

Título: Perfeccionamiento del sistema de control interno en el Departamento de Despacho de la Universidad de Cienfuegos.

Autores: MSc. Damayse Pérez Fernández, Jefe Departamento DOPA, Profesor Auxiliar.

Liliam Melissa Curbelo Capote, estudiante de 4to año de Ingeniería Industrial

Lic. Liz Yanet Acosta Espinosa, Jefe Departamento de Despacho

Universidad de Cienfuegos

Resumen

El presente trabajo investigativo se desarrolla en el Departamento Despacho de la Universidad de Cienfuegos, con el objetivo de implementar un procedimiento que contribuya al perfeccionamiento del sistema de control interno y que posibilite lograr la integración entre el enfoque a procesos con la gestión y prevención de riesgos en universidades. Se utilizaron técnicas y herramientas tales como: revisión y análisis de documentos, aplicación de listas de chequeo, diagrama de Flujo, FMEA (Análisis de Modos y Efectos de Fallo), planes de control y planes de prevención para establecer una serie de propuestas de mejoras. Para el procesamiento y análisis de la información se utiliza el paquete de programas de Office: Microsoft Visio 2010.

Como resultados fundamentales se obtienen: la documentación del Departamento de Despacho, se identifican los riesgos del área, se priorizan los críticos y se proponen planes de prevención.

Palabras claves: control interno, gestión y prevención de riesgos, educación superior.

Introducción

La gestión de riesgo se ha convertido actualmente en uno de los principales elementos diferenciadores de la gestión de cualquier organización por lo que se considera parte de la estrategia administrativa y debe definirse como una política de gestión organizacional, que requiere contar con el compromiso de todos para que su implementación permita establecer exitosamente mecanismos adecuados para identificar, valorar y minimizar los riesgos que afectan a la organización, lo cual ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad, garantizar la efectividad en los procesos permitiendo la mejora continua de la institución (Montero, Rodríguez y Traba, 2016; Almuiñas y Galarza 2017).

Actualmente existen normas internacionales que tratan de la gestión de riesgos como es el caso de la Norma ISO 9001 del 2015 y la Norma NTC ISO 31000:2011 que propone una estructura para la gestión de riesgos basada en una serie de elementos que fácilmente pueden adaptarse a las necesidades de la institución de educación superior; ofrece además un valor agregado que puede articularse con otros sistemas de gestión, que abordan temas de alto impacto para la institución educativa como: gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional, seguridad informática, entre otros.

Las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes transformaciones para incrementar la eficiencia y eficacia de su gestión. En correspondencia con los lineamientos del Ministerio de Educación Superior (MES), se establece en el área de resultado clave (ARC) cuatro, la gestión de la educación superior como objetivo en aras de incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de

la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado; lo que implica que cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión (SG) orientado a la calidad y a la integración de los procesos (González, Velázquez y Zambrano, 2018).

El MES incorpora el control interno a sus funciones desde el curso 2001-2002, a partir de la identificación sistemática de los riesgos y vulnerabilidades presentes en la organización. En el año 2011, la Contraloría General de la República de Cuba (CGR) emite la Resolución No. 60 del sistema de control interno (SCI), la que establece 19 normas agrupadas en cinco componentes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

Esta Resolución concibe al SCI como un proceso, al mismo tiempo expone de manera explícita la necesidad de un enfoque de mejora continua, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; la cual se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporcionando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales, por lo que las universidades se ven beneficiadas con esta Resolución, pues cuenta con un diseño abierto que permite perfilar el SCI en dependencia de sus características.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos cobra marcada importancia en las universidades cubanas, por la importancia de la evaluación de riesgos en las mismas, al ser unidades presupuestadas por el Estado Cubano, grandes y complejas, teniendo en cuenta las diferentes actividades académicas e investigativas que desarrollan y la magnitud en cifras absolutas del presupuesto que se les otorga.

La Universidad de Cienfuegos (UCf), concibe dentro del diseño de su sistema de gestión, el cual tiene como fundamento el vínculo entre la planificación estratégica y el enfoque a proceso, al control interno. Para ello se han desarrollado investigaciones que han permitido estandarizar procesos y vincular la planificación estratégica al enfoque a procesos, en cambio no se han desarrollado acciones investigativas y prácticas que vinculen los resultados obtenidos de este vínculo con el control interno para ser de esta manera ser fiel al diseño propuesto en la institución. La UCf en la aplicación de la Resolución 60/2011 ha desarrollado acciones en todos los niveles organizativos que componen la institución, pero se requiere de un perfeccionamiento en este sistema debido a que en el desarrollo de su gestión actualmente sucede que:

- El desarrollo del enfoque a procesos ha conllevado a que se identifiquen procesos, subprocesos y actividades no contenidas en el sistema de control interno diseñado en la institución.
- La implementación de una nueva estructura organizativa que ha traído consigo la creación de áreas administrativas y funciones no contenidas en el diseño del SCI actual, por tanto toda la documentación de este sistema está desactualizada.
- No existen vínculos entre el enfoque a procesos desarrollado en la institución y el sistema de control interno, lo que trae consigo una dualidad y exceso de documentación y ambigüedades en la información emitida.
- No aplicación de técnicas y herramientas que posibilitan gestionar riesgos lo que se deriva en una informalidad en la identificación, evaluación y prevención de los riesgos.

Por otra parte por entrevistas realizadas se percibe una escasa cultura en torno al control interno en todos los niveles organizativos debido a que la aprobación de nuevos departamentos al implementarse la nueva estructura.

En la UCf, desde el año 2012 se han desarrollado investigaciones relativas al enfoque a procesos, por lo que puede plantearse que existe la documentación de los mismos, la cual puede ser utilizada como plataforma para integrar otras filosofías como la establecida en el sistema de control interno. A su vez, se desarrollan investigaciones en torno al sistema de control interno enfocadas al diseño del Manual de Control Interno y al rediseño del SCI en la FCEE; caracterizadas por los controles fundamentalmente contables y evidenciándose deficiencias en su funcionamiento en cuanto a la documentación requerida por las normas de control interno y adolecen del necesario vínculo entre el enfoque a procesos y el sistema de control interno.

Todo lo cual permite identificar la necesidad de perfeccionar el sistema de control interno a partir de desarrollar una integración entre el enfoque a procesos implementado en la institución y el sistema de control interno.

Desarrollo

Para la propuesta del procedimiento se realiza una amplia consulta bibliográfica en la que se identifica la existencia de procedimientos que posibilitan la integración de la gestión por procesos con la prevención de riesgos en universidades. Para este propósito se toma como referencia los propuestos por: Ortiz (2014); Pupo et al. (2017) y Fajardo (2019). Estos adolecen del uso de herramientas propias del enfoque a proceso que permiten identificar, evaluar y controlar los riesgos. Todos coinciden en la necesidad de utilizar las técnicas de descripción y análisis de procesos y su vinculación con el sistema de control interno, aunque no conciben a este sistema como un proceso de mejora continua, de igual forma no incluyen dentro de las etapas la conformación del expediente de control interno por procesos y áreas tal y como lo dictamina la Resolución 60 del 2011.

El procedimiento propuesto tiene como objetivo contribuir al perfeccionamiento de la gestión y prevención de riesgos en las universidades con la integración de las herramientas de la gestión por procesos con las relativas a la identificación, control y prevención de riesgos para el logro de los objetivos establecidos en la Resolución 60/2011.

El procedimiento utilizado posibilita utilizar la documentación desarrollada por el enfoque a proceso como insumo del sistema de control interno, visualizar el sistema de control interno como un proceso transversal que abarca todas las áreas de la institución, utilizar las herramientas de la gestión de riesgos que posibiliten cumplir con lo dispuesto en las normativas, a partir de englobar los errores o fallos en que puede incurrirse al desarrollar las actividades de cada proceso, de ahí la importancia de vincular el control interno con el enfoque al proceso al permitir el análisis de cada actividad por proceso con un enfoque de gestión de riesgos.

Este procedimiento se estructura en cuatro etapas las que aparecen reflejadas en la Figura 1.

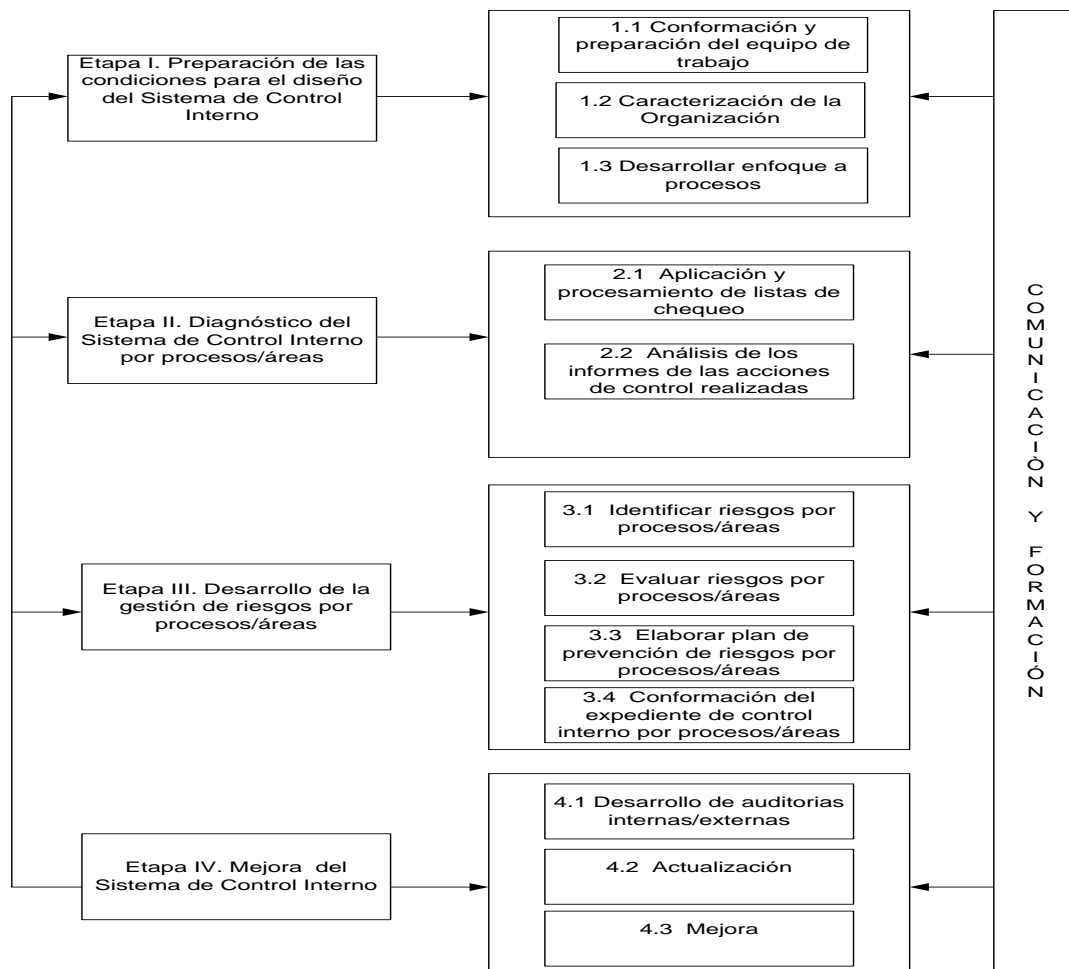


Figura 1: Procedimiento para el perfeccionamiento del sistema de control interno en las universidades. Fuente: Elaboración propia.

Aplicación de un procedimiento para perfeccionar el sistema de control interno.

Etapa 1. Preparación de las condiciones para el diseño del Sistema de Control Interno.

Paso 1.1 Constitución del grupo de trabajo.

En este paso se conforma el equipo de trabajo a partir de la conformación del comité de prevención y control como lo establece la Resolución 60/2011, para lo cual se realiza la preparación del equipo de trabajo con el desarrollo de talleres que permiten lograr un conocimiento sólido de temas relativos al control interno y su vínculo con el enfoque a procesos. Además con los conocimientos adquiridos y la experiencia práctica de cada miembro del equipo se logra validar la guía de autocontrol interno, la cual representa un instrumento para auditar el control interno en esta institución.

Paso 1.2 Caracterización de la organización.

La Universidad de Cienfuegos surge en 1994, como resultado de la integración desde 1991 de las carreras de Cultura Física y las Pedagógicas por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

En el curso 1994-1995 comienza a trabajar con el enfoque de planeación estratégica, el cual concibe a las universidades como un sistema abierto y dinámico, sensible a la influencia externa y preparada para responder a las exigencias de sus clientes. En el año 1998 adopta el nombre de "Carlos Rafael Rodríguez". En enero del 2011 se aprueba una nueva estructura institucional que ocasiona modificaciones

en las facultades de Informática y Mecánica, las cuales fueron fusionadas, por lo que a partir de septiembre de ese mismo año se comienza el curso con cuatro facultades y sus 12 carreras.

En septiembre de 2014 comienza el curso con la fusión entre las Universidades “Carlos Rafael Rodríguez” y la de Ciencias Pedagógicas “Conrado Benítez”, acorde con la actualización del modelo económico.

La estructura organizativa de la universidad está concebida según establece el (MES), bajo el principio de claridad de responsabilidades y autoridad, de forma tal que todas las áreas están estrechamente relacionadas entre sí.

Dentro de la estructura aprobada se encuentra el Departamento de Despacho el cual se encarga de colaborar en la gestión del Rector, en todo lo relacionado con las informaciones internas y externas que se reciben o se envían desde este departamento para los directivos a nivel de Universidad, de las Facultades, los estudiantes, las instituciones y la comunidad en general, permitiendo con ello descargar el flujo de información recepcionado por el Rector, para que pueda destinar sus mejores esfuerzos a la gestión y desarrollo de la Universidad.

Tiene la misión de asistir y auxiliar al primer nivel de dirección del Organismo en la planificación, organización, coordinación, aseguramiento, desarrollo y control de las actividades y tareas; la obtención de información para la toma de decisiones y el cumplimiento de los acuerdos sobre las políticas y directivas del Estado y el Gobierno.

Paso 1.3. Desarrollo del enfoque a procesos.

La institución cuenta con la documentación de todos los procesos, los cuales se encuentran identificados en el mapa de procesos. Se procede a elaborar el diagrama de flujo del Departamento de Despacho, que permite visualizar con precisión la descripción de las actividades y sus principales relaciones.

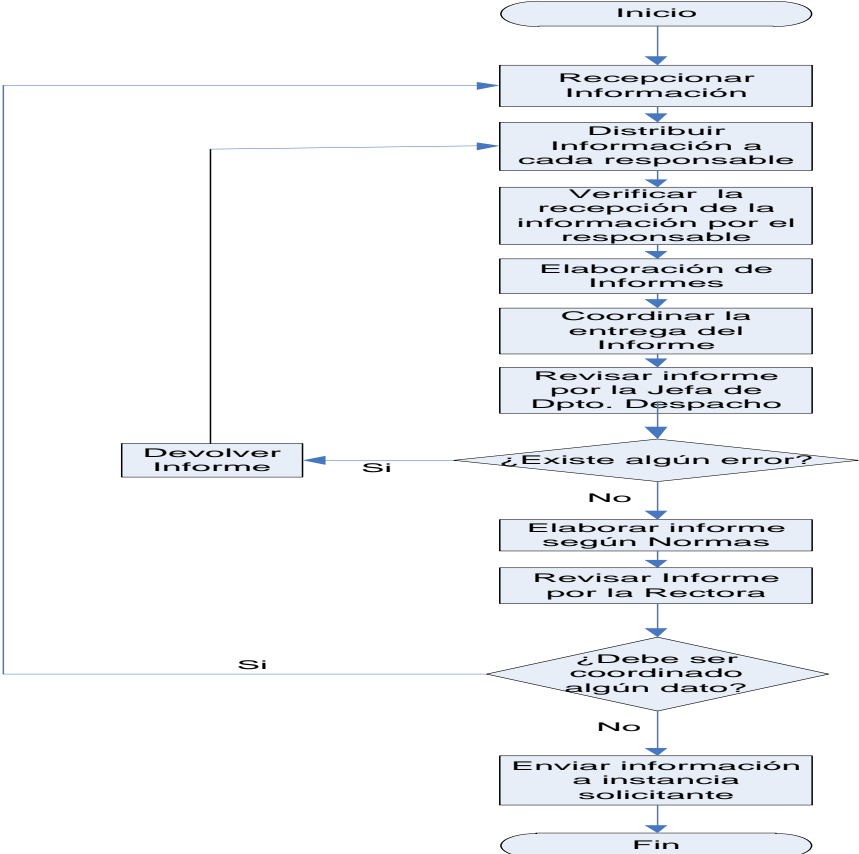


Figura 2: Diagrama de flujo de actividades del departamento de Despacho.

Con el desarrollo de este paso se logra un primer acercamiento del vínculo necesario entre el enfoque a proceso y el SCI.

Etapas 2. Diagnóstico del Sistema de Control Interno por procesos y áreas

Paso 2.1 Aplicación y procesamiento de listas de chequeo.

La Contraloría General de la República en el año 2020 emite una nueva guía de autocontrol para el sector presupuestado, lo que requiere de una actualización de los riesgos, por lo que el componente de gestión y prevención de riesgo del Departamento de Despacho requiere de un perfeccionamiento relativo a la identificación, evaluación y los planes de prevención para los riesgos que pudieran existir, por lo que se procede a aplicar las técnicas y herramientas que posibilitan solucionar la situación que se presenta.

Paso 2.2 Análisis de los informes de las acciones de control realizadas.

Una fuente relevante de información sobre el estado de la gestión de riesgos, lo constituyen los informes de las visitas, auditorías y demás acciones de control que se realizan, estas para el área objeto de estudio se catalogan carácter interno. Al respecto no se identifican deficiencias en los informes revisados que pueden afectar el funcionamiento de la universidad.

Etapas 3. Desarrollo de la gestión de riesgos por procesos/áreas

Paso 3.1 Identificar los riesgos por procesos.

A partir de técnicas de recopilación de información tales como: revisión de documentos, entrevistas con integrantes del departamento, Rectora y la asesora de control interno se procede a la identificación de los riesgos que están presentes en el departamento de despacho, para este propósito se utiliza el modelaje establecido en la Resolución 60/ 2011. Los resultados son mostrados a continuación en la siguiente tabla:

Riesgos	Objetivos de control
Inadecuada planificación, organización y control de las tareas que dirige.	Realizar supervisiones a la actividad que realiza.
Desconocimiento de las principales regulaciones legales vigentes.	Verificar el conocimiento de las resoluciones y normas vigentes.
Inadecuada preparación y profesionalidad en la labor que desempeña.	Realizar supervisiones a la actividad que realiza.
Falta de exigencia, control y de políticas de dirección adecuadas.	Realizar supervisiones a la actividad que realiza.
No cumplimiento de los plazos de entrega de la información que se solicita.	Chequear el cumplimiento de los períodos de entrega.
Violación del reglamento de ética profesional.	Verificar el comportamiento ético.
Negligencia al trabajar con información clasificada.	Cumplir con requerimientos a la gestión documental y archivo establecidos en la Oficina Secreta
Extracción de recursos del almacén sin la debida autorización.	Cumplir con los requerimientos establecidos por la directiva de la UCf
Descontrol en los activos fijos tangibles	Desarrollar el conteo de los activos fijos mensualmente (10%)

Tabla 1: Inventario de Riesgos. Fuente: Elaboración propia

Paso 3.2 Evaluar riesgos por procesos y áreas

Para la evaluación de riesgos se utiliza un procedimiento semicuantitativo con el objetivo de analizar y valorar riesgos según la opinión del especialista de cada proceso u área. El método utiliza clasificaciones de alto, medio o bajo, y descripciones más detalladas de la probabilidad y la consecuencia, a fin de conocer la clasificación del riesgo según rango que puede ser tolerable, moderado, crítico e intolerable.

El procedimiento se aplica en sesiones de trabajo con los miembros del departamento estudiado, donde se obtiene la clasificación del riesgo según el rango de puntuación lo que permite otorgar prioridad de tratamiento a cada riesgo. La figura muestra los resultados:

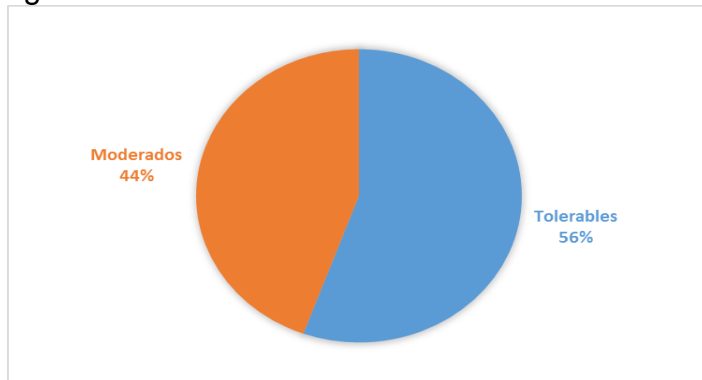


Figura 3: Categorización de riesgos del Departamento de Despacho. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos al aplicar el método constatan que el 44% de los riesgos se ubica en la categoría de moderado y un 56% en la categoría de tolerable, por lo que no existen riesgos valorados en las categorías de importante e intolerable.

Otra de las herramientas utilizadas es el FMEA, la cual permite desde la perspectiva de la fiabilidad identificar aquellos riesgos o fallos del proceso que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia. La figura 4 muestra el resultado de la aplicación de esta técnica.

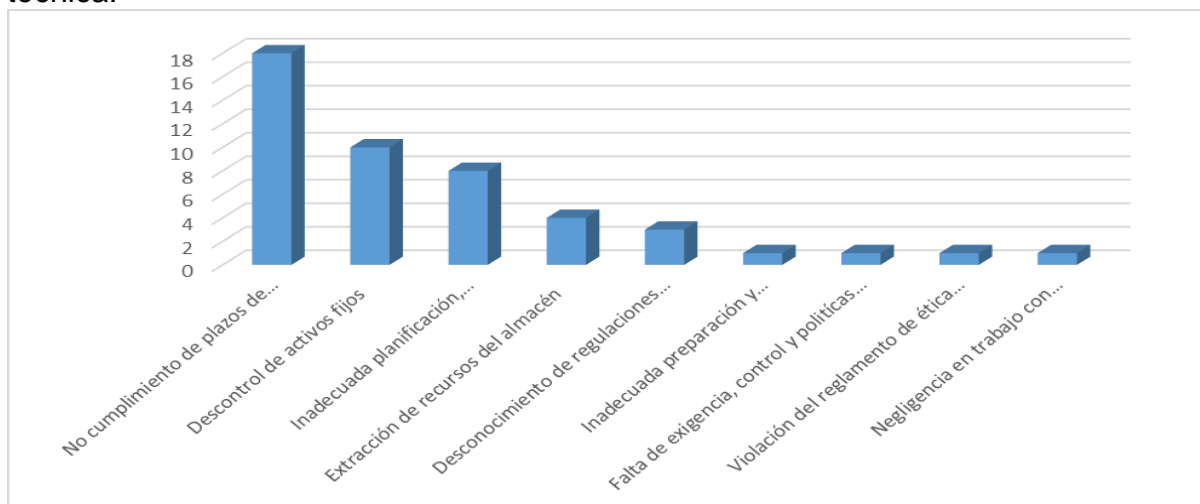


Figura 4: FMEA del Departamento de Despacho. Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizarse los cálculos correspondientes se puede observar que el riesgo de mayor incidencia del departamento es el no cumplimiento de los plazos de entrega de la información que se solicita. Para este se elabora el plan de control para que puede verse en la siguiente tabla.

Variable de control	No cumplimiento de los plazos de entrega de la información que se solicita.
Elemento de control	Información a enviar al MES y otras instancias
Actividades específicas a ser controladas	Recepción de la información en el Departamento de Despacho Distribución de indicaciones a implicados Elaboración de informes por parte de los implicados Envío de informes a Despacho
Método de control	Identificar jefes de áreas implicados en la información. Distinguir las distintas fechas que se van a manejar según cada indicación. Definir una fecha de entrega para cada indicación Comunicar por escrito de manera clara y precisa tipo de informe, información y fecha de entrega Identificar especialistas del área encargados de recopilar información Establecer de manera escrita plazos de entrega de información antes de la fecha indicada por el Despacho Desarrollar supervisión de la elaboración del informe. Utilizar recordatorios y listas de tareas. Sistemas de aviso de entrega de información Elaborar registro de entrega de información Elaborar registro de estado de elaboración de la información que contiene cada informe . Informar a Rectora sobre estado de la información a entregar . Elaborar registro de información enviada a instancia que solicita informe . Elaborar registro de incumplimiento de envío de información . Evaluar la entrega de informes de manera mensual en cada despacho desarrollado con la Rectora . Registrar los resultados de envío de información en la evaluación del desempeño del cuadro Las actividades concentradas en los puntos del 8 al 12 se desarrollan de manera paralela a la supervisión de la elaboración del informe.
Rango de control	100% de todas las indicaciones recibidas
Frecuencia	Cada dos o tres días chequear la agenda.
Responsable	Jefe de Departamento de Despacho

Tabla 2: Plan de control para la variable de entrada No cumplimiento de los plazos de entrega de la información que se solicita. Fuente: Elaboración propia

Paso 3.3 Elaborar el plan de prevención de riesgos por procesos y áreas.

Luego se procede a elaborar el Plan de prevención de riesgos del área objeto de estudio teniendo en cuenta la Resolución 60/2011.

Paso 3.4 Elaborar el expediente de control interno

El sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos

son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas. Para el diseño del sistema de control del área se elabora un expediente que visualiza la estructura de cada componente en la instancia analizada.

La investigación desarrolla las etapas anteriormente descritas. Específicamente en la Etapa 4: Mejora del Sistema de control Interno. A partir del análisis realizado en los pasos anteriores de la presente investigación se hace evidente la necesidad de implementar las propuestas de mejoras diseñadas y derivadas de las auditorías y revisiones. Lo cual debe ser desarrollado por los implicados del departamento en cada una de las acciones propuestas en el programa de mejora.

Conclusiones

La gestión de riesgos en las IES es una herramienta que puede mejorar la calidad de la gestión universitaria con enfoque estratégico, a través de la identificación y el análisis de los riesgos, así como del diseño e implementación de acciones preventivas para enfrentar los efectos que puedan afectar el logro de los objetivos, la visión y la misión.

El procedimiento seleccionado permite la mejora continua del desempeño del proceso de control interno, así como su sistematización en correspondencia con las estrategias y metas de la organización, siempre y cuando se parta de su aplicación en la identificación de peculiaridades y de su estado de desarrollo dentro de cualquier área de la Universidad.

La utilización de las herramientas propias del enfoque a procesos permiten gestionar riesgos, así como desarrollar de manera adecuada el componente relacionado con la gestión y prevención de riesgos, lo proporciona una gestión adecuada de manera integrada con el SCI en el Departamento de Despacho.

Bibliografía

- Almuñías, J. L. y Galarza, J. (2017). *Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades*. 35(2), 1-14.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No. 60 Normas del Sistema de Control Interno. Gaceta oficial de la República. La Habana, Cuba.
- Fajardo, Y. (2019). *Perfeccionamiento del sistema de gestión de la facultad de ciencias sociales de la Universidad de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- González Aportela, O., González Fernández-Larrea, M., & Barrios Fernández, N. (2016). *Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria en La Universidad de La Habana* [Doctorado]. Universidad de La Habana.
- González, L. M., Velázquez, L., y Zambrano, R. M. (2018). El sistema de control interno en los departamentos docentes: una vía para propiciar la sostenibilidad en la gestión universitaria. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*. COFIN HABANA, (2), 295-310.
- Ortiz, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis Doctoral). Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Pupo, A., Campaña, P., & Ortiz z, A. (2014). Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en universidades. *Cofín Habana*, 11(2), 95-114.