarí con el cargo de Técnico en Gestión de los Recursos Humanos, dos encargados de expedientes, un TECADIEZ y un auxiliar general de servicios con 14 custodios: 2 en Guatemala, 2 en Levisa, 4 Trabajadores Sociales y 6 en la sede central, de éstos uno era Jefe de Brigada.

### **3.2.2 Institución universitaria de Frank País**

La institución del MES presente en el CUM del municipio de Frank País surgió como Sede Universitaria Municipal el 4 de Octubre del 2002 ubicada en el antiguo Complejo Agro Industrial (CAI) Frank País. Contaba al cierre del curso 2008 – 2009 con una matrícula total de 803 estudiantes, de ellos, 93 de nuevo ingreso y 710 continuantes de los cuales 6 aparecen en la matrícula pasiva. El estudio a distancia con 376 alumnos constituye la mayor fuente de ingreso, además de los programas de la tarea Álvaro Reynoso el curso de Superación Integral para Jóvenes y los Trabajadores Sociales.

El claustro lo integraban 112 profesores distribuidos en las carreras de: Derecho, Psicología, Comunicación Social, Estudios Socioculturales, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Agropecuaria, Agronomía así como el Proceso Agro Industrial Álvaro. En las tablas 6 y 7 se puede apreciar la progresión de la matrícula y de profesores a tiempo parcial en los últimos 5 años.

Además de profesores y estudiantes, esta Sede contaba con 32 trabajadores propios encargados de las actividades administrativas, económicas y de gestión de los recursos humanos. Para estas actividades contaba con un Director General al que se le subordinaban los Subdirectores, Secretario Docente, Director EFTS, un técnico en Gestión Universitaria y un Administrador encargado de dirigir, fiscalizar y controlar los recursos puestos a su disposición, al que se le subordinaba un técnico en gestión documental TK-10, un técnico B en almacén y una auxiliar de limpieza. Existía además subordinados al Director un cuerpo de seguridad interna integrado por un jefe de grupo y 9 agentes de seguridad.

Tabla 6 MATRÍCULA POR CARRERA

Carreras/matrícula	2004 - 2005	2005 - 2006	2006 - 2007	2007 - 2008	2008 - 2009
Derecho	40	84	128	153	175
Contab y Fzas	34	94	125	164	184
Psicología	29	44	49	57	60
Comunicación Social	9	31	50	62	52
Estudios Socioculturales	45	112	167	231	240
Ingeniería Agropecuaria	10	20	20	20	20
Ingeniería Agronómica				17	27
Ingeniería Industrial	8	8	8	8	14
Ing Procesos Agroindustriales			10	21	31
TOTALES	175	393	557	733	803

Fuente: Informe Curso 2008 – 2009 institución del MES. Municipio Frank País

Tabla 7. CLAUSTRO DE PROFESORES A TIEMPO PARCIAL

Carreras/Profes	2004 - 2005	2005 - 2006	2006 - 2007	2007 - 2008	2008 - 2009
Derecho	21	26	26	30	26
Contab y Fzas	15	15	13	13	13
Psicología	10	12	12	15	17
Comunicación Social	4	6	11	10	10
Estudios Socioculturales	25	28	30	28	23
Ingenierías	11	11	13	18	23
TOTAL	86	98	105	114	112

Fuente: Informe Curso 2008 – 2009 institución del MES. Municipio Frank País

Nota: El claustro para las carreras de ingenierías es el mismo, por eso no se separa por cada carrera.

### 3.3. EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Los **objetivos** de este diagnóstico son:

1. Validar la pertinencia de las guías que fueron elaboradas en la realización del diagnóstico del estado actual del control relacionado con los procesos económicos - financieros que se manifiestan en esta estructura en cuanto a: Caja y Banco; Activos Fijos Tangibles (AFT); Nómina y Base Material de Estudio (BME).
2. Validar la pertinencia del Sistema propuesto para evaluar los resultados que se alcanzan y su interrelación con la violación de los Componentes y Normas de la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios así como su utilidad como mecanismo de detección anticipada de los posibles hallazgos que, posteriormente, serán objeto de control por parte de las instituciones de fiscalización y auditoría tanto interna como externa.
3. Elaborar el plan de acción de mejora sobre la base de los hallazgos que se detecten.

#### 3.3.1 Resultados diagnóstico Mayarí.

La aplicación parcial del sistema diseñado sobre las operaciones objetos de diagnóstico permitió apreciar violaciones de los componentes Ambiente de Control en las Normas Asignación de Autoridad y Responsabilidad y la Norma Políticas y Prácticas de la Gestión de Recursos Humanos, del componente Gestión de Riesgo en su Norma Identificación de riesgos, del componente Actividades de Control en su Norma Documentación y Acceso restringido a los recursos, activos y registros así como en el componente Supervisión y Monitoreo en su Norma Evaluación del Control Interno correspondientes a la Resolución 297/203 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Al asociar las deficiencias presentes en cada variable diagnosticada con la puntuación posible a alcanzar obtenemos como resultado:

#### **1. Variable Caja y Banco..... 15 / 20**

Pierden 2 puntos por no contar con la copia del listado firmado por los estudiantes por el concepto de cobro de libros de textos y guías de estudio por extravío y 3 puntos por no tener seguridad en la custodia del efectivo en los días de pago.

**2. Variable Activo Fijo ..... 7 / 15**

Pierden 2 puntos por no tener el acta de responsabilidad material debidamente cumplimentada, 1 punto por no tener anexado al acta el listado oficial en el modelo SC- 1-07 que entregó la dirección económica de la sede central, 2 puntos por no contar con el plan del 10% así como la evidencia de su ejecución, 1 punto por existir activos que no están relacionados en el listado, 1 punto por tener en la sede medios de propiedad personal sin documentos que lo amparen y 1 punto por encontrar activos que no están debidamente identificados.

**3. Variable Nómina..... 19 / 25**

Pierden 2 puntos por no llevar el Modelo oficial RRHH-04 para el reporte de los profesores a tiempo parcial, 1 punto por presentar enmiendas y tachaduras en el reporte del administrador, 2 puntos porque no existe correspondencia entre el registro de asistencia y el reporte de pago que confecciona el administrador, 1 punto porque los expedientes laborales se encuentran desactualizados.

**4. Variable Base Material de Estudio.....19 / 25**

Pierden 2 puntos por no contar con el plan del 10% así como evidencia de su ejecución, 2 puntos por no contar con mínimas medidas de seguridad y 2 puntos por no poseer la Resolución 301/1981 del MFP que establece el cobro de libros de textos y guías.

**5. Variable Útiles y Herramientas (Medios en uso)... 10/15**

Pierden 1 punto por no tener el acta de responsabilidad material, 1 punto por no hacer chequeo de todos los medios cuando cambia la responsabilidad, 2 puntos por no contar con el listado oficial de los medios bajo su responsabilidad y 1 punto por no contar con el plan de verificación de estos medios.

**Total \_\_\_\_\_ 70 Puntos**

Teniéndose en cuenta los hallazgos detectados en la aplicación de las guías y variables propuestas y las consideraciones que se declaran en el sistema de evaluación a partir de ser esta la primera ocasión en que se realiza este diagnóstico en la institución objeto de investigación se evalúa de **REGULAR** el resultado obtenido.

## Plan de Acción de Mejora

Plan de Acción para la solución de las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado a la institución del MES presente en el municipio Mayarí.

Nr	Deficiencias detectadas	Acciones	Ejecutan	Fecha	Responsable
1	No contar con el modelo oficial para el cobro de libros perdidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumentar el modelo oficial para el cobro de la BME que se pierda estando en poder de estudiantes</li> </ul>	Responsable BME	Próxima quincena	Administrador
2	No tener seguridad en la custodia del efectivo en los días de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudio e implementación de la protección existente en U. Noris</li> </ul>	Administrador Director	Próximo Curso	Director
3	Existen diferencias en inventarios de AFT respecto al control de la dirección económica de la sede central, está desactualizada el acta de responsabilidad material y el plan del 10%, hay medios no identificados correctamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar Inventario General AFT. Identificar claramente</li> <li>▪ Conciliar con el área económica de la sede central</li> <li>▪ Fijar acta de responsabilidad material</li> <li>▪ Elaborar plan del 10%</li> </ul>	Resp de áreas  Administrador	Hasta el 20 de Julio y una vez al mes el 10%	Administrador
4	No existe correspondencia entre registro de asistencia y reporte del administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoptar medidas disciplinarias con los responsables de la violación</li> </ul>	Director	Próxima semana y según ocurra	Tec RRHH y Director

5	Se utiliza modelo no oficial para el reporte de PTP que presentan además enmiendas y tachaduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instaurar el modelo RRHH 04</li> <li>▪ Desarrollar seminario de capacitación a los PTP</li> <li>▪ Adoptar medidas disciplinarias con los trabajadores propios encargados de su aceptación</li> </ul>	Administrador  Director	Hasta el 15 de Julio Según se presenten	Director
6	No poseer la resolución 301/1981, el listado con la firma de los estudiantes a los que se le ha cobrado libros y dificultades referidas a la seguridad del local	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Localizar y actualizar en la sede central las bases normativas</li> <li>▪ Evaluar con el dispositivo de seguridad y protección las medidas de seguridad requeridas a la instalación</li> <li>▪ Coordinar con el área de bomberos del municipio para el establecimiento de un punto contra incendio</li> </ul>	Administrador  Subdirector    Resp. almacén	Permanente    Próxima semana	Director    Administrador

### 3.3.2 Resultados diagnóstico Frank País.

La aplicación parcial del sistema diseñado sobre las operaciones objetos de diagnóstico permite apreciar violaciones de los componentes Ambiente de Control en la Norma Políticas y Prácticas de la Gestión de Recursos Humanos, en el Componente Actividades de Control en su Norma Documentación y acceso restringido a los recursos, activos y registros así como del Componente Supervisión y Monitoreo su Norma Evaluación del Control Interno correspondiente a la Resolución 297/203 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Al asociar las deficiencias presentes en cada variable diagnosticada con la puntuación posible a obtener obtenemos como resultado:

#### 1. Variable Caja y Banco..... 17 / 20

Pierden 3 puntos por no tener seguridad en la custodia del efectivo en los días de pago.

#### 2. Variable Activo Fijo ..... 9 / 15

Pierden 2 puntos por no tener el acta de responsabilidad material firmada por el Director de la sede, 1 punto por no tener anexado el modelo SC- 1-07 control de activos, 1 punto por no contar con el modelo SC-1-01 cuando realizan movimiento de AFT por préstamos, 2 puntos por no contar con el plan del 10% así como su evidencia y 1 punto por encontrar activos que no están relacionados en el listado.

#### 3. Variable Nómina..... 17 / 25

Pierden 2 puntos porque no existe correspondencia entre al reporte primario y el que confecciona el administrador, 2 puntos porque no existe correspondencia entre el registro de asistencia y el reporte de pago que confecciona el administrador, 1 punto porque los expedientes laborales se encuentran desactualizados, 2 puntos porque los reportes primarios del profesor no recogen todos los datos con claridad, 1 punto porque los modelos presentan errores de cálculos, enmiendas y tachaduras.

#### 4. Variable Base Material de Estudio..... 19 / 25

Pierden 2 puntos por no contar con el plan del 10% así como evidencia de su ejecución, 2 puntos por no contar con medidas de seguridad y 2 puntos por no poseer la Resolución 301/1981 del MFP que establece el cobro de libros de textos y guías.

### 5. Variable Útiles y Herramientas (Medios en uso)...12/15

Pierden 1 punto por no hacer chequeo de todos los medios cuando cambia la responsabilidad, 1 punto por no contar con el plan de verificación y 1 punto por la no realización de la verificación de estos medios.

**Total \_\_\_\_\_ 74 Puntos**

Teniéndose en cuenta los hallazgos detectados en la aplicación de las guías y variables propuestas y las consideraciones que se declaran en el sistema de evaluación a partir de ser esta la primera ocasión en que se realiza este diagnóstico en la institución objeto de investigación se evaluaría de **REGULAR** el resultado obtenido.

La tabla siguiente resume la coincidencia de los hallazgos detectados en ambas sedes en correspondencia con la aplicación de las Guías concebidas pudiéndose apreciar la cercanía a los resultados expresados dentro del capítulo I.

Tabla 8. Coincidencia de señalamientos en las sedes estudiadas

Nr	Institución del MES	Caja y Banco	Activo Fijo	Nómina	Base Material de estudio	Medios en uso
1	Mayarí	X	X	X	X	X
2	Frank País	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

## Plan de Acción de Mejora

Plan de Acción para la solución de las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado a la institución del MES presente en el municipio Frank País.

Nr	Problema	Acción	Ejecutan	Fecha	Responsable
1	No tener seguridad en la custodia del efectivo en los días de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudio e implementación de la protección existente en U. Noris</li> </ul>	Administrador Director	Próximo Curso	Director
2	Existen diferencias en inventarios de AFT respecto al control de la dirección económica de la sede central, está desactualizada el acta de responsabilidad material y el plan del 10%, hay medios no incluidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar Inventario General AFT.</li> <li>▪ Conciliar con el área económica de la sede central</li> <li>▪ Fijar acta de responsabilidad material</li> <li>▪ Elaborar plan del 10%</li> </ul>	Resp de áreas  Administrador	Hasta el 20 de Julio y una vez al mes el 10%	Administrador
3	Los expedientes laborales de los PTP se encuentran desactualizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualizar expedientes laborales</li> </ul>	Técnica de RRHH y PTP	Hasta el 20 de Julio y Septiembre de cada curso	Director
4	No existe correspondencia entre registro de asistencia y reporte del administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoptar medidas disciplinarias con los responsables de la violación</li> </ul>	Director	Próxima semana y según ocurra	Tec RRHH y Director

5	El modelo que se utiliza presenta datos incompletos, enmiendas y tachaduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar seminario de capacitación a los PTP</li> <li>▪ Adoptar medidas disciplinarias con los trabajadores propios encargados de su aceptación</li> </ul>	Administrador  Director	Hasta el 15 de Julio Según se presenten	Director
6	No poseer la Resolución 301/1981, dificultades referidas a la seguridad del local y evidencia del 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Localizar y actualizar en la sede central las bases normativas</li> <li>▪ Evaluar con el dispositivo de seguridad y protección las medidas de seguridad requeridas a la instalación</li> <li>▪ Coordinar con el área de bomberos del municipio para el establecimiento de un punto contra incendio</li> <li>▪ Realizar Plan de 10%</li> </ul>	Administrador  Subdirector   Resp. Almacén   Administrador	Permanente   Próxima Semana   Hasta el 20 de Julio y una vez al mes el 10%	Director   Administrador   Subdirector
7	No contar con el plan del 10% ni hacer chequeos de los medios en uso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar el plan del 10% e instrumentar su realización con carácter mensual</li> </ul>	Administrador	Hasta el 20 de Julio y una vez al mes el 10%	Subdirector

## CONCLUSIONES

1. El proceso de perfeccionamiento de la Educación Superior, donde ocupa un lugar primordial la universalización de la universidad, exige a su vez el perfeccionamiento del control de los procesos económicos – financieros que se presentan en sus instituciones municipales.
2. La Gestión Económico - Financiera y Aseguramiento Material en las instituciones municipales del MES requiere considerar aspectos, objetos de control, que por su importancia que deben ser evaluados a partir de parámetros establecidos por la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios relacionada con el control interno.
3. El diseño del control interno en las entidades municipales del MES adolece de un sistema que permita de manera integrada un mejor proceso de control y toma de decisiones sobre el comportamiento de los indicadores, que forman parte de la gestión económico - financiera y aseguramiento material en estas estructuras.
4. Se diseñó un Sistema de control de la Gestión Económico - Financiera de las entidades municipales del MES con un procedimiento para su implementación que permite:
  - ◆ Contar con un sistema para evaluar y controlar con mayor claridad el estado de los procesos relacionados con la gestión económico - financiera.
  - ◆ Guiar la captación de la información objeto de análisis, así como cuantificar su resultado.
  - ◆ Ejercer de forma continua el proceso de mejora en la Gestión Económico – Financiera.
  - ◆ Eliminar la contradicción declarada al compatibilizar la evaluación de la gestión económico - financiera al cumplimiento de la normativa vigente.
  - ◆ Evaluar el desempeño de los recursos humanos en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

5. La aplicación parcial de la propuesta en las Sedes Universitarias Municipales de Mayarí y Frank País evidenció que las principales dificultades en la Gestión Económico - Financiera están relacionadas con:

- ◆ Variable Caja y Banco: no tener seguridad en la custodia del efectivo en los días de pago.
- ◆ Variable AFT: no tener el acta de responsabilidad material; no contar con el plan de su chequeo físico ni evidencia de su realización y no tener la documentación establecida para los préstamos fuera de la institución.
- ◆ Variable Nómina: no utilizar el modelo oficial en el reporte de los profesores a tiempo parcial, no recoger todos los datos con claridad; presentar enmiendas y tachaduras y no coincidir el reporte del administrador con el registro de asistencia de los trabajadores propios.
- ◆ Variable Base Material de Estudio: no contar con el plan de chequeo físico ni evidencia de su realización y mostrar poca seguridad en el local de custodia de estos medios.
- ◆ Variable Útiles y herramientas (medios en uso): no contar con el plan de chequeo físico ni evidencia de la realización de este y de su totalidad cuando se cambia el responsable.

6. El Sistema propuesto fue valorado, utilizando el método de expertos de forma positiva, lo que revela el aporte que representa la propuesta para el Sistema de Control Interno Administrativo en las instituciones del MES presentes en los municipios.

## RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación exigen realizar y poner en práctica las recomendaciones siguientes:

1. Presentar la propuesta a las instituciones del MES en los municipios para su implementación como parte del control interno administrativo relacionado con la Gestión Económico – Financiera de la institución.
2. Sugerir a la Vicerrectoría de Universalización establezca, en las futuras evaluaciones en la emulación por el 26 de Julio que practica a estas instituciones, la realización del diagnóstico con el sistema de evaluación diseñado como parte de esta investigación.
3. Sugerir a la dirección de RRHH de la Sede Central coordine el desarrollo de acciones de capacitación continua, a ese nivel de la organización, dirigidas al personal que desarrolla funciones de control de procesos económicos – financieros.
4. Sugerir a la dirección de RRHH incorpore al sistema de evaluación del desempeño del personal con responsabilidades en este campo el resultado que se alcance en los procesos de diagnóstico a los que sea sometido este nivel de la organización.
5. Dar continuidad a la Investigación mediante la profundización en los aspectos de control interno presentes en otros sistemas que como parte del modelo de Gestión Económico - Financiera se manifiestan en estas instituciones.
6. Sugerir al grupo de auditoría interna confeccione los programas de Auditoría dirigidos a las acciones de control y fiscalización hacia este tipo de organización en correspondencia con los procedimientos declarados como parte de esta investigación.

# *Bibliografía*

1. Alejandra Galicia. El control interno dentro de la organización en [http://www.gerencia.com/artículo/el\\_control\\_interno\\_dentro\\_de\\_la\\_organización](http://www.gerencia.com/artículo/el_control_interno_dentro_de_la_organización) consultado en abril del 2010
2. Álvarez López, J. & Blanco Ibarra, F. La Contabilidad de Dirección Estratégica como apoyo a la Excelencia Empresarial. Partida Doble. N° 39. Noviembre. 1993.
3. Alvey Lozano. Breve introducción al control interno en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fuldoes/fin/introcontrolinterno.htm> consultado en mayo del 2010.
4. Ariamna Rivero Bolaños. Antecedentes y evolución del control interno, su desarrollo en Cuba, en <http://www.monografías.com/trabajo59/evolución-control-interno/evolución-control-interno.shtm> consultado en enero del 2010
5. Bacallao Horta, M. Génesis del Control Interno en contribuciones a la economía, Mayo 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/> consultado en enero del 2010.
6. Benítez Miranda, Miguel Ángel y Miranda Dearribas, María Victoria. Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección. 1998
7. Colectivo de autores, La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. Editorial Félix Varela. La Habana, 2006.
8. Consejo de Estado. Decreto Ley 249 De la Responsabilidad Material, 23 de Junio de 2007
9. Consejo de Estado. Raúl Castro Ruz. Decreto Ley 251, modificaciones al sistema de trabajo con los cuadros, dirigentes y funcionarios del estado y el gobierno. 1 de agosto de 2007
10. Consultoría económica CANEC curso de control interno – cuadros. Folleto. Año 2002
11. Cuba. Banco Nacional de Cuba. Regulaciones bancarias sobre el depósito, extracción, tenencia y control del efectivo en Moneda Nacional. Resolución 324/94.
12. Cuba. Consejo de Estado. Normas de la auditoría y principios fundamentales. Decreto Ley 159/1995.

13. Cuba. Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Sistema de evaluación. Resolución 353/08.
14. Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. Guía metodológica para evaluación del Control Interno. Resolución 26.
15. Cuba. Ministerio de Auditoría y Control. Resolución 13/06.
16. Cuba. Ministerio de Comercio Interior (MINCIN). Reglamento para la logística de almacenes. Resolución 59/04.
17. Cuba. Ministerio de Comercio Interior (MINCIN). Sobre almacenes. Resolución 9/07.
18. Cuba. Ministerio de Educación Superior (MES). Contratación de profesores a tiempo parcial en la SUM. Instrucción 1/07.
19. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Componentes y Normas del Control Interno. Resolución 297/03.
20. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Componentes y normas del control interno. Resolución 297/03.
21. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Elementos generales que deben contener los documentos normativos sobre contabilidad en las entidades como parte del control interno. Resolución 54/05.
22. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Faltantes y sobrantes. Resolución 20/09.
23. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Subsistema de Activo fijo tangible. Resolución 10/ 07.
24. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Subsistema de Caja y Banco. Resolución 12/07.
25. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Subsistema de Inventario. Resolución 11/07.
26. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Subsistema de Inventario. Resolución 11/07.
27. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). Subsistema de nóminas. Resolución 13/07.
28. Cuba. Ministerio de la Educación Superior (MES). Junta de Acreditación Nacional. Sistema de evaluación institucional.

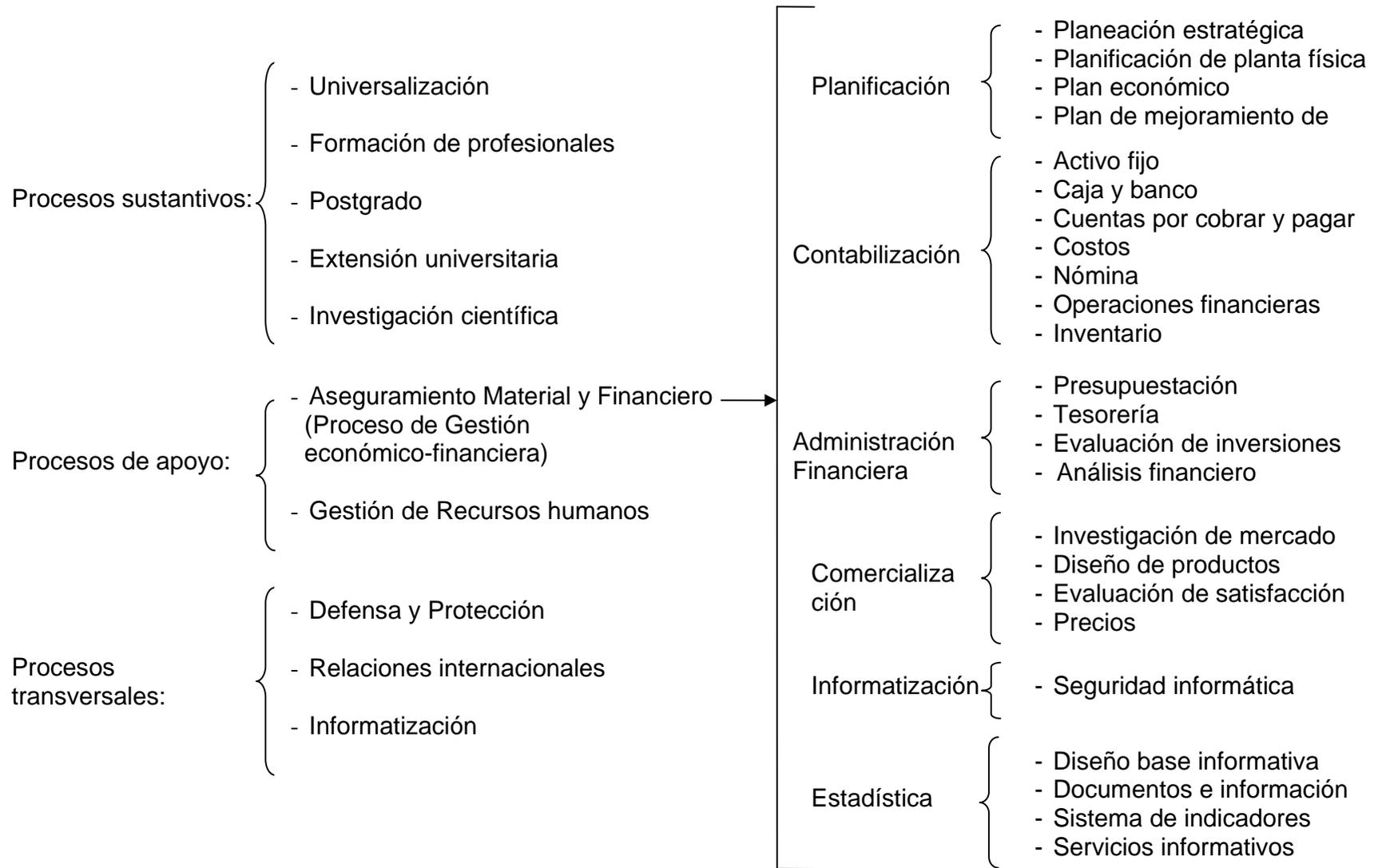
29. Cuba. Ministerio de la Educación Superior (MES). Programa para el perfeccionamiento de las áreas económicas del Modelo de Gestión Económico – Financiera.
30. Cuba. Ministerio de la Educación Superior (MES). Programa para el perfeccionamiento de las áreas económicas. Sistemas y Subsistemas del Modelo de Gestión Económico - Financiera.
31. Cuba. Ministerio de la Educación Superior (MES). Reglamento para la aplicación de las categorías docentes en la Educación Superior Resolución 128/06.
32. Cuba. Ministerio de la Educación Superior (MES). Reglamento sobre Responsabilidad Material de aplicación a los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores del Ministerio de la Educación Superior. Resolución 80/08.
33. Cuba. Ministerio de la Educación Superior (MES). Sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias.
34. Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. 3ra edición. México: McGraw Hill. 1993.
35. Dr.C. José Carlos del Toro Ríos, Dra Elvira Amada Trabas, Msc Antonio Fonteboa Vizcaíno, Msc Carlos Manuel Santos Cid. Control Interno. II Programa para la Formación Económica de los Cuadros. Material de Consulta. 2005
36. Dr.C. García Vidal, Gelmar. (2006) Contribución Epistemológica para la Administración: Diseño de un Método Administrativo. Tesis en opción al título de Doctor en ciencias económicas.
37. Dr.C. García Vidal, Gelmar. Uho, Centro de Estudio de Gestión Empresarial, Reseña histórica, La Administración como ciencia una visión cubana. Octubre 2007.
38. Dr.C. García Vidal, Gelmar. Uho, Introducción a la Administración, marzo 2008
39. Dr.C. Horruitiner Silva, Pedro. "La Universidad Cubana: el modelo de formación". Editorial Félix Varela. La Habana, 2006.
40. Dra.C. Marisol Pérez Campaña. Contribución al control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y Procedimiento para organizaciones comercializadoras, tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas en el año 2005. Capítulo I.
41. Fayol, H. Administración industrial y general. Herreros Hermanos, México. 1961

42. Federico Dejo. Matriz sistémica en <http://www.proyectosostenibles.com/matrizde.htm> consultado en enero del 2010
43. Fidel Castro Ruz, Discurso pronunciado por en el acto por el aniversario 60 de su ingreso a la universidad, efectuado en el Aula Magna de la Universidad de La Habana, el 17 de noviembre de 2005 (en Curso Herramientas para el Control y la Prevención en la lucha contra la corrupción. Experiencia cubana. Septiembre 2007)
44. Goldratt, E. M. La Meta. Un proceso de mejora continua. Ediciones Castillo, S.A. de C.V., México.1995.
45. Informe del buró político aprobado por el pleno del comité central del partido comunista de Cuba sobre la situación política y social del país y la correspondiente labor del partido presentado por Raúl Castro, Segundo Secretario del Partido (en Curso Herramientas para el Control y la Prevención en la lucha contra la corrupción. Experiencia cubana. Septiembre 2007)
46. Instituto Superior Minero Metalúrgico. Manual de Procedimientos General de Control Interno (en elaboración). Oficina de Auditoría interna. Marzo 2009.
47. Koontz, H. Elementos de administración (7ª Ed.). McGraw-Hill, México, 1990.
48. Idoma J. & Garriga M. "Trabajos que pueden realizar los Auditores". Revista Alta Dirección. Año 18, Enero - Febrero. p. 101-107, 1989.
49. Marrero Almaguer, Y. Propuesta de Procedimientos para el Sistema de Contabilización del Modelo de *Gestión* Económico - Financiera que se manifiesta en la SUM de Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2009.
50. Mejias Reynoso, N. Propuesta de un sistema para el diagnóstico y evaluación de los procedimientos del subsistema de control del Modelo de Gestión Económico - Financiera que se manifiestan en la SUM de Sagua de Tánamo. Trabajo de Diploma. ISMM. 2009.
51. Menguzzato, M. & Renau, J. J. La dirección estratégica de la empresa. Editorial Ariel, Barcelona. 1995.
52. Miefcovich, Matriz de Control Interno en <http://www.monografía.com/trabajos14/Matriz-Control/matriz-control.shtml> consultado en Diciembre del 2009

53. Mulet Infante, Y. Propuesta de procedimiento para el Sistema de Administración Financiera del Modelo de Gestión Económico - Financiera en la SUM Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2009.
54. Osorio Rodríguez, I. Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2003.
55. Polimeni, R. S. et al. Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales (3ª Ed.). McGraw-Hill, México. 1998.
56. Raúl Castro Ruz Discurso pronunciado por el Primer Vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, General de Ejército Raúl Castro Ruz, en el acto central con motivo del aniversario 54 del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, en la Plaza de la Revolución Mayor General Ignacio Agramonte Loynaz de la ciudad de Camagüey, el 26 de julio del 2007, "Año 49 de la Revolución". (en Curso Herramientas para el Control y la Prevención en la lucha contra la corrupción. Experiencia cubana. Septiembre 2007)
57. Ricardo Ricardo, Y. Propuesta de un sistema para el diagnóstico y evaluación de los procedimientos del subsistema de control del Modelo de Gestión Económico - Financiera que se manifiestan en la SUM de Frank País. Trabajo de Diploma. ISMM. 2009.
58. Rodríguez Amaro, Y. Propuesta de un sistema para el diagnóstico y evaluación de los procedimientos del subsistema de control del Modelo de Gestión Económico - Financiera que se manifiestan en la SUM de Mayarí. Trabajo de Diploma. ISMM. 2009.
59. Rodríguez Mora, R. Propuesta de estrategias para mejorar el sistema de control interno en la Clínica de Ataxia UPSS en Holguín. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín. 2009.
60. Stoner, James A. F. Stoner; Freeman, Edward R. Administración. Sexta Edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.
61. Universidad de Holguín. Manual de contabilidad. Documento Digital. Sitio FTP área económica. Septiembre 2008
62. Universidad de Holguín. Manual de procedimientos del sistema de Administración Financiera. Documento Digital. Sitio FTP área económica. Septiembre 2008.

*Anexos*

**ANEXO 1. Mapa de procesos del ISMM de Moa “Dr. Antonio Nuñez Rodríguez”**



## Anexo 2. Cuestionario

### Estimado colega:

Como parte del trabajo investigativo continuo dirigido al perfeccionamiento de la labor en el campo económico nuestra dirección investiga sobre las acciones de control económico en los marcos de una sede universitaria, para ello resulta necesario tener claridad sobre la forma en que estos procesos se concretan bajo las condiciones específicas en que actúa este tipo de organización, en consecuencia, estamos solicitando su colaboración en el llenado del presente cuestionario.

Para una mayor comprensión tenga en cuenta que el Modelo de gestión Económico - Financiera presupone una forma perfeccionada del desempeño de la actividad económico - financiera en la red de centros pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (MES) en permanente evolución y transformación. No es más que un proceso de sistematización y reordenamiento fundamental, que se garantiza con los recursos humanos idóneos y los medios materiales adecuados.

### Cuestionario.

Con el objetivo de evaluar el estado actual de los procedimientos económicos que, de una manera u otra se manifiestan en la SUM rogamos a usted llene el presente cuestionario, agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

1.- Qué sistema del MGEF utiliza en la Sede, marque con una X

Planificación	_____
Gestión de RRHH	_____
Contabilización	_____
Administración Financiera	_____
Comercialización	_____
Informatización	_____
Estadística e Información	_____

3.- Qué procedimientos del subsistema de control del MGEF utiliza:

Caja y banco	_____
Tesorería	_____
Presupuestación	_____
Base Material de Estudio	_____
Nómina	_____
Estipendio	_____
Activo Fijo	_____
Plan Económico	_____
Inventario	_____

4.- Relacionado con los procedimientos anteriores en la Sede existe:

a. Manual de procedimientos.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

b. Guía que permita realizar el diagnóstico del estado actual de los procedimientos

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

➤ En caso de que la respuesta de esta última interrogante sea positiva por favor identifique:

Nombre del instrumento: \_\_\_\_\_  
Institución a la que pertenece: \_\_\_\_\_

---

¿Fue aplicado anteriormente en esta sede? Comente brevemente sus resultados

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c. Otro instrumento de control. Diga cuál

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- Se desarrollan en la SUM acciones subordinadas a la dirección económica de la sede central.

Si\_\_ No \_\_\_\_

Especifique cuáles

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- Cuenta la Sede con algún tipo de estructura económica.

Si\_\_\_\_ No \_\_\_\_

Alguna sugerencia al respecto

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. alguna otra sugerencia u observación sobre el control económico en la sede universitaria que quiera exponer.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**GRACIAS REITERADAS POR SU COLABORACIÓN**

## GUIAS DE EVALUACION

### ANEXO 3. VARIABLE A. CAJA Y BANCO

No	Indicador	Criterios de evaluación	Puntos
A.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de anticipo y liquidación de gastos de viaje (Dietas)</li> </ul>	A.1.1 Se confecciona el modelo.	0 – 2
		A.1.2 Está debidamente cumplimentado.	0 – 2
		A.1.3 Es liquidado oportunamente al Departamento de Contabilidad	0 – 2
A.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro de Libros de Texto y guías de estudio.</li> </ul>	A.2.1 Cuentan con la copia del Modelo debidamente firmado por los estudiantes.	0 – 2
		A.2.2 Poseen la copia del Modelo recibo de ingreso emitido por la caja de la sede central por el efectivo depositado.	0 – 2
A.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracción del efectivo</li> </ul>	A.3.1 El traslado del efectivo se realiza por la persona facultada para su extracción y cumpliendo con las normas de seguridad.	0 – 3
		A.3.2 Existe seguridad en la custodia del efectivo durante los días hábiles de pago.	0 – 3
A.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reintegro de efectivo.</li> </ul>	A.4.1 Los reintegros están debidamente cumplimentados.	0 – 2
		A.4.2 Los reintegros se cumplen en los plazos establecidos.	0 – 2

**TOTAL:        0 – 20**

## **Interrelación de los componentes y normas del Control Interno y resoluciones con el cumplimiento de la guía de Caja y Banco.**

- A1y A 2      Resolución 297/2003 Ministerio Finanzas y Precios. Componentes Actividades de Control, la norma Documentación y del componente Ambiente de control la Norma Asignación de Autoridad y responsabilidad. Resolución 12/2007 Ministerio de Finanzas y Precios, subsistema de Caja y Banco.
- A3 y A4.      Resolución 297/2003 Ministerio Finanzas y Precios. Componentes Gestión de Riesgos, la norma Identificación del Riesgo, del Componente Ambiente de Control la Norma asignación de Autoridad y responsabilidad e integridad y valores éticos
- Todos      Resolución 297/2003 Ministerio Finanzas y Precios. Componentes Supervisión o Monitoreo, las normas Tratamiento de las Deficiencias detectadas, Validación de los supuestos asumidos, Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Todos      Resolución 297/2003 Ministerio Finanzas y Precios Componente Información y Comunicación, la norma Información y responsabilidad.

**ANEXO 4. VARIABLE B. ACTIVOS FIJOS TANGIBLES (AFT)**

No	Indicador	Criterios de evaluación	Puntos
B.1	Responsabilidad Material.	B.1.1 Se posee el listado de los AFT.	0 – 1
		B.1.2. El listado de los AFT está firmado por el Director	0 – 1
		B.1.3 Se encuentra confeccionada el Acta de Responsabilidad Material.	0 – 1
		B.1.4 El modelo SC-1-07 está adjunto al acta de responsabilidad Material.	0 - 1
B.2	Inventario Físico.	B.2.1 Existe Plan de chequeo físico así como evidencia de su ejecución debidamente cumplimentada.	0 – 1
		B.2.2 Todos los activos están relacionados en el listado.	0 – 1
		B.2.3 Todos los activos están debidamente identificados.	0 – 1
		B 2. 4 Los Activos declarados propiedad personal en el área de responsabilidad están amparados por los documentos que autorizan su permanencia en ella	0 - 1
		B 2.5 Los números de los AFT son legibles	0 – 1
B.3	Movimiento de Activos Fijos.	B.3.1 Se encuentra debidamente cumplimentado el Modelo SC- 1-01.	0 – 1
		B.3.2 Los préstamos de AFT fuera de las instalaciones están debidamente autorizados y cumplimentados.	0 – 1
		B.3.3 Los donativos a la sede están debidamente actualizados y cumplimentado su movimiento.	0 – 1
		B.3.4 Las bajas cuentan con el acta que certifica su estado técnico	0 – 1
		B. 3.5 Las bajas cuentan con evidencia testifical de su destino final autorizado por la sede central	0 – 1
		B. 3.6 Fue comunicado a la sede central los casos de faltantes o sobrantes para la aplicación de la responsabilidad material.	0 – 1

**TOTAL: 0 – 15**

## **Interrelación de los componentes y normas del Control Interno y Resoluciones con el cumplimiento de la guía para Activos Fijos Tangibles**

- B1. Resolución 297/2003 del MFP, componente Actividades de Control, la norma Documentación y acceso restringido a los recursos, activos y registros, componente Ambiente de Control la norma asignación de autoridad y responsabilidad. Resolución 80/2008. Reglamento Responsabilidad Material del MES, Resolución 10/2007 del MFP
  
- B2 Resolución 297/2003 del MFP, componente Actividades de Control, la norma Documentación y acceso restringido a los recursos, activos y registros, Resolución 20 del 2009 del MFP relacionado con los faltantes y sobrantes.
  
- B3. Resolución 297/2003 del MFP, componente Actividades de Control, la norma Documentación, Componente Información y Comunicación, la norma Información y responsabilidad, .Resolución 10/2007 del MFP, Resolución 61/1997 del MFP Donaciones, Decreto Ley 249/2007 de la Responsabilidad Material

## ANEXO 5. VARIABLE C. NÓMINAS.

No	Indicador	Criterios de evaluación	Puntos
C.1	Expediente laboral	C.1.1 Se encuentran debidamente actualizados.	0 – 1
C.2	Reporte primario pago de profesores a tiempo parcial.	C.2.1 El modelo responde al oficial. C.2.2 El modelo recoge todos los datos debidamente cumplimentado. C.2.3 Fue despachado oportunamente. C.2.4 Existe correspondencia en el fondo de tiempo. C.2.5 Las actividades están incluidas en el contrato. C. 2.6 Los cálculos realizados son correctos. C.2.7 No presenta enmiendas ni tachaduras	0 – 1 0 – 1 0 – 1 0 – 1 0 – 1 0 – 1 0 – 1
C.3	Reporte de la sede pago de profesores a tiempo parcial.	C.3.1 Los datos coinciden con el reporte que se confeccionó C.3.2 No existen errores de cálculos. C.3.3 Existe correspondencia entre la categoría docente y el coeficiente de pago. C.3.4 El documento está debidamente certificado. C.3.5 No presenta enmiendas ni tachaduras.	0 – 1 0 – 1 0 - 1 0 – 1 0 – 1
C.4	Reporte de la sede pago de trabajadores propios	C.4.1 Firman adecuadamente el registro de asistencia. C.4.2 Los registros de asistencia están firmados por el que verifica. C.4.3 Los registros de asistencia no presentan enmiendas C.4.5 Existe relación entre el registro de asistencia diario y el reporte de pago mensual confeccionado por la institución C.4.6 El reporte de pago confeccionado por la institución está debidamente cumplimentado C.4.7 Se realizó el reporte de pago de los trabajadores en adiestramiento de forma independiente a los propios C.4.8 El reporte que confeccionó la institución está sin enmiendas y tachaduras	0 - 1 0 - 1 0 – 1 0 – 1 0 – 1 0 – 1
C.5	Pago de nóminas.	C.5.1 La nómina está firmada por los beneficiarios. C.5.2 El autorizo de cobro responde al modelo establecido, se anexa a la nómina y en esta aparece Carné de Identidad y Firma. C.5.3 Los espacios en la nómina son cancelados efectuándose el reintegro del salario no cobrado. C.5.4 El pago de salario retroactivo es ejecutado en fecha y de acuerdo a los requerimientos normados.	0 – 2 0 – 1 0 – 2 0 – 1

**TOTAL: 0 – 25**

## **Interrelación de los componentes y normas del Control Interno y resoluciones con el cumplimiento de la guía de Nómina.**

- C1 Instrucción 1/2007 del MES Contrato SUM Junio 2007. Resolución 128/06 Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la Educación Superior. Resolución 198/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el resuelvo Vigésimo primero. Resolución 297/2003 del MFP en su componente Ambiente de Control, norma Políticas y prácticas en la gestión de los Recursos Humanos y asignación de autoridad y responsabilidad, componente Actividades de Control, norma Documentación.
- C2. Resolución 297/2003 del MFP en su componente Actividades de Control, norma Documentación.
- C3 Resolución 198/06 del Ministerio de Trabajo y seguridad Social en el resuelvo Vigésimo primero. Resolución 297/2003 del MFP, componente Actividades de Control, norma Documentación.
- C4. Resolución 297/2003 del MFP en su componente Actividades de Control, norma Documentación. Resolución 13/2007 del MFP
- C5. Resolución 324-94 del BNC Artículo 14. Resolución 13/2007 del MFP Resolución 297/2003, componente Actividades de Control, norma Documentación.

**ANEXO 6. VARIABLE E. BASE MATERIAL DE ESTUDIO (BME)**

No	Indicador	Criterios de evaluación	Puntos
D.1	Responsabilidad Material.	D.1.1 Se posee el listado actualizado de la BME.	0 – 2
		D.1.2 Existe acta de Responsabilidad Material firmada por el responsable de la custodia de la BME	0 – 2
		D.1.3 La entrada de BME cuenta con un Vale de salida o Conduce emitido por la sede central y está debidamente confeccionado	0 – 2
		D.1.4 Se custodia el documento que justifica la entrada de BME emitido por la sede central.	0 – 1
		D.1.5 El local de custodia de la BME cuenta con el nivel de acceso	0 – 1
D.2	Control de préstamos de textos, guías, manuales u otros medios	D.2.1 Se encuentra confeccionado el modelo de Control de Préstamos y está actualizado.	0 – 2
		D.2.2 Cuentan con la documentación que establece el cobro de libros de textos y guías a los estudiantes por extravíos.	0 – 2
		D.2.3 Existe recibo de ingreso por cobro de libros, guías u otros documentos en poder de los estudiantes que se pierdan.	0 – 3
D.3	Inventario Físico.	D.3.1 Existe plan de chequeo de la BME	0 – 2
		D.3.2 Existe evidencia de su ejecución.	0 – 1
		D.3.3 Existe cuadro entre conteo y listado oficial	0 – 3
		D.3.4. Se aprecia almacenamiento correcto con mínimas medidas de seguridad.	0 - 1 0 – 2
		D.3.5 Se deja evidencia de entrega en caso de cambio de responsable.	0 – 1

**TOTAL: 0 – 25**

## **Interrelación de los componentes y normas del Control Interno y Resoluciones con el cumplimiento de la guía para Base Material de estudio**

- D1 Resolución 297/203 del MFP, componentes Actividades de Control, la norma Acceso Restringidos a los recursos, activos y registros y la norma Documentación. Componente Ambiente de Control la norma asignación de autoridad y responsabilidad y Resolución 80/2008. Reglamento Responsabilidad Material del MES así como la Norma 40 de la dirección de Contabilidad
  
- D2 Resolución 297/203 del MFP, componentes Actividades de Control, la norma Acceso restringido a los recursos, activos y registros y la norma Documentación
  
- D3. Resolución 297/203 del MFP, componente Actividades de Control, las normas Documentación y acceso restringido a los recursos, activos y registros. Componente Supervisión o Monitoreo, Norma Evaluación del Sistema de Control Interno. Componente Gestión de Riesgos, las normas Estimación del Riesgo y Determinación de los objetivos de control

**ANEXO 7. VARIABLE F. ÚTILES Y HERRAMIENTAS (MEDIOS EN USO)**

No	Indicador	Criterios de evaluación	Puntos
E.1	• Responsabilidad Material	E.1.1 Cuentan con el listado oficial de los medios bajo su responsabilidad.	0 – 2
		E.1.2 El acta de responsabilidad material está debidamente firmada por las personas correspondientes.	0 – 1
		E.1.3 Se realiza chequeo de todos los medios cuando se sule al responsable de un área y se le precisa la responsabilidad material.	0 – 1
E.2	• Inventario Físico	E.2.1 Poseen el plan anual de verificación.	0 – 1
		E.2.2 Se realizan chequeos sistemáticos dejando evidencia.	0 – 1
		E.2.3 Existe correspondencia entre los medios físicos y los relacionados en el listado oficial.	0 – 2
		E.2.4 No existen diferencias al cotejar el conteo contra el listado.	0 – 3
		E.2.5 Las bajas están debidamente cumplimentadas.	0 – 2
		E.2.6 Se aplica la responsabilidad material en los casos que proceda.	0 – 2

**TOTAL: 0 – 15****Interrelación de los componentes y normas del Control Interno y resoluciones con el cumplimiento de la guía para Útiles y Herramientas (Medios en Uso).**

E1 Resolución 297/203 del MFP, componentes Actividades de Control, la norma Acceso restringido a los recursos, activos y registros y la norma Documentación. Componente Ambiente de Control la norma Asignación de autoridad y responsabilidad Resolución 80/2008. Reglamento Responsabilidad Material del MES así como la Norma 40 de la dirección de Contabilidad de ese propio ministerio.

E2 Resolución 297/203 del MFP, componente Información y Comunicación, la norma Información y responsabilidad, componente Actividades de Control, la norma Documentación. Reglamento Responsabilidad Material del MES

**ANEXO 8. Matriz de Ocurrencia**

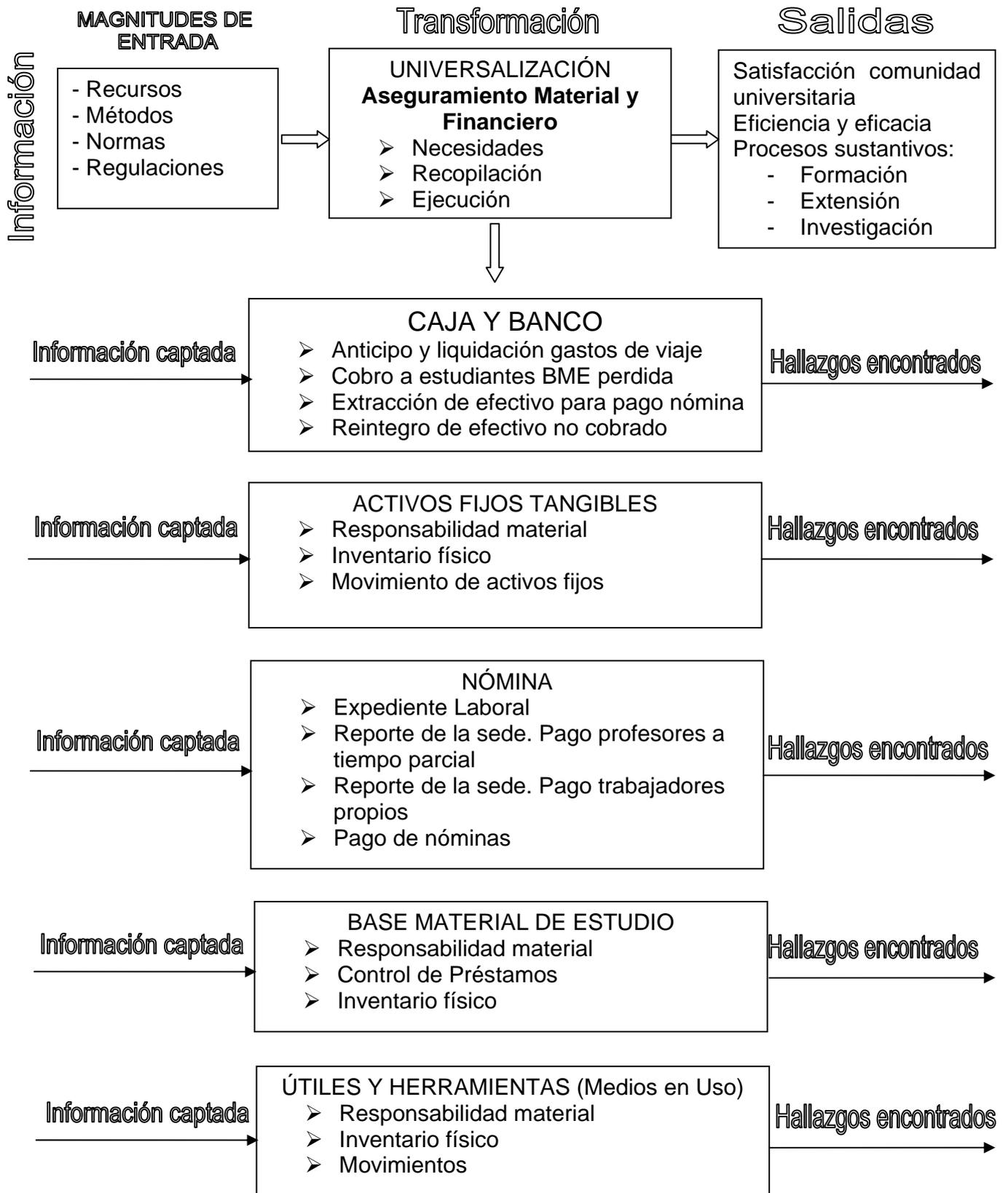
Valores (%)							
5 (100)	A1	B3	C1			Muy Alta	
	A2		C2				
			C3	D1			
4 (80)						Alta	
		B1	C5				
3 (60)						Media	
	A3		C4		E1		
2 (40)						Bajo	
	A4			D2	E2		
1 (20)						Limitado	
		B2		D3			
	A	B	C	D	E	Ciclos	

**ANEXO 9. Matriz de Impacto**

Valores (%)

5 (100)		B1	C3			Muy Alto
		B2		D1	E1	
4 (80)			C1	D2		Alto
3 (60)		B3				Mediano
2 (40)					E2	Bajo
1 (20)	A1		C2	D3		Limitado
			C4			
			C5			
	A	B	C	D	E	

**ANEXO 10.** Procesos Gestión económico - financiera presente en los municipios



## ANEXO 11. CUESTIONARIO DE LOS EXPERTOS

### Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto.

#### DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_ Nivel en que labora. \_\_\_\_\_ Organismo central del MES \_\_\_\_\_ ISMM \_\_\_ Facultad \_\_\_\_\_ Carrera \_\_\_\_\_ Centro de estudio \_\_\_\_\_  
Producción y los servicios \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_  
Años de experiencia: \_\_\_\_\_  
Nombre del centro de trabajo \_\_\_\_\_  
Especialidad de Graduación Universitaria: \_\_\_\_\_  
Calificación Profesional, Grado Científico o Académico (Marcar con una cruz (X))  
Profesor: Titular \_\_\_ Auxiliar \_\_\_ Asistente \_\_\_ Instructor \_\_\_ Doctor \_\_\_\_\_ Master \_\_\_\_\_

Estimado colega:

Ha sido usted seleccionado como posible experto con el objetivo de ser consultado respecto al **diseño de un Sistema que permitirá evaluar y controlar el estado que presenta la gestión económica financiera en las instituciones del Ministerio de Educación Superior (MES) en los municipios** sistema que, ha quedado demostrado, en la actualidad no existe como instrumento de trabajo de estas organizaciones para el efectivo control de los recursos materiales y financieros que allí se suceden siempre en función de alcanzar mejores metas en la organización. El mismo trabaja sobre la elección de indicadores convertidos en variables que explican las acciones que en este campo se ejecutan enmarcándolas en un rango de puntuación.

Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación "criterio de expertos" determinar su coeficiente de competencia en este tema que está relacionado concretamente con el Subsistema de Control del Modelo de Gestión Económica Financiera (MGEF) del propio ministerio, ellos son: Caja y Banco, Base Material de Estudio (BME), Activo Fijo, Nómina, Útiles y Herramientas (Medios en uso), a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará. Por tal motivo, le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación con la problemática tratada en la investigación. La escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre cómo evaluar los resultados de ellos como parte del subsistema de Control del MGEF en las instituciones del MES en los municipios".

Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Su experiencia obtenida en la práctica			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

A continuación ponemos a su consideración el procedimiento general y los procedimientos específicos en cada una de las fases. Para validar la pertinencia del procedimiento general, solo tienen que marcar con una equis (X) en la casilla que corresponda atendiendo a las categorías que aparecen en la clave. Se utilizan las mismas categorías en la misma medida que se describe el procedimiento para que usted valore cada etapa y por último la fase de manera general. Muchas gracias por su colaboración.

Clave

**MR: Muy relevante**

**PR: Poco relevante**

**BR: Bastante relevante**

**NR: No relevante**

**R: Relevante**

No	Aspectos a evaluar (Etapas de ejecución)	Evaluación				
		MR	BR	R	PR	NR
1	Preparación					
2	Ejecución y Evaluación					
3	Análisis de los resultados (Mejora)					

No	Aspectos a evaluar	Evaluación				
		MR	BR	R	PR	NR
1	Utilidad del procedimiento					
2	Aplicabilidad del procedimiento					
3	Flexibilidad del procedimiento					
4	Aceptabilidad del procedimiento					

Utilidad: Beneficios que reporta el procedimiento.

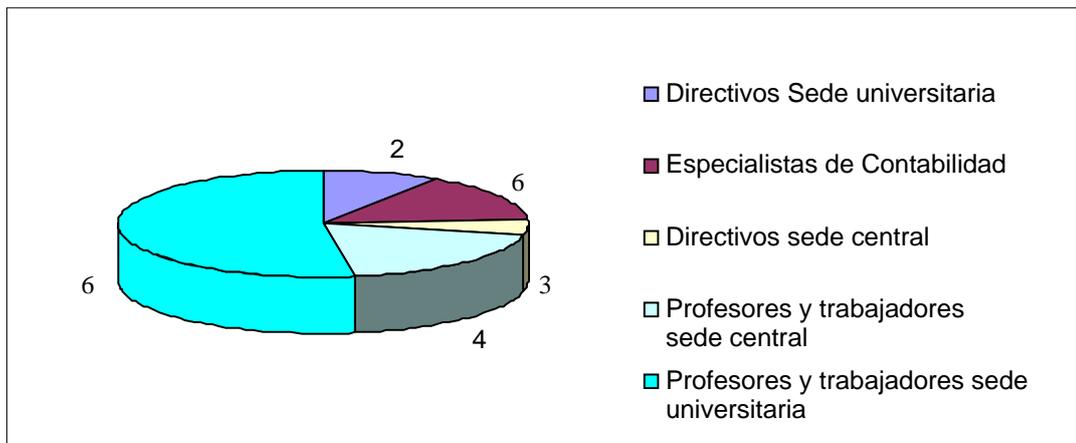
Aplicabilidad: Posibilidad de aplicación en las condiciones actuales.

Flexibilidad: Posibilidad de adaptación

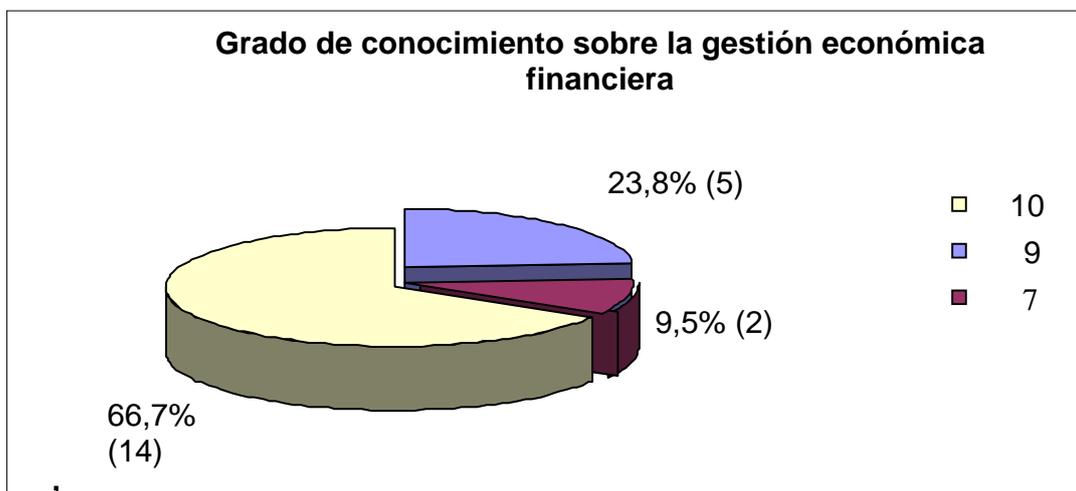
Aceptabilidad: Grados de expectativas que satisface

## ANEXO 12. Caracterización del panel de expertos.

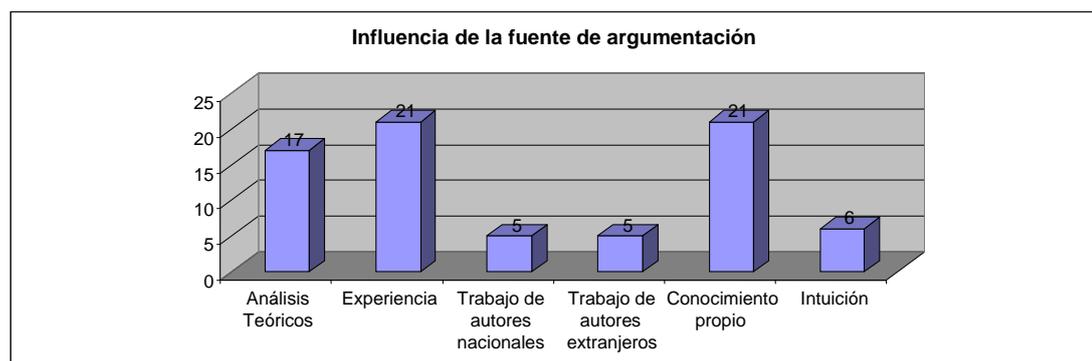
### TOTAL DE EXPERTOS



### Grado de conocimiento sobre la gestión económica financiera



### Influencia de la fuente de argumentación



Fuente. Elaboración propia