



**REPUBLICA DE CUBA**  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**  
**INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA**  
**“Dr. Antonio Núñez Jiménez”**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

*En opción al título de*

## **LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**Título:** “Evaluación de riesgos en las facultades de Metalurgia –Electromecánica, Geología-Minas y Humanidades del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa”

**Autores:** **Daniuska Araujo Rojas**  
**Dainé Ramírez Cabreja**  
**Yusibeidi Roble Oroseno**

**Tutora:** **Lic. Yanelis Torres Anazco**  
**Msc. Niurca Sandra Pupo León**

*Moa (2008-2009)*

*“Año del 50 aniversario del triunfo de la Revolución”*

# ***PENSAMIENTO***

*"El control interno no puede interpretarse como un aparato económico, sino como un mecanismo bien engrasado donde deben intervenir todos los factores por que todas las personas son responsables en la entidad".*

*Joaquín Infante.*

*Premio Nacional de Economía*

*Año 2000.*

# ***DEDICATORIA***

## **Dedicatoria**

En primer lugar a esas personas que me dieron la vida y han estado siempre conmigo cuando los he necesitado, mis padres

A mi esposo por siempre estar dándome apoyo,

A mis compañeros de aula que de una forma u otra siempre me han dado ánimo para llegar hasta aquí.

Y a Dios por haberme dado fuerzas cuando las creía perdidas

Daniuska Araujo

A mis padres por su cariño y comprensión

A mi esposo por su amor infinito y su confianza en mí

A mi familia en especial a mis hermanas por su apoyo incondicional

A mis compañeros de aula que durante estos años me han acompañado en todo momento

A todos los que han hecho posible la realización de este sueño

Yusibeydis Roble

A mis padres por su ayuda y comprensión

A mi hermana y esposo por su cariño

A mi familia

En fin a todos los que han estado siempre conmigo.

Dainé Ramírez

# ***AGRADECIMIENTOS***

## **Agradecimientos**

Una vez concluido este trabajo de diploma tenemos el placer de dejar plasmado el agradecimiento a quienes contribuyeron a que hoy podamos culminar la licenciatura:

A los profesores de la carrera por formar parte de nuestra preparación para el trabajo y para la vida.

A las tutoras, por su ayuda técnica.

A los compañeros de aula por compartir juntos tan gratos momentos.

A todos los que nos dedicaron su tiempo desde los inicios hasta la completa confección del Trabajo de Diploma.

A nuestros familiares y amigos por brindarnos todo su apoyo

***Daniuska***

***Yusibeidis***

***Dainé***

# ***RESUMEN***



## **Resumen**

El presente trabajo de diploma tiene como objetivo realizar una Evaluación de riesgos en las facultades de Metalurgia –Electromecánica, Geología-Minas y Humanidades del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa (ISMMM) Dr. “Antonio Núñez Jiménez” que facilite la identificación y estimación del nivel de riesgo como medio para definir las medidas más efectivas para limitarlos.

El trabajo está estructurado por dos capítulos. En el capítulo1 se trata la evolución histórica del Control Interno tanto en Cuba como en el mundo, así como los aspectos fundamentales definidos en la Resolución 297/03 del MFP. acerca del Sistema de Control Interno. En el segundo se recoge la pequeña caracterización del instituto y la Evaluación de riesgos realizada en las facultades del centro.

Entre los resultados más importantes de este trabajo de investigación, está la identificación de riesgos en las condiciones actuales que se encuentra el Instituto y las principales acciones para minimizar los mismos.

# ***ABSTRACT***

## **Abstract**

The objective of this paper is to evaluate the risks in the faculties of Metallurgy-Electromechanical, Geology-Mining and Humanities of the Higher Institute of Mining and Metallurgy of Moa Dr. "Antonio Núñez Jiménez" that facilitates the identification and estimation of the level of risk as a mean to define the most effective measures to limit them.

The term paper is structured by two chapters. Chapter I deals with the historical evolution of the Internal Control as much in Cuba as in the world, as well as the fundamental aspects defined in the Resolution 297/03 of the MFP. about the System of Internal Control. In the second and the small characterization of the institute and the Evaluation of risks carried out in the different schools of the Institute is picked up.

The identification of risks in the Institute is one of the most important results in this researcher paper as well as the main actions to minimize them.

# ***ÍNDICE***

## Índice

	Introducción	01
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.</b>	04
1.1	Evolución histórica del Control Interno.	04
1.2	Evolución del Control Interno en Cuba	09
1.3	Aspectos fundamentales del Control Interno	11
1.3.1	Necesidad e importancia del tema	11
1.3.2	Obligatoriedad	11
1.3.3	Características del Control Interno.	12
1.3.4	Limitaciones del Control Interno.	13
1.4	Componentes y sus Normas	14
1.4.1	Ambiente de Control	15
1.4.2	Evaluación de Riesgos	18
1.4.3	Actividades de Control	22
1.4.4	Información y Comunicación	26
1.4.5	Supervisión o Monitoreo	29
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS EN LAS FACULTADES DEL ISMM DE MOA</b>	30
2.1	Características del ISMM de Moa	30
2.1.1	Situación actual del Control Interno en el ISMM de Moa	31
2.2	Identificación de los riesgos en las facultades de	32

	Metalurgia –Electromecánica,Geología –Minas y Humanidades del ISMM de Moa	
2.2.1	Facultad de Metalurgia-Electromecánica	33
2.2.2	Facultad de Geología -Minas	63
2.2.3	Facultad de Humanidades	83
2.3	Mapa de riesgos.Estructura	118
Anexo1	Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios	
Anexo2	Diagrama de Procesos del ISMM	
Anexo 3	Organigrama de la facultad de Metalurgia - Electromecánica	
Anexo 4	Organigrama de la facultad de Geología –Minas	
Anexo 5	Organigrama de la facultad de Humanidades	
Anexo6	Mapa de riesgos de la facultad de Metalurgia - Electromecánica	
Anexo 7	Mapa de riesgos de la facultad de Geología - Minas	
Anexo 8	Mapa de riesgos de la facultad de Humanidades	

# ***INTRODUCCIÓN***



## **Introducción**

Tradicionalmente el Control Interno se ha visto como una actividad dirigida al control de los activos de las entidades, dígase al control del efectivo, los activos fijos y los inventarios fundamentalmente, dejando fuera de este ámbito un conjunto de actividades importantes que se realizan en las mismas y que al final repercuten en los resultados económicos y financieros de la organización y que son el resultado de decisiones importantes tomadas por los directivos.

Dentro de todo el proceso de la administración pública, le corresponde a las universidades el importantísimo encargo social de formar profesionales altamente competitivos, capaces de transformar la realidad circundante en beneficio de la sociedad. La gestión universitaria debe convertirse en una gestión de excelencia, en la que se conjuguen adecuadamente todos los elementos que actualmente se aplican a la dirección empresarial con la actividad docente, de manera que se logre un buen control sobre cada uno de los recursos que intervienen en el proceso.

Siendo las cosas así, resulta claro, que los cambios que se puedan lograr deben basarse en controles adecuados, controles internos, que sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de toda la organización

Cuando se habla de Control Interno, se está haciendo referencia a un sistema. Esto significa que el Control Interno es un conjunto de elementos que están organizados y relacionados entre sí, con la finalidad de lograr un objetivo común. Por lo tanto, se hace necesario el establecimiento de controles internos eficientes y eficaces para garantizar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y metas de la organización

Debido a que las condiciones económicas , industriales , normativas y operacionales se modifican de forma continua ,se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio ,por lo





que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

El presente trabajo contiene los criterios que caracterizan la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), con la finalidad de que sirva de guía para su aplicación en las distintas áreas del centro, a fin de lograr una seguridad razonable en cuanto a la confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimientos de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, y el control de los recursos de todo tipo a disposición del ISMM por lo que el **problema científico** es la necesidad de realizar una evaluación de riesgos en las facultades de Metalurgia –Electromecánica, Geología –Minas y Humanidades basada en la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) que contribuya a minimizar la ocurrencia de estos.

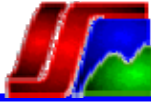
Por lo anteriormente expresado el **objetivo** de la investigación es realizar una Evaluación de riesgos de los procesos sustantivos en las facultades de Metalurgia-Electromecánica, Geología -Minas y Humanidades del ISMM para facilitar la identificación y estimación del nivel de riesgo como medio de definir las medidas más efectivas para limitarlos.

El problema planteado se manifiesta en el **objeto de estudio** que es el Sistema de Control Interno y el **campo de acción** la Evaluación de riesgos en las facultades de Metalurgia –Electromecánica, Geología- Minas y Humanidades.

La **hipótesis** que se plantea es que si se conocen los riesgos asociados a los procesos sustantivos de las facultades de Metalurgia –Electromecánica, Geología –Minas y Humanidades se facilitará la prevención y control de los mismos.

Para cumplimentar el objetivo se realizaron las siguientes **tareas**:

1. Estudiar la evolución histórica del Control Interno en Cuba y el mundo
2. Estudiar el Control Interno y sus componentes.
3. Identificar los riesgos por cada área de las facultades de Metalurgia –Electromecánica, Geología –Minas y Humanidades
4. Elaborar los Mapas de riesgos de las facultades de Metalurgia-Electromecánica, Geología –Minas y Humanidades.



En el desarrollo del presente trabajo se aplicaron **métodos teóricos y empíricos de investigación:**

Métodos teóricos:

- El histórico lógico, al analizar la evolución histórica del control interno como sistema.
- Análisis y síntesis para el procesamiento de la información científico – técnica, al consultar materiales relacionados con el funcionamiento del control interno en otros centros.
- El hipotético deductivo, al formular la hipótesis de investigación y pronosticar resultados.

Método empírico:

- Métodos empíricos como la entrevista y consulta a expertos.

# ***CAPÍTULO I***



## **CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1 Evolución histórica del Control Interno**

Se piensa que el origen del Control Interno, surgió con la partida doble, que fue una de las medidas, pero que no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A comienzos del siglo XX como consecuencia del proceso de desarrollo industrial, que conllevó a un aumento significativo de la producción y las formas de encarar la misma, comenzó a percibirse la creciente necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que el progreso de las fases de producción y comercialización evolucionó de manera más rápida que las fases administrativas u organizativas.

Producto a este desarrollo en la producción y el comercio, los dueños de las industrias y los comerciantes no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por lo mismo a subdividir o delegar funciones dentro de la empresa.

Pero dicha asignación de autoridad y responsabilidad no estuvo sólo en el proceso ya que en forma análoga se debieron establecer procedimientos que previnieran o disminuyeran desvíos ilícitos o errores, que protegieran el capital, que dieran información confiable y que permitieran una gestión eficaz y eficiente.

De esta forma nace el Control Interno como una función administrativa, para asegurar que los objetivos y políticas preestablecidos se cumplan tal como fueron fijados.



De manera general, se puede afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

El concepto de Control Interno ha ido evolucionando conforme al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos dieron al traste con los primitivos métodos para controlar las operaciones económicas.

Una de las referencias más antiguas del término Control Interno, de las que se tiene evidencia, la hace L. R. Dicksee en 1905. Indica este autor que “... un sistema apropiado de comprobación interna obvia frecuentemente la necesidad de una auditoria detallada”.

Dicha definición de “Control Interno” apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cuál es la relación entre el control y los objetivos de la organización, quién es responsable y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control.

G. Capote en la revista Auditoria y Control No 1 (2000) expresa que “... un sistema de Control Interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc.; en fin debe, coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes”.

De acuerdo con lo señalado en el Artículo 1º de la Ley 87 de 1993, “Se entiende por Control Interno al sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y



mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”

Según Meigs, W y Larsen, G. (1994), el propósito del Control Interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización".

En términos simples puede expresarse que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus medios, verificar la exactitud y veracidad de sus datos contables, promover la eficiencia de las operaciones, fomentar la adhesión a la políticas administrativas prescriptas, determinar las desviaciones y ejecutar las medidas necesarias para corregirlas.

Las actividades de control se realizan a todos los niveles de las operaciones siendo los responsables de las diferentes áreas de la entidad los encargados del cumplimiento de las medidas de control, políticas y procedimientos, lo que no exime al dirigente máximo de la organización de la responsabilidad del control general de la entidad.

Por lo que se ha analizado hasta el momento se puede notar, que aunque existían elementos comunes en las definiciones de Control Interno, no se contaba con una definición correcta o mundialmente aceptada o aprobada por todos los que investigaron la cuestión.

Finalmente, diversas agrupaciones profesionales de alto renombre a nivel mundial unieron esfuerzos con el fin de establecer un marco conceptual de Control Interno integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, que



permitiera a las organizaciones públicas y privadas, a las auditorías internas y externas, a los académicos y a los legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema.

Como resultado, fue emitida la definición de Control Interno que aparece en el Informe “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control-Integrated Framework) elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations) que lo define como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal en la institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres ámbitos o categorías:

- eficacia y eficiencia de las operaciones
- fiabilidad de la información financiera
- cumplimiento de leyes

Aspectos significativos a destacar en esta última definición es que el Control Interno constituye un proceso donde los controles son una serie de acciones para lograr los objetivos de la entidad, donde intervienen todas las personas, los cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicarlo y estar en condiciones de responder adecuadamente por ellos, y que su ejecución es responsabilidad del titular o máxima autoridad de la entidad; solo puede adoptar un grado razonable de seguridad a la entidad con relación a que los objetivos previstos serán alcanzados, no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones. En consecuencia los controles internos son tanto de carácter contable financiero como administrativos o gerenciales.



En Cuba se emite la Resolución 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), que pone en vigor los nuevos criterios para elaborar un Sistema de Control Interno adaptado a nuestra realidad, con el objetivo de fortalecer el control económico y administrativo del país.

El Control Interno es la base donde descansan las acciones y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno.

Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor Sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de directivo a empleado.

En conclusión se puede decir, que la importancia que está adquiriendo el Control Interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es preciso que la administración tenga claro en qué consiste el Control Interno para que pueda actuar al momento de su implementación. El Control Interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, surgen dificultades de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

La función del Control Interno es aplicable a todas las áreas de operaciones de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la entidad.





Mediante el control el director debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la entidad la lleven a la obtención de sus metas; es decir, debe registrar y evaluar sistemáticamente la ejecución de las actividades de la empresa, determinar las desviaciones con respecto a los planes, proyectos, presupuesto, normas o regulaciones a los efectos de determinar las medidas correctivas posibles correspondientes, garantizando su ejecución y la rectificación de las desviaciones.

## **1.2 Evolución del Control Interno en Cuba**

La situación económica en Cuba, caracterizada por drásticas restricciones de recursos materiales y financieros a causa de la influencia de un entorno internacional muy adverso y por las radicales transformaciones en cuanto a descentralización y utilización de los mecanismos de mercado, exige del perfeccionamiento y la aplicación adecuada de los sistemas de control, en aras de lograr el aumento de la eficiencia, objetivo central de la política económica del Partido y el Gobierno.

En este sentido en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se señala: “...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...”

El control en el país deviene de todos y para todos, porque es una tarea general que se realiza de manera que sus resultados reviertan en beneficios de toda la



masa trabajadora, porque es ella la conductora de la sociedad, los poseedores de los medios de producción y, por ende, los beneficiarios del resultado del trabajo.

Las normativas y reglamentos vigentes que regulan las relaciones sociales de las entidades en el país y que constituyen el marco legal actual del sistema de Control Interno son:

- La Resolución 13 de 2003 y 2006 del Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Exigencia a todas las entidades cubanas de la elaboración y control sistemático del plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.
- Guía Nacional de Control Interno. Año 2003. Ministerio de Finanzas y Precios, Asociación Nacional de Economistas de Cuba y Ministerio de Auditoría y Control. Medidas de control interno mínimas para evaluar el ambiente de control, los riesgos, la información y comunicación y la supervisión, junto con las medidas tradicionales de los subsistemas de Efectivo en Caja, Banco, Inventarios, Activos Fijos Tangibles, Nóminas, Inversiones Materiales, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Finanzas, Costos y Gastos, Inmuebles, Contabilidad y Estados Financieros , precios y tarifas.
- Resolución 297 de 2003 Ministerio de Finanzas y Precios. Establecimiento de las definiciones del Control Interno, así como el contenido de sus componentes y normas y la exigencia de su implantación en el transcurso de un año para aquellas empresas en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las entidades.



Estas legislaciones están estrechamente relacionadas y por tanto no pueden verse de forma aislada a la hora de diseñar los Sistemas de Control Interno en las entidades.

### **1.3 Aspectos fundamentales del Control Interno**

Esta Resolución define que el Control Interno es un 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:

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

#### **1.3.1 Necesidad e importancia del tema**

El Control Interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.

El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.

La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad.

#### **1.3.2 Obligatoriedad**

El Sistema de Control Interno de cada entidad, debe establecer las acciones y medidas de control, a partir del estudio de sus características, y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.



Es de aplicación para todo el Sistema Empresarial del país, las Unidades Presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional y el Sector Cooperativo, en lo adelante entidades.

Los Manuales de Procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno, las asociadas a modelos de gestión de la calidad en aquellas entidades en las que se decida la aplicación uno de estos modelos y demás indicaciones de los organismos competentes.

### **1.3.3 Características del Control Interno**

1. El Control Interno es un proceso, es decir, no debe ser un hecho o mecanismo aislado decretados por la dirección, sino un sistema integrado de materiales, equipos, procedimientos y personas. Estos por sí solos extienden el concepto de Control Interno más allá de la noción tradicional de controles financieros.
2. El Control Interno lo realizan las personas. Ningún manual de organización recoge todos los riesgos reales y potenciales ni desarrolla controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia, las personas que componen esa organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.
3. El Control Interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad. Es importante conocer las limitaciones de todo sistema operativo de control. No se puede esperar que las inspecciones eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos. Los fallos humanos, la colusión o el hacer caso omiso de los controles son ejemplos de limitaciones inherentes a todo proceso de este tipo.



4. El Control Interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos. Se trata de un aporte trascendental: no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refiere a riesgos a superar para alcanzarlos.

5. En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos. En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad, independientemente de la categoría ocupacional que tengan.

El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con la participación de pocos trabajadores, que maneje y procese poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones..

#### **1.3.4 Limitaciones del Control Interno**

- El concepto **SEGURIDAD RAZONABLE** está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, faltas de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre trabajadores, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo; por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio,



sino que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

- Falta de conocimiento de los elementos integrantes y del nuevo enfoque para el diseño e implantación del Sistema de Control Interno en las entidades.

#### **1.4 Componentes del Control Interno y sus Normas**

La característica de proceso, adjudicada en el concepto de control interno, refiere que sus elementos se integran entre sí y se implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección.

El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que éstas no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende, se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de Control Interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes.

Los componentes del control son:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión o Monitoreo

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en las empresas, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.



### **1.4.1 AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del Control Interno y se basa en otros fundamentos claves, tales como:

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Se aplican sanas políticas de administración.
- Cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito.

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

- Integridad y valores éticos

La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las



cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de Control Interno.

- Competencia profesional

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. A estos efectos deben:

Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.

Comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

Los métodos de contratación del personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporados a la entidad, debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

- Atmósfera de confianza mutua

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la entidad. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad





y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la entidad. Un alto nivel de confianza estimula para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control, reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona.

- Estructura organizativa

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una empresa de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una pequeña.

- Asignación de autoridad y responsabilidad

Toda entidad debe complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

Toda delegación de la autoridad contribuye a la necesidad de que los jefes



examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y si ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la entidad. Es esencial que cada integrante de ella conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere de un elevado nivel de competencia en los delegatorios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.

- Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

- Comité de Control

En cada entidad debe constituirse un comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno titular, siempre que las condiciones lo permitan. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

La existencia del Comité refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control.

#### **1.4.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS**



El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

#### Definiciones de riesgo

- Incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir.
- Exposición a determinada eventualidad económica desfavorable.
- Acontecimiento futuro, posible e incierto de naturaleza objetiva, cuya realización causa un daño concreto.
- Grado de probabilidad de pérdida.
- Amenaza de contingencia dañosa.
- Probabilidad de ocurrencia de un suceso fortuito que puede ser o no súbito, violento y producir daños o pérdidas en las personas, animales o cosas en las que se presenta.
- Causa primaria que da lugar a una pérdida o factor que influencia el resultado de una situación en un momento dado.

#### Componentes esenciales de la definición de riesgo.

- Incertidumbre: Disponibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento dado.
- Probabilidad: Proporción de veces que un evento en particular, ocurre, en tiempo determinado, asumiendo que las condiciones fundamentales permanecen constantes.

#### Concepto de riesgo

El riesgo es un evento fortuito e incierto resultante de nuestras acciones o por la acción de una causa externa que puede intervenir en la vida en el alcance de



nuestras metas, causando daños directos e indirectos al Patrimonio. (Material Integral de Control Interno)

Las normas de este componente se aplicarán a aquellos riesgos que no se encuentren regulados por legislación específica de una autoridad competente.

Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

Una estimación de su importancia y trascendencia.

Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.

Una definición del modo en que habrán de manejarse.

### **Normas para la evaluación de los riesgos**

#### ▪ Identificación del riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

Una vez identificados los riesgos a nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificados en el análisis global.

#### ▪ Estimación del riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de proceso, de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar



la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.

Una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de “grande”, “moderado” o “pequeño”; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como “no medidos”. En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición

$$PE = F \times V$$

En donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año

Y = Pérdida estimada para cada caso en que riesgo se concrete, expresada en pesos

Respuesta al riesgo



La entidad, a partir de la identificación y evaluación de los riesgos, deben definir los medios a través del cual la organización decide gestionar los riesgos.

Las principales categorías de respuestas al riesgo son: evitar; compartir; reducir y aceptar.

- Determinación de los objetivos de control

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos más convenientes.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

- Detección del cambio

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción.

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuáles la entidad debe reaccionar.

### **1.4.3 ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la administración que 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, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

### **Normas de las Actividades de Control**

- **Coordinación entre áreas**

Cada área o subárea de la entidad debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas.

Las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad y limita la autonomía.

- **Documentación**

La estructura de Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y debe estar disponible para su verificación,

- **Niveles definidos de autorización**

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados, estos deberán ejecutar las tareas que se les



han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencia establecido por las normas.

- Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldo razonables, facilitando a los directivos la adopción de decisiones.

- Acceso restringido a los recursos, activos y registros

El acceso a los recursos activos, registros y comprobantes debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

- Rotación del personal en las tareas claves

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del hombre imprescindible.

- Control del sistema de información

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de los diversos tipos





de transacciones.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

- Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones

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

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

- Indicadores de desempeño

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

Un sistema de indicadores elaborado desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones. Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

- Función de Auditoría Interna independiente

La unidad de auditoría interna de las entidades debe depender de la máxima autoridad de estas y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas



de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la auditoría interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen cuestiones específicas de la operatoria para brindar una razonable seguridad de éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de organización.

#### **1.4.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue 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.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

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

- Información y responsabilidad

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



Los riesgos que afronta una entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna.

- Contenido y flujo de la información

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales.

Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario, y por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables, para la toma de decisiones, si no, de nada serviría.

- Calidad de la información

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

Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad.

Es deber de la autoridad superior, responsable del Control Interno, esforzarse por obtener un grado adecuado del cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

- Flexibilidad al cambio

El sistema de información debe ser revisado y de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo,



etc., se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

- El sistema de Información

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la entidad.

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, política y objetivos de la empresa.

La organización necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

- Compromiso de la dirección

Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades, y en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia estos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

- Comunicación, valores de la organización y estrategias

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

Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información



relevante, confiable y oportuna.

- Canales de comunicación

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

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

#### **1.4.5 SUPERVISIÓN O MONITOREO**

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

El objetivo es asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

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

- Evaluación del Sistema de Control Interno

La dirección de la entidad y cualquier funcionario que tenga a su cargo un área de segmento de organización, programa, proyecto o actividad, debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.



- Eficacia del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia

La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros

El cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad.

- Auditorías del Sistema de Control Interno

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

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.

La auditoría debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado.

- Validación de los supuestos asumidos

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

Con frecuencia se sostienen ampliamente, en una organización, los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos,



dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos, si estos no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

- Tratamiento de las deficiencias detectadas

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno debe ser informada.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros.

---

# ***CAPÍTULO II***

---





## **CAPITULOII. EVALUACIÓN DE RIESGOS EN LAS FACULTADES DE METALURGIA-ELECTROMECAÁNICA, GEOLOGÍA-MINAS Y HUMANIDADES DEL INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA**

### **2.1 Características del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa**

La Universidad de Moa es un sistema abierto e integrado al entorno, conformado por una red de unidades autónomas, propias o no, que son gestionadas sujetas a presupuestos y que sirven y captan recursos del entorno donde la gestión económico financiera es realizada por el personal altamente capacitado, remunerado y motivado, utilizando métodos y técnicas al nivel de universidades de excelencia con reconocimiento internacional y constituye un factor de potenciación de las actividades fundamentales.

El ISMM “Dr. Antonio Núñez Jiménez” fue creado por la Ley 1307 del Consejo de Ministros de la República de Cuba, el 29 de Julio de 1976 y comenzó su actividad académica el 1ro de Noviembre de ese mismo año.

Tiene como misión:

- “La formación integral y continua de profesionales competitivos de Ingenierías y Ciencias Socio-Económicas, defensores del proyecto social cubano inmerso en la batalla de ideas que libra nuestra revolución.
- “Desarrollar investigaciones científicas tecnológicas y una intensa labor extensionista”
- “Mantener una imagen nacional y con proyección internacional en las ramas geóloga, minera, metalúrgica y electromecánica y protección del medio ambiente de acuerdo al desarrollo sostenible con sentido de pertenencia por estudiantes y trabajadores”.

El ISMM abarca un área de 55662 m<sup>2</sup> en la ciudad de Moa, municipio del mismo nombre situado en la parte nororiental de la provincia de Holguín. Es centro rector nacional en la enseñanza de la Geología, Minería y Metalurgia, disponiendo de una amplia base de laboratorios, residencia estudiantil y de postgrado, centro de Computación y de Información Científico-Técnica, museo de Geología, áreas deportivas y culturales.



### **2.1.1 Situación actual del Control Interno en el ISMM de Moa**

El instituto recibió una Auditoría Especial Temática en el año 2007 que comenzó el día 7 de diciembre y terminó el 13 del mismo mes la cual tuvo como objetivo la revisión de los siguientes subsistemas:

1. Efectivo en caja
2. Cuentas por cobrar
3. Inventarios
4. Activos Fijos Tangibles
5. Cuentas por pagar
6. Transporte y combustible
7. Inversiones
8. Proyectos Internacionales y Donativos
9. Eventos
10. Implementación de la Resolución 297/03 del MFP
11. Plan de Prevención (Resolución 13/06 del MAC)
12. Cumplimiento de la Resolución 101/2003

Dentro de las conclusiones más importantes a las que se arribó se encuentran las siguientes:

- Se consideró que existen afectaciones en el cumplimiento de los objetivos de Control Interno, se constatan debilidades e incumplimientos de Normas y principios de Control Interno que no permiten la existencia de un Sistema de Control Interno como tal, lo que evidencia que existe un elevado riesgo y están creadas las condiciones para que se presenten hechos delictivos.
- No se cuenta con un expediente de la Resolución 297/03 del MFP capaz de integrar diversos documentos necesarios para una evaluación, impidiendo que así se cuente con un marco común, y una visión integradora que permita a internos y externos verificar el diseño y la implantación de cada Componente del Sistema, para sí garantizar la eficiencia y eficacia en las operaciones y la toma de decisión oportuna.



- Se evidencia una débil actividad de prevención, debido principalmente a que los planes de prevención no cumplen con los Lineamientos, Indicaciones y Medidas aprobadas para el MES; Los mismos no se actualizan sistemáticamente y aún no constituyen una herramienta de trabajo efectivo, que permita minimizar los riesgos, prevenir la ocurrencia de manifestaciones de indisciplina, delito y corrupción y sus efectos negativos.

Por lo anteriormente expresado se considera que no existe Seguridad Razonable sobre el Control Interno y no se logra el cumplimiento de sus objetivos, lo que no permite prevenir las pérdidas de los recursos y garantizar la obtención de la información oportuna y eficaz.

## **2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS EN LAS FACULTADES DE METALURGIA –ELECTROMECAÁNICA, GEOLOGÍA –MINA Y HUMANIDADES DEL ISMM DE MOA**

El Diagrama de procesos del ISMM recoge las principales actividades que se llevan a cabo en el centro para la formación de los estudiantes, por parte de profesores y trabajadores en general en correspondencia con las tareas a desarrollar en cada una de ellas para la marcha satisfactoria de la educación en el Instituto. Partiendo de este documento se realizó la identificación y análisis de los factores que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos del centro, lo que constituyen los riesgos inherentes al mismo.

A continuación se relacionan estos procesos:

- Formación del profesional (Pregrado y Postgrado)
- Ciencia y Técnica
- Extensión Universitaria
- Gestión Económica Financiera
- Gestión de Recursos Humanos
- Protección y Defensa
- Información e Informatización.
- Relaciones Internacionales



## OBJETIVO

Lograr identificar con certeza los riesgos que pudieran afectar los procesos que son los que protagonizan trabajadores y estudiantes de la Educación Superior.

Se realizó la identificación de los riesgos en todos los Dptos. de las tres facultades antes mencionadas incluyendo los laboratorios y otras áreas de la misma como los decanatos, la secretaría general y los centros de estudio. (Anexo3, 4,5)

### **2.2.1 Facultad de Metalurgia-Electromecánica**

Caracterización:

La facultad de Metalurgia –Electromecánica tiene como misión la formación integral y continua de profesionales competitivos de ingeniería mecánica, metalúrgica, eléctrica e informática, comprometidos con el proyecto social cubano y la batalla de ideas que libra nuestra revolución. Además de estas carreras existen otros 4 departamentos , química, matemática, industrial y un centro de estudio del medio ambiente. La misma desarrolla investigaciones y presta Servicios Científicos Técnicos de relevancia nacional e internacional, contribuyendo al desarrollo científico tecnológico en las áreas de Metalurgia, Electromecánica, Protección de Medio ambiente e Informática aplicada y realizamos labor extensionista a través de la promoción cultural y los programas priorizados del país, contribuyendo de esta manera al perfeccionamiento y la transformación de la sociedad cubana.

#### **Departamento de Mecánica**

##### **Proceso: Formación del profesional.**

Pregrado

- No cumplimiento de las orientaciones generales para la realización del gráfico docente.



- Variación en los calendarios establecidos iniciales que provoca un atraso en las actividades.
- Inexistencia de las indicaciones generales a tiempo por parte de la vicerrectoría docente.
- Mala distribución de las aulas en función del mobiliario y la cantidad de estudiantes.
- No realización de la actividad comprobatoria a los alumnos ayudantes para impartir las clases.
- Poca correspondencia de los programas de estudio de la carrera con los programas de estudio de los Dptos que prestan servicios .Ej. Física, Marxismo.
- No organización de la asignatura con la topología de clases.
- Incumplimiento del fondo de tiempo de cada asignatura.
- No tributar las asignaturas a las estrategias curriculares.
- Inexistencia de aseguramiento bibliográfico
- Falta de coincidencia del programa analítico con el del P<sub>4</sub>
- Inexistencia del P<sub>4</sub> visible.
- Inexistencia de condiciones y accesorios en las aulas para la realización de las clases.
- Poca coincidencia de la ubicación del estudiante en el aula planificada en el P<sub>4</sub>.
- Inexistencia de la estrategia docente metodológica.
- Inexistencia de los planes docentes metodológicos de las juntas y las disciplinas.
- Incumplimiento de las actividades planificadas en el plan de trabajo docente metodológico.
- Falta de profundidad en las actividades metodológicas.
- Ausencia de documentos que acrediten la realización de la actividad metodológica.
- No participación de la cantidad de docentes requeridos para una clase abierta.



- No inclusión de la programación de controles a clases en el plan docente metodológico.
- No realización de los controles previstos a clases.
- Insuficiente coordinación y planificación de las prácticas laborales.
- No aparición de la planificación de las prácticas en el gráfico docente.
- No establecimiento de un P<sub>4</sub> para la práctica laboral.
- Inexistencia de una guía metodológica para la realización de las prácticas.
- No correspondencia de los objetivos de las prácticas con los objetivos definidos en el plan de estudio.
- Inexistencia de convenios para la realización de las prácticas en las entidades seleccionadas.
- Ubicación no apropiada para el cumplimiento de los objetivos de las prácticas.
- Inexistencia de profesores designados para el control de las prácticas.
- Poca claridad en la investigación curricular por parte de docentes y estudiantes.
- No definición de las líneas de investigación del Dpto.
- Falta de actualización de las líneas de investigación establecidas.
- No definición de los líderes científicos según las líneas de investigación.
- No definición de los miembros del grupo científico.
- No vinculación de los alumnos de alto aprovechamiento a las líneas de investigación.
- Inexistencia de planes de trabajo para los alumnos ayudantes y de alto aprovechamiento.
- No existencia de bibliografía establecida en el plan de estudio para cada asignatura.
- Insuficiente fondo bibliográfico.
- No utilización de la literatura básica establecida para la asignatura en el plan de estudio.
- No realización de los pedidos de la literatura en tiempo.
- No correspondencia de los textos con las asignaturas corrientes.



- Insuficiente elaboración de materiales complementarios para cubrir el déficit bibliográfico.
- Desconocimiento por parte de los estudiantes de la ubicación y el acceso a la literatura complementaria.
- No orientación de la literatura necesaria para la adquisición de conocimiento.
- No se analice la problemática educativa en el colectivo de carrera.
- No se analicen en la junta de año los estudiantes con problemas tanto docentes como disciplinarios.
- Insuficiente participación del colectivo de año en las actividades que favorecen el trabajo educativo.
- Inexistencia del proyecto educativo.
- Incumplimiento de las actividades planificadas en el proyecto educativo de la brigada.
- Elaboración del proyecto educativo por parte de los docentes sin la participación de los estudiantes y viceversa.
- Desconocimiento del reglamento en la residencia estudiantil.
- Poca incidencia de lo instructivo en la labor educativa y la solución de problemas en la residencia.

#### Postgrado

- Desconocimiento de las necesidades individuales de superación del profesional.
- Incumplimiento con el plan de superación profesional.
- No definición de los cursos de superación posibles a impartir.
- Inexistencia y desconocimiento del plan de superación.
- No correspondencia de los cursos ofertados con las necesidades de investigación del Dpto.
- No establecimiento de la proyección doctoral.
- Incumplimiento con la proyección doctoral.
- Inexistencia de un cronograma de actividades y tareas para los doctorantes.
- Incumplimiento con los indicadores para la acreditación.



- Descontrol de las actividades del programa de formación académica.
- Violación de las etapas por las que transitan los niveles de aprobación (maestrías y diplomados).
- Poco seguimiento y control de las etapas del proceso de acreditación.
- Incumplimiento de las funciones del comité académico.

**Proceso: Ciencia y Técnica.**

- Inexistencia o atraso en el plan de ciencia y técnica.
- No definición de las líneas de investigación del Dpto.
- Pocos resultados en respuesta a las líneas de investigación.
- Inexistencia de problemas del Dpto. para conformar el banco de problemas del mismo.
- Falta de información y divulgación de los eventos.

**Proceso: Extensión universitaria.**

- Poca participación de estudiantes y profesores en el festival de artistas aficionados.
  - No identificación de estudiantes aficionados a alguna manifestación cultural.

**Proceso: Gestión Económica Financiera.**

Pérdida de un AFT.

- Descontrol en el registro de AFT.

**Proceso: Gestión de Recursos Humanos.**

- No entrega en tiempo del PC<sub>10</sub>.
- Descontrol en las tarjetas de entrada y salida por parte de los técnicos de laboratorio.
- Incumplimiento de las actividades programadas definidas en el contenido de trabajo de los profesores.
- Inexistencia de un programa de actividades sindicales.
- Insuficiente participación de los profesores en las actividades sindicales programadas.

**Proceso: Relaciones Internacionales.**





- Inexistencia de proyectos internacionales.
- Falta de registro de los donativos.

**Proceso: Protección y Defensa.**

- Inexistencia del plan de guardia obrera estudiantil.
- Incumplimiento de la guardia.

**Riesgos asociados a los laboratorios de Mecánica.**

- Poca protección de los equipos en relación con las instalaciones eléctricas.
- Utilización incorrecta de los equipos por parte de los estudiantes.
- Incumplimiento con las normas de cantidad de estudiantes por puesto de trabajo.

**Departamento de Metalurgia**

**Proceso: Formación del profesional.**

Pregrado

- Las eventualidades que puedan afectar el proceso docente lo que provoca modificación en el gráfico docente.
- Poca comunicación entre los jefes de Dpto.
- No solicitar una asignatura que corresponda al plan de estudio a los Dpto. de servicios.
- Alterar el número de horas de una asignatura determinada.
- No considerar una asignatura que debe impartir el jefe de dpto.
- No solicitar asignaturas a los Dptos que prestan servicios.
- No entrega del P<sub>0</sub> en tiempo por parte del profesor lo que dificulta la planificación.
- Incorrecta confección del P<sub>0</sub> por parte del profesor.
- Poca comunicación entre el profesor y el planificador.
- Déficit de profesores en el Dpto.
- Incorrecta confección del P<sub>1</sub>.
- No realización del P<sub>1</sub> por parte de los profesores.
- No aparición en el P<sub>4</sub> el nombre del profesor que va a impartir la asignatura.
- Incorrecta confección del P<sub>4</sub>.



- Modificación de la estructura o la forma del P<sub>4</sub>.
- No ubicación en tiempo y forma del P<sub>4</sub> en tablilla.
- Falta de tomacorriente e iluminación en las aulas además del mal estado de las pizarras lo que provoca que las clases no se desarrollen con la calidad requerida.
- Incumplimiento con el plan de controles a clases.
- No realización de actas en las reuniones metodológicas.
- Falta de documentación que acredite la realización de la actividad metodológicas.
- No coordinación a tiempo de las prácticas laborales.
- No definición de las tareas individuales de cada estudiante.
- No designación del profesor que va atender las prácticas.
- Atraso en la firma de los convenios.
- .No realización de las visitas de control a la práctica laboral.
- Falta de motivación por parte de estudiantes y profesores sobre la temática que desarrollan.
- Ausencia del profesor guía del grupo científico.
- Falta de laboratorio y análisis químico para la realización de las investigaciones.
- Descoordinación entre la vicerrectoría docente y el almacén sobre la bibliografía.
- Asignación de profesores instructores dentro del claustro de la carrera.
- Designación de coordinadores de juntas de año a profesores sin grado científico y categoría docente.
- No realización en tiempo y forma de cada reunión de brigada.
- Falta de sentido de pertenencia de los estudiantes.

#### Postgrado

- El plan de superación no corresponda a las necesidades de superación.
- Falta de respaldo de la administración a aquellos matriculados en la formación académica.



- Incumplimiento de la proyección doctoral.

**Proceso: Ciencia y técnica.**

- Planificarse resultados por encima de lo que se puede hacer.
- Realización de investigaciones fuera de las líneas de investigación del Dpto.
- Iniciar cualquier tema de investigación sin estar respaldado por un proyecto.

**Proceso: Extensión universitaria.**

- Poca sistematicidad en la atención a los grupos de artistas aficionados y a los proyectos comunitarios.

**Proceso: Gestión económica financiera.**

- Pagos indebidos a trabajadores y estudiantes.
- Descontrol en los AFT y los medios de cada local.

**Proceso: Gestión de recursos humanos.**

- Atraso en la confección y entrega de las evaluaciones de los profesores.

**Proceso: Protección y defensa.**

- Irregularidades en la asistencia a la guardia estudiantil.
- Falta de identificación con los recursos del instituto.(daño o maltrato a la propiedad social)

**Riesgos asociados a los laboratorios de Metalurgia.**

- Uso incorrecto de los medios de protección Ej. gafas en la manipulación de ácidos amoniaco, operaciones de molienda o trituración, guantes para sustancias corrosivas y objetos calientes.
- Peligros de explosión por fuego, choques etc.
- Exposición sustancias nocivas y tóxicas.
- No desinfectar el puesto de trabajo antes de empezar a trabajar.
- Caída de pipetas o derrame de sustancias sobre superficies.
- Apertura de centrífugas productoras de grandes cantidades de aerosol en dependencia de la velocidad y el tiempo.
- Fumar en el laboratorio.
- Ingestión de productos químicos.



- Exposición a sustancias tóxicas, corrosivas, nocivas, irritantes y peligrosas para el Medio Ambiente.
- Utilizar algún utensilio para beber pues puede provocar muerte por envenenamiento.
- Riesgo de lesiones oculares graves.
- Utilizar la cristalería.
- Riesgo de contaminación por aerosol en el medio interno del laboratorio.
- Peligros del vidrio.
- Incorrecto uso de las autoclaves.
- No tener en cuenta las precauciones generales al realizar las actividades del laboratorio.

### **Departamento de Química.**

#### **Riesgos internos**

#### **Riesgos relacionados con estructura organizativa.**

- No tener definidas las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas del Dpto.
- No existencia de convenios colectivos de trabajo, ni de reglamentos disciplinarios.
- No levantar actas de las reuniones del Dpto.
- No chequear en las reuniones del Dpto. el control del cumplimiento de los acuerdos.
- No chequear en las reuniones del Dpto., las deficiencias reflejadas en los informes de las auditorias; ni analizar los temas relacionados con el delito, corrupción e ilegalidades.
- Desactualización del jefe de Dpto. y las reservas sobre las directivas y regulaciones vigentes en las distintas materias.
- Indefiniciones en los documentos que se expiden y certifican en el Dpto. sin firmas autorizadas ni claros los fines por los que se solicitan.

#### **Proceso: Información e Informatización**



Riesgos relacionados con la Gestión de la Información.

- Considerar que las políticas y cuestiones de conocimiento colectivo, basta que se transmitan (o se digan) en las reuniones del Dpto., para que sean de dominio público y sean comprendidas por todos los trabajadores y estudiantes.
- Poco hábito de lectura y escasos espacios de reflexión colectiva.
- Conocimiento trunco o mal interpretado. Desvío de la atención sobre el problema porque el dirigente no está debidamente informado, lo que implica pérdida de tiempo.
- Insuficiente información a los trabajadores y estudiantes o insuficiente acceso a la misma.
- La protección de la información mediante su relatoría y conservación es parte de esta gestión que inicia con el acceso a la misma y sucede si hay posibilidad de que se facilite la libre comunicación de ideas y opiniones. No puede basarse la gestión de la información en el rumor.
- Fallas en la seguridad informática.
- Violación del acceso limitado. Compadreo. Comportamiento intencional de robo de información por personal de la entidad o ajeno con facilidades.
- Ser vulnerables ante la Introducción de virus informáticos.
- Poco empleo de las nuevas tecnologías de la información para los procesos. Poco uso de las posibilidades ya comprobadas que brindan estas tecnologías.
- Inexistencia de un documento (normas, regulaciones, disposiciones u otros) que plasme la información utilizada en la entidad modelos, folletos, informes, etc., y el origen y destino de estos.
- Inexistencia de una regulación donde se plasme la información económica que debe recibir cada nivel de dirección hasta el Dpto. en que se toman decisiones.
- Inexistencia de un documento escrito en que se plasme los indicadores económicos que requiere cada nivel de dirección hasta el Dpto. para el desarrollo de su trabajo.
- Inexistencia de regulaciones por escrito prohibiendo operar los equipos a personas no autorizadas.



- Inexistencia y descontrol en el uso de palabras claves de acceso para comenzar a operar los equipos del personal autorizado.
- Inexistencia de control de acceso a las áreas donde se encuentran los equipos o puesta de forma visible:
  - Relación de las personas autorizadas a entrar al local
  - Aviso expreso de esta prohibición.
- No existencia de copias de seguridad (salvas) de la información procesada en las computadoras, en formatos magnéticos que puedan ser actualizadas periódicamente.
- Inexistencia de documento que establezca la obligación y periodicidad de hacer las copias de seguridad.
- No existencia de documento donde se designa al administrador de la red que tiene el Dpto.
- No existencia del manual del usuario de los sistemas de explotación.

#### **Proceso: Gestión de Recursos Humanos**

- No existir algún sistema manual o de otro tipo que registre la asistencia del personal no docente a sus labores.
- No contar con planes de entrenamientos o de resultados para los docentes, adiestrados y técnico para las investigaciones científicas.
- No contar con un sistema o procedimiento escrito para las evaluaciones de los trabajadores.
- Insuficiente atención al hombre relacionado con su trabajo específico y su superación.
- Incumplimientos de los horarios de entrada y salida de los trabajadores no docentes.
- Descontrol en los reportes oportunos de los ausentes y no encontrarse en la localización indicada sin justificación.
- Comportamientos inadecuados del jefe de Dpto. y colaboradores entre si y con otros trabajadores y estudiantes.



- Ausencia de un clima de respeto y camaradería dentro del colectivo, donde se pongan de manifiesto, individualismos, y falta de cohesión en la organización.
- Permitir contratos laborales a cónyuges y familiares de primer grado de consanguinidad.
- Aceptar regalos y principalmente aquellos de alto valor económicos que se produzcan por las relaciones y vínculos de trabajo con los extranjeros.
- Mala calidad de la preparación del personal. Compadreo y falta de rigor en la evaluación del desempeño. No se comprueba con profundidad los conocimientos que el trabajador o reserva poseen.
- Poca efectividad en el programa de preparación de las Reservas.
- Existencia de Sistemas de Aviso en tiempo real no comprobado.
- Movimientos no previstos de la fuerza de trabajo profesional y no profesional.
- Insuficiente información al trabajador para realizar la labor de determinado puesto de trabajo.
- No cumplimiento con el descanso programado para los trabajadores y dirigentes.
- Minimizar la importancia de la seguridad en puestos complejos donde es más fácil la ocurrencia de accidentes de trabajo.
- Existencia de personas en condiciones físicas, no adecuadas para determinado puesto de trabajo.
- No dominio por parte de los trabajadores y reservas de las normas de seguridad industrial así como la seguridad e higiene del trabajo.
- No considerar la existencia de stress laboral motivado por causas diversas.
- El envejecimiento del claustro y no contar con la cantera de reservas.

#### **Proceso: Gestión Económica Financiera**

- Existencia de activos fijos tangibles sin identificación y no incluidos en los controles.
- No se verifican los libros de localización de las firmas y certificaciones de trabajo.



- Insuficiente formación en cultural económica contable del jefe de Dpto y reservas.
- La no entrega de toda la información solicitada y en los plazos previstos.
- Insuficiencias en el tratamiento de los activos fijos tangibles.
- Perdidas y deterioros de activos fijos sin control, falta de una identificación completa, sin la adecuada conservación y no observar el tratamiento del destino final cuando causan bajan, proporcionando el desvío de los mismo.
- Poco seguimiento (lentitud) de los resultados del control interno y auditorías.
- Rotura masiva de equipos de cómputos. No ejecución de mantenimientos en los tiempos previstos. No prever los desgastes físicos por el tiempo.
- No se liquidan los anticipos y gastos de viajes por la cuantía correcta y en el término establecido.

### **Proceso: Protección y Defensa**

Riesgos relacionados con la protección física

- Inexistencia de un documento donde esté reflejado que se ha efectuado una valoración adecuada de las debilidades y riesgos del Dpto.
- Inexistencia de un plan de prevención donde se contemplen las medidas para neutralizar o liquidar los riesgos.
- Inexistencia de un sistema de custodia o de alarma contra intrusos.
- No definición y desconocimiento entre los trabajadores sobre cual es la responsabilidad de cada quién ante casos de desastres naturales.
- No analizar en las reuniones de Dpto los hechos delictivos o manifestaciones de corrupción.
- No discusión y análisis del plan de prevención y las causas y hechos que puedan propiciar delitos o manifestaciones de corrupción.
- No existencia de un sistema de control del acceso a los locales de trabajo de personas ajenas a la entidad.
- Insuficiente control de la tenencia de las llaves de las puertas y entradas de locales.
- Insuficiente calidad de la guardia obrera estudiantil.





- Insuficiente comprobación de la seguridad de los locales respecto a la calidad de los cierres, marcos y sellos.
- Insuficiente iluminación en las áreas del Dpto. y el no reporte a las autoridades competentes.
- No reporte de la calidad del servicio que presta el SEPSA manifiesto en las fallas de las alarmas.
- No comprobar LAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES para situaciones excepcionales que incluye clases debidamente preparadas para todo el personal del Dpto.
- No garantizar la asistencia a la guardia obrera de los trabajadores del Dpto.

#### **Proceso: Formación del Profesional**

Riesgos relacionados con la actividad de postgrado.

- Emisión de certificados a favor de personas que no cumplan los requisitos establecidos en el reglamento o matrículas que violan lo establecido.
- No convertir los resultados científicos que se alcancen (nuestros y de otros) en contenidos de actualización sistemática para el postgrado del instituto.
- Disminuir el ritmo en la formación continua de doctores.
- No llevar un registro riguroso de los participantes con los datos reglamentados y poca calidad del documento final que se emita.

#### **Riesgos relacionados con la actividad de pregrado**

- Mala calidad en general del trabajo educativo que permita el deterioro del clima disciplinario, de respeto entre personas y al cuidado de la propiedad social que debe reinar en un centro de educación superior.
- Deficiente trabajo educativo que asegure la conservación de nuestros medios en aulas y la residencia estudiantil.
- Indiferencia o debilidad ante hechos de fraude académico que involucre a personal docente y estudiantes.

#### **Proceso: Relaciones Internacionales**



- Detectar violaciones y ocultarlas en cualquier actividad relacionada con las Relaciones. Igualmente por ocultar información o retardarla que afecte otros procesos institucionales.
- Incumplir con las políticas y resoluciones al respecto.

### **Riesgos relacionados con las conductas de las personas en la organización.**

Riesgos relacionados con métodos y estilos de dirección inadecuados.

- El jefe de Dpto. no ha sido debidamente preparado, o sea, llega al cargo sin poseer los conocimientos necesarios.
- Predisposición a solicitar ayuda. Incomprensión por parte del jefe de Dpto. de las funciones que deben realizar.
- Escasos diseños colectivos para enfrentar situaciones problemáticas.
- Mala planificación y no respeto a lo programado.
- Desconocimiento de las políticas establecidas, o poco tiempo dedicado a razonar sobre las mismas.
- Poca capacidad para priorizar tareas entre ellas las relacionadas a atención a la eficiencia del plan de prevención.
- Mal hábito de negociar conductas.
- Practicar conductas que reflejan compadreo y rigidez. Miedo al cambio.
- Ser no emprendedor (No hace lo que se necesita hacer).
- Poseer el hábito de mentir y ser poco comunicador. Por no explicar con suficiente calidad las políticas.
- Basar la gestión en personas imprescindibles.
- Escasa previsión motivada por inexperiencia, por egoísmo, por creerse el único visionario del colectivo.
- Conductas tales como descuidos, falta de organización, excesos de confianza y ocultar errores suyos o de subordinados.
- Poco seguimiento de los resultados del control interno y auditorías sucedidas.

### **Relacionados con las conductas de las personas en la organización.**

- Existencia de algún grado de chismorreo.
- Existencia de personas que violan la disciplina laboral y no les sucede nada.



- Exceso de compadreo o “no meterse en problemas”.
- Desconfianza provocada por reproches mutuos e irrespeto sostenido.
- Falta de responsabilidad y disciplina en actividades políticas.

#### **Riesgos internos relacionados con la actividad de los laboratorios de química.**

- Falta de asesoramiento al personal docente, técnico auxiliar docente y estudiantes en el conocimiento de las normas y medidas de seguridad en la manipulación y uso de reactivos químicos, equipos e instrumental de laboratorios.
- Falta de control sobre el consumo de reactivos químicos explosivos y otros.
- Falta de responsabilidad en la manipulación correcta de reactivos químicos utilizando los medios de protección y medidas de seguridad.
- Falta de actualización en los laboratorios químicos de las señalizaciones sobre las normas de uso y peligrosidad de reactivos químicos.
- Falta de responsabilidad sobre la adecuada preservación de las disoluciones preparadas y reactivos químicos en uso.
- Falta de responsabilidad de los estudiantes en el cumplimiento de las normas y medidas de seguridad en la manipulación y uso de reactivos químicos, equipos e instrumental de laboratorios

#### **Otros riesgos externos**

- Bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el gobierno de Estados Unidos.
- Situación financiera del país.
- Difícil y complicada situación mundial.
- Amenaza de guerra contra Cuba.

#### **Departamento de de informática.**

#### **Proceso: Formación del profesional.**

Pregrado



- La modificación del grafico docente debido a las afectaciones del proceso docente educativo lo que provoca que se tenga que cambiar los  $P_4$ .
- Mal funcionamiento del proceso docente educativo.
- Falta de información a tiempo por parte de los dptos a quienes se les presta servicios y de quienes se recibe.
- No realización a tiempo del  $P_0$  por parte de los profesores.
- No actualización del  $P_1$  por parte de los jefes de disciplina.
- Déficit de profesores del dpto de informática.
- Inexperiencia por parte de los profesores.
- No publicación a tiempo del  $P_4$
- No tributo de las asignaturas con las estrategias curriculares.
- Incumplimiento de las actividades metodológicas planificadas en tiempo.
- Inexistencia de un laboratorio con fines docentes para los estudiantes de la carrera lo que provoca la mala calidad del proceso docente.
- Inexperiencia de los profesores que provoca que el trabajo metodológico no sea efectivo.
- Inexistencia de profesores con categoría docente que permita realizar los controles a clases a todos los profesores del dpto.
- Poca participación de los profesores en las actividades estudiantiles.
- No divulgación de las actividades estudiantiles por parte de los estudiantes que involucran tanto a estudiantes como a profesores en general.
- No realización de una guía para las prácticas laborales.
- No realización en tiempo de la gestión de las prácticas laborales por parte del responsable.
- Inexistencia de convenios del Dptos. de informática con los Dptos. homólogos de las empresas del territorio.
- Inexistencia de una línea de investigación definida en el dpto.
- Desconocimiento por parte de los estudiantes de las investigaciones de los profesores.



- Falta de efectividad de los estudiantes que integran el grupo científico lo que provoca que no sean visibles los resultados de las investigaciones.
- Falta de medios informáticos para la realización de las actividades científicas estudiantiles.
- No utilización de la bibliografía en idioma inglés por parte de los estudiantes lo que trae consigo que no se implementen las estrategias curriculares.
- No realización en tiempo del proyecto educativo de cada brigada lo cual involucra a estudiantes y profesores.
- Incumplimiento de las actividades del proyecto educativo.
- No asignación de aseguramiento para la realización de las actividades del proyecto educativo.
- Inexistencia de seguimiento a los problemas detectados en las visitas a la Residencia Estudiantil.

#### Postgrado.

- Falta de gestión de la superación según la necesidad de aprendizaje de los profesores del dpto.
- Dificultad para liberar de las actividades docentes a los profesores implicados en la proyección doctoral.
- Poca gestión del financiamiento en la obtención de medios para la realización de la investigación.

#### **Proceso: Ciencia y técnica.**

- Inexistencia de responsable de ciencia y técnica que no sea el jefe de dpto.
- Inexistencia de una o varias líneas de investigación definida en el dpto.
- Inexperiencia en la elaboración de proyectos.
- Inexistencia de un proyecto cuyo responsable pertenezca al dpto.
- Inexperiencia en redacción de artículos que puedan ser publicados.
- Desconocimiento de revistas que traten temáticas acordes con las investigaciones específicas de cada profesor.
- Poca gestión de los avales de las investigaciones que puedan ser presentadas para la obtención de premios.



- Inexistencia de un financiamiento interno para sufragar los gastos en la participación de eventos.
- No participación en eventos de las BTJ y la ANIR.

**Proceso: Extensión Universitaria.**

- Poca sistematicidad a los estudiantes aficionados al arte.
- Inexistencia de seguimiento continuo a las actividades relacionadas con el proyecto comunitario.
- Poca participación de los profesores en las actividades estudiantiles como los festivales y los deportes.

**Proceso: Gestión económica financiera.**

- Existencia de un gran número de computadoras fuera de servicios.
- Indisciplina en la firma de los registros de asistencia.
- No entrega en tiempo del informe de las actividades relacionadas con la SUM.
- Incumplimiento de la jornada laboral por parte de los técnicos de laboratorio.

**Proceso: Protección y defensa.**

- Poca responsabilidad por parte de los estudiantes a la hora de no asistir a la guardia por algún problema personal.

**Departamento de industrial**

**Riesgos internos**

- La calidad del personal incorporado
- Violaciones y fallas de la seguridad informática.
- Indisciplinas en asuntos de liquidaciones de dietas relacionadas con trabajos o viajes de docentes.
- Fallas en el control de los AFT y en el proceso de bajas de los medios.
- Poco control del acceso a locales, calidad física de los mismos.
- Actitud pasiva que minimiza la actitud preventiva necesaria para enfrentar traslado de medios y protección de la información ante desastres naturales.
- Pérdida, extravío, de información.
- Inexistencia de dominio sobre las normas y procedimientos en los servicios científicos técnicos que se les brinda a las empresas.



- Acceso al local de personas ajenas.
- Falta de documentación en cuanto a lo que debe regir el proceso docente.
- No planificación de la actividad metodológica que pone en riesgo el proceso docente educativo.
- Poca visita metodológica a los profesores de la SUM.
- No aseguramiento bibliográfico para la carrera de industrial en todos los municipios que se atienden.
- Falta de disciplina informativa lo que provoca incumplimiento en los objetivos de la actividad de postgrado.
- Poca autonomía en la gestión financiera.
- Falta de conciencia, preparación y participación de profesores y trabajadores en el desglose del presupuesto.
- Falta de rigor en la documentación y el proceso de entrega de los donativos a sus destinatarios.
- Errores en la tarjeta snc225 que acumula los salarios respecto a la antigüedad de las personas. Pérdida de expedientes o documentos por deterioro, comején u otras situaciones no previstas por las autoridades del centro.
- Fallas en la facilitación de un local para las personas que son parte de un proyecto que asesora el Dpto. y la falta de insumo para la realización de las actividades.

### **Riesgos externos**

- Fallas en el procedimiento de reclutamiento y selección de los recursos humanos que no permita asegurar la estabilidad del claustro o del personal necesario para el desarrollo de las actividades del curso a tiempo.
- Modificaciones en la legislación y normas para la prestación de servicios científicos – técnicos.
- Desmotivación de los jóvenes graduados, incluso de este municipio, a quedarse en Moa, bajo las condiciones actuales de hospedaje y vivienda y culturales.



- Deterioro sin reposición, fallas en el mantenimiento de equipos, obsolescencia de los mismos.
- Sistemas de información.
- Fenómenos naturales que detengan el desarrollo estable del curso.
- Enfermedades repentinas o pandemias que provoque cierre momentáneo del curso afectando a profesores y alumnos.

### **Departamento de Eléctrica.**

#### **Proceso: Formación del profesional.**

##### Pregrado

- No entrega a tiempo de los documentos de la planificación lo que afecta la actividad fundamental del instituto.
- Falta de calidad en esa documentación.
- Las violaciones que puedan cometer algunos profesores en cuanto a no respetar lo que se establece en los documentos de la planificación.
- Elaboración con poca calidad de los planes de trabajo metodológicos por los profesores de la disciplina.
- No contemplación de la preparación de los adiestrados y profesores jóvenes dentro del plan docente metodológico.
- Insuficiente cantidad de controles a clases.
- La ausencia de estudiantes a clases.
- La calidad con que se imparten las clases.
- La calidad en la evaluación que se le da al profesor al finalizar en curso.
- No realización de las prácticas laborales por negativa de las instituciones receptoras.
- La cantidad de estudiantes en los grupos es muy alta lo que provoca fallas en la ubicación de las prácticas.
- El estado del presupuesto de la empresa lo que impide asegurar almuerzo ni una estancia de 8h a los estudiantes.





- La afectación actual que sufren las empresas debido a la situación interna e internacional.
- No actualizaron de los convenios en tiempo.
- No planificación oportuna del trabajo científico estudiantil.
- Baja participación de los estudiantes en la actividad científica. Ej. FÓRUM.
- Falta de sistematicidad en los trabajos científicos.
- Falta de seguimiento y planificación de las tareas a los alumnos de alto aprovechamiento.
- No previsión oportuna de los docentes para el aseguramiento bibliográfico de sus respectivas asignaturas.
- Los estudiantes no consultan la bibliografía que se le orienta.
- La elaboración de los proyectos sin la calidad requerida.
- Falta de ejemplaridad de algunos profesores.
- Falta de seguimiento y cumplimiento de las actividades que se planifican en el proyecto educativo.
- Violación de lo establecido en cuanto a una nota.
- No seguimiento de manera oportuna del plan de trabajo de los doctorantes.
- La planificación incorrecta del plan de defensa de doctorado.

**Proceso: Ciencia y técnica.**

- No presentación de proyectos
- Elaboración tardía de los artículos.
- Bajo índice de artículos en revistas de alto impacto.

**Proceso: Extensión universitaria.**

- Falta de sistematicidad y seguimiento a las actividades deportivas y festival de artistas aficionados.

**Proceso: Gestión económica financiera.**

- No garantizar la seguridad de los medios bajo nuestro control.
- No realización del chequeo del 10% mensual de los medios.
- No entrega a tiempo del PC<sub>10</sub>.

**Proceso: Relaciones internacionales.**



- Violación del código de ética en cuanto a la beca y los donativos

**Proceso: Protección y defensa.**

- No participación en la guardia obrera estudiantil.

**Riesgos asociados a los laboratorios de Eléctrica.**

- Riesgos eléctricos.
- Riesgo mecánico.
- Ruido de las máquinas.
- No orientación oportuna al estudiante sobre las medidas de seguridad del laboratorio.
- Violación de las medidas de seguridad.
- Pérdidas de medios y equipos por falta de seguridad del laboratorio.
- El estado técnico de las instalaciones eléctricas.

**Departamento de Matemáticas**

**Riesgos internos**

**Proceso: Información e Informatización**

Riesgos por insuficiente gestión de la información.

- Considerar que las políticas y cuestiones de conocimiento colectivo, basta que se transmitan en el Consejo de Dirección para que sean de dominio público y comprendido por todos en el instituto.
- Fallas en la seguridad informática.
- Violación del acceso limitado, del sellaje de las máquinas y robo de los aditamentos internos de las mismas.
- Robo de información por personal de la entidad o ajeno con facilidades.
- Ser vulnerables ante la introducción de virus informáticos.

**Proceso: Gestión de Recursos Humanos**

- Simplificar el procedimiento dedicado al reclutamiento y la selección del personal.
- Poca efectividad en el programa de preparación de las Reservas.



- Movimientos no previstos de la fuerza de trabajo profesional hacia otras áreas del centro.
- Insuficiente sistema de atención médica desde los primeros auxilios hasta enfermedades profesionales.
- No dominio de las normas de seguridad industrial así como la seguridad e higiene del trabajo.
- No considerar la existencia de stress laboral motivado por causas diversas.
- La vejez del claustro y mantener condiciones de enfermería o primeros auxilios deteriorados o pobres.
- Hacinamiento al tener dentro de un mismo local 2 Dptos. docentes.

#### **Riesgos por inadecuados métodos y estilos de dirección.**

- Escasos diseños colectivos para enfrentar situaciones problemáticas.
- Violación de la planificación y pérdidas de clases, lo que afecta la calidad del proceso docente educativo.
- Desconocimiento de las políticas establecidas, o poco tiempo dedicado a razonar sobre las mismas.
- Poca capacidad para priorizar tareas entre ellas las relacionadas a atención a la eficiencia del plan de prevención.

#### **Proceso: Gestión Económica Financiera**

- Pérdida de documentos oficiales o legales que almacenan transacciones u otras que afectan a la institución o a las personas que aquí laboran.
- Insuficiente formación cultural económica contable de los dirigentes.
- Incumplir con los presupuestos de gastos aprobados.
- La no entrega de toda la información solicitada y en los plazos previstos.
- Insuficiencias en el tratamiento de los activos fijos tangibles.
- Pérdidas y deterioros de activos fijos sin control, falta de una identificación completa, sin la adecuada conservación.
- Rotura masiva de equipos de cómputos. No ejecución de mantenimientos en los tiempos previstos. No prever los desgastes físicos por el tiempo (el instituto tiene más de 30 años de construido).



- No se liquidan los anticipos y gastos de viajes por la cuantía correcta y en el término establecido.

### **Proceso: Protección y Defensa**

Riesgos en la protección física

Por insuficiencias en:

- El control de la tenencia de las llaves de las puertas y entradas de locales.
- La calidad de la guardia obrera estudiantil.
- La comprobación de la seguridad de los locales respecto a la calidad de los cierres, marcos y sello.
- El sistema de iluminación en todo el perímetro del instituto
- La calidad del servicio que presta el SEPSA manifiesto en las fallas de las alarmas.
- No comprobar LAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES para situaciones excepcionales que incluye su ensayo en escenarios complejos o en crisis en forma de clases debidamente preparadas para todo el personal del Dpto.

### **Proceso: Formación del profesional**

Pregrado

Trabajo Docente Educativo

- Mala calidad en general del trabajo educativo que permita el deterioro del clima disciplinario, de respeto entre personas y al cuidado de la propiedad social que debe reinar en un centro de educación superior.
- Deficiente trabajo educativo que asegure la conservación de nuestros medios en aulas y la residencia estudiantil.
- No funcionamiento de las Comisiones Disciplinarias adecuadamente ante errores y hechos que impliquen violaciones de los reglamentos.
- No tenga significado el hecho de que al estudiante se le llame la atención o se vea involucrado en algún hecho por mala conducta.

Postgrado

- Emisión de certificados a favor de personas que no cumplan los requisitos establecidos en el reglamento o matrículas que violan lo establecido.



- No convertir los resultados científicos que se alcancen (nuestros y de otros) en contenidos de actualización sistemática para el postgrado del instituto.
- No evaluar la calidad del postgrado y no darle el mantenimiento correspondiente.
- No tener programas en diferentes modalidades de excelencia y reconocimiento local, nacional e internacional.
- Disminuir el ritmo en la formación continua de doctores.
- Errores en el proceso y poca calidad del documento final que se emita.

#### **Proceso: Ingreso y Egreso**

- No prestar la debida atención a la conservación de los documentos y su debida protección física que afecte su perfecta conservación.
- Pérdida de la información debido a errores con falta de previsión comprobada.
- No chequear adecuadamente el procedimiento establecido para el ingreso al MES.

#### **Proceso: Relaciones Internacionales**

- Desconocimiento por parte del personal que viaja de los procesos establecidos para cada actividad de gestión.
- Detectar violaciones y ocultarlas en cualquier actividad relacionada con las Relaciones. Igualmente por ocultar información o retardarla que afecte otros procesos institucionales.
- Incumplir con las políticas y resoluciones al respecto.
- Pérdida de información legal, por pérdida de documentos oficiales o no atender la debida conservación de los mismos.

#### **Riesgos asociados a los laboratorios de computación de la facultad**

- No actualización del libro de registro y control de estudiantes.
- Descontrol en los registros sobre tiempos de máquina.
- Existencia de un gran número de computadoras fuera de servicio.

#### **Riesgos externos de todas las áreas**

(De sucesos generados en el ambiente externo del centro y que pueden afectarlo)



- Competencia del entorno sobre las condiciones de trabajo y vida de los recursos humanos, lo que provoca desmotivación de la fuerza de trabajo.
- Afectaciones en la transportación de las personas y el suministro de materiales e insumos.
- Afectaciones a las comunicaciones e información almacenada producto

#### **Otros riesgos externos**

- Bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el gobierno de Estados Unidos.
- Situación financiera del país.
- Difícil y complicada situación mundial.
- Amenaza de guerra contra Cuba.
- de ciclones que provocan la ruptura de la red.

#### **Centro de estudio de energía y tecnología avanzada de Moa. (CEETAM).**

Este centro se encarga de dirigir y coordinar las investigaciones relacionadas con la energía y la tecnología avanzada además de la superación de postgrado.

Actualmente no existe un local actualizado donde se realicen las actividades a fines al centro por lo que las investigaciones se realizan fuera del local o sea en otras áreas del centro y fuera de este.

Existen riesgos profesionales del investigador por no respetar las normas de seguridad al realizar los trabajos de campo.

#### **Otros riesgos**

- Violación del sistema de evaluación para la educación del postgrado.
- No velar por la ocurrencia de fraudes, consumo de drogas y la enfermedad de alcoholismo.
- Pérdida de valores en los profesores.
- Uso indebido de los medios de computación.
- Uso indebido de las dietas cuando se necesitan para determinadas misiones relacionadas con el centro de estudios.



- No garantizar la seguridad de los medios básicos que están bajo nuestro control.
- Las relaciones con extranjeros no sean las más adecuadas.

### **Riesgos asociados a la Secretaría General de la Facultad.**

Proceso de matrícula, ingreso y egreso.

- Documentación incorrectamente elaborada.
- Títulos de graduados de 12 grado falsos.
- La calidad en la confección de expediente de graduado.
- Dificultades en los listados de estudiantes tanto de prueba de ingreso como de ingreso por otras vías.
- La documentación de los estudiantes trabajadores del CPT no sean legales.
- No entrega oportuna de los registros de asistencia y actas de exámenes.
- Poca fiabilidad en la información.
- Violación de las Resoluciones vigentes en cuanto a traslados de estudiantes para otro centro.
- Mala confección de la evaluación de los graduados.
- Desactualización del sistema automatizado.
- Incorrecta confección del escalafón.
- Incorrecta confección de los títulos.
- Otorgamiento de título violando lo establecido.
- Nivel de acceso al local.
- Custodia no adecuada del expediente de los graduados.
- Poca protección de la información, seguridad informática y acceso a la máquina.

### **Riesgos asociados al Decanato.**

- No confección de las actas en los Consejos de Dirección.
- Poco seguimiento de los acuerdos.
- Poca disciplina informativa.
- Procedimiento inadecuado en la toma de decisiones.



- Descontrol en los AFT, medio de computación, útil y herramientas.
- Mal uso y control del presupuesto de la facultad.
- Fallas en el control de los fondos de los proyectos de investigación.
- No cumplimiento de la proyección doctoral.
- No actualización de los planes de reducción de desastres.
- Desactualización en los planes de prevención.
- La poca concertación de los objetivos de trabajo de la facultad con los del Dpto.
- Poca vigilancia en el cumplimiento de las normas relacionadas con los proyectos internacionales, donativos etc.
- Poca vigilancia en el cumplimiento de los procedimientos de evaluación de la SUM.

### **2.2.2. Facultad de Geología- Minas**

#### Caracterización

La facultad de Geología –Minas surge en 1976 con la creación del Instituto Superior Minero Metalúrgico .En aquel entonces existían como dos facultades separadas y no es hasta el año1994 que se decide unirlas .Actualmente en ella se estudian las carreras de Geología ,Minería y Física en el Curso Regular Diurno cada una con su departamento.Su misión es la formación de profesionales del perfil geológico y minero así como la enseñanza de postgrado y la transferencia de conocimiento a las instituciones de las ramas del territorio y del país. Cuenta con 54 trabajadores de los cuales 41 son profesores, de ellos existe un gran por ciento de doctores en ciencias

#### **Departamento de Física**

##### **Proceso: Información e Informatización**

- Insuficiente gestión de la información.
- Considerar que las políticas y cuestiones de conocimiento colectivo, basta que se trasmitan en el consejo de dirección o consejo Universitario, Buró Sindical para que sean de dominio por todos en el Dpto.





- Insuficiente información a los trabajadores.
- Fallas en la seguridad informática.
- Violación del acceso limitado en las computadoras.
- Vulnerabilidad ante la introducción de virus informáticos.

**Proceso: Gestión de Recursos Humanos**

- Falta de Rigor en la evaluación del desempeño de los profesores.
- Poca efectividad en el programa de preparación de las reservas.
- Movimiento no previsto de la fuerza de trabajo profesional y no profesional.
- Stress laboral motivado por causas diversas.
- Inadecuados métodos y estilos de dirección.
- Basar la gestión en personas imprescindibles.

**Proceso: Gestión Económica Financiera**

- Poca formación cultural económica contable de los dirigentes.
- Descontrol en la entrega de la información solicitada en los plazos previstos.
- El control inadecuado de AFT.
- Desconocimiento de las resoluciones vigentes sobre los trámites de solicitud de baja.
- No liquidar los anticipos y gastos de viaje en el término establecido.

**Proceso: Protección y Defensa**

- Irregularidades en el control de las llaves y accesos a los locales.
- Irregularidades de la guardia obrera y estudiantil
- Poca seguridad de los locales, respecto a la calidad de los cierres, marcos y sellos.
- Insuficiente iluminación en todo el perímetro del Dpto. y laboratorios.
- Irregularidades en las alarmas instaladas en los diferentes locales.

**Proceso: Ciencia y Técnica**

- No protección de los resultados de las investigaciones mediante registro y patentes.
- Poca participación estudiantil en las investigaciones.



- No aprovechamiento al máximo de la obtención de grado científico por parte de los profesores.
- El Dpto. no cuenta con un proyecto propio de investigación.

#### **Proceso: Formación del Profesional.**

##### Pregrado

- No garantizar la correcta formación del estudiante.
- No buscar bibliografía complementaria actualizada.
- No incorporar los resultados de las investigaciones pedagógicas al trabajo metodológico de la disciplina.

##### Postgrado

- No tener programas en diferentes modalidades de excelencia y reconocimiento local, nacional internacional.
- No tener adecuado control de la matrícula inicial así como del registro de evaluación y asistencia.

#### **Departamento de Geología**

#### **Proceso: Formación del Profesional**

##### Pregrado

- No confeccionar el grafico docente en el tiempo establecido.
- No realizar la solicitud docente en el tiempo establecido.
- Poco aseguramiento material de las prácticas laborales investigativas para los estudiantes.
- Poca coordinación entre el instituto y las unidades docentes para la alimentación y transportación de los estudiantes en las PLI.
- Decadencia del Dpto. por falta de profesores (6 bajas y 2 jubilados).
- No buscar bibliografía básica actualizada.
- No buscar el módulo completo de la Base Material de Estudio en el tiempo establecido.

##### Postgrado



- Otorgamiento indebido de matrículas en programas de Doctorados, Maestrías y Diplomados.
- Publicación de artículos que constituyen plagios.
- Fraude académico.
- Ventas de notas.

#### **Proceso: Ciencia Y Técnica**

- Pocos estudiantes vinculados a los trabajos de investigación.
- Poca motivación para que los estudiantes se vinculen a la investigación.
- Pocos artículos publicados en revistas de SCI.
- No protección de la propiedad intelectual a través de patentes, registros y marcas.
- Fraude en los resultados de investigación.

#### **Proceso: Gestión Económica Financiera**

- Pocos proyectos con financiamientos.
- Insuficiente financiamiento para adquirir los equipos costosos.
- No entregar toda la información solicitada y en los plazos previstos.
- Poco control en el registro de los AFT.

#### **Proceso: Protección y Defensa**

- Poca seguridad del local.
- Robos de vidrios e instrumentos del área.
- Irregularidades en la guardia obrera y estudiantil.
- Acceso a las áreas de personal ajeno al centro.

#### **Proceso: Información e Informatización**

- Falta de mapa topográfico.
- No existencia de montajes en programas informáticos de cursos a distancia.
- Insuficiente gestión de la información.
- Fallas en la seguridad informática.

### **Departamento de Minas**

#### **Proceso: Formación del Profesional**



### Pregrado

- Incorrecto diseño del gráfico docente en cuanto a la cantidad de semanas de docencia, PLI y días feriados.
- No visibilidad del gráfico docente en el periodo establecido.
- No llega la información del gráfico docente y el P<sub>4</sub> en el tiempo establecido a los estudiantes y profesores.
- La VRD no da en tiempo las afectaciones para la elaboración del gráfico, incumpliendo con la planificación docente.
- No realizar la solicitud de docencia en el tiempo establecido.
- No coincidencia del programa de la asignatura con el programa del plan de estudio y el programa analítico.
- No coincidencia del P<sub>1</sub> con el plan de estudio.
- No correspondencia del fondo de tiempo de las asignaturas con el gráfico docente
- No coincidencia del número de hora con la elaboración del P<sub>1</sub> y programa analítico.
- No coincidencia de las tipologías de clases con la descrita en el P<sub>1</sub> y el programa analítico de la asignatura.
- Incumplimiento en el P<sub>4</sub> del balance de horas semanales de acuerdo a las normas previstas por el MES.
- No coincidencia del P<sub>4</sub> con el gráfico docente.
- No coincidencia de la categoría docente de los profesores con la impartición de las diferentes topologías de clases.
- Insuficiente trabajo educativo que asegure la conservación de nuestros medios en aulas y la residencia estudiantil.
- No funcionamiento de las Comisiones Disciplinarias adecuadamente ante errores y hechos que impliquen violaciones de los reglamentos.
- No estén declarados los valores que deben desarrollarse en la carrera y derivados a cada una de las figuras del Proceso docente.



- La baja calidad del PDE conduzca una deficiente formación política ideológica de los estudiantes.
- No cumplimiento de los proyectos educativos con la función de formación de los estudiantes en las dimensiones curricular, extensionistas y sociopolítica.
- No se logre la transformación de los estudiantes en su proyecto de vida.
- Doble moral de los estudiantes y profesores en su formación educativa al desempeñarse de una manera en el aula y otra y la residencia estudiantil en el caso de los estudiantes.
- Poca unidad de Factores en la base provocando deficiente la labor educativa y política ideológica.
- No confección y ejecución del Trabajo metodológico del Dpto., la carrera y las disciplinas en el tiempo establecido.
- Poca organización del Trabajo Docente Metodológico.
- Incumplimiento del plan de Trabajo Docente Metodológico.
- Incumplimiento del plan de control del proceso docente.
- Falta de protagonismo estudiantil.
- Poco sentido de pertenencia por la carrera y el centro.
- Incumplimiento en la planificación de las Prácticas Laborales Investigativas.
- Que las unidades docentes no pueden aceptar las prácticas laborales investigativas en el tiempo establecido
- No desarrollo de las prácticas laborables investigativas.
- No obtención en el tiempo establecido de las guías de estudios y las tareas técnicas a desarrollar en las Prácticas Laborales Investigativas.
- Insuficiente control de las Prácticas Laborales Investigativas por el personal docente indicado.
- No desarrollo de los trabajos investigativos desde lo curricular por parte de los estudiantes para su formación científico técnico.
- Los estudiantes no forman parte de los grupos de investigación del Dpto. no se potencia su actividad científica y los docentes no cumplen en la labor educativa y de formación de los mismos.



- No obtención de la bibliografía indicada según el plan de estudio.
- No gestionar bibliografía básica actualizada.
- Insuficiente utilización del modulo de textos completo e indicado, por parte de los estudiantes.
- No realizar el programa de las asignaturas según los textos básicos declarados.

#### Postgrado

- No alcanzar las expectativas de superación de los profesionales de los departamentos y del área prevista a superar
- No elaboración y divulgación en tiempo del plan de postgrado del año.
- No evaluar la calidad del postgrado y no darle el mantenimiento correspondiente.
- Emisión de certificados de cursos vencidos a favor de personas que no cumplan los requisitos establecidos o que no hallan pasado los mismos.
- No convertir los resultados científicos que se alcancen (nuestros y de otros) en contenidos de actualización sistemática para el postgrado del instituto.
- No tener programas en diferentes modalidades de excelencia y reconocimiento local, nacional e internacional.
- Incumplimiento de la proyección doctoral.
- Impartición de cursos a doctorantes y maestrantes extranjeros que no están incluidos en su programa oficial.
- Incumplimiento con los cronogramas de encuentros previstos.

#### **Proceso: Información e Informatización**

- Considerar que las políticas y cuestiones de conocimiento colectivo, basta que se trasmitan en el consejo de dirección de la facultad o en reuniones de los departamentos.
- Poco hábito de lectura y escasos a espacios de reflexión colectiva.
- Incomprensión de lo que significa gestionar información.
- Poca protección de la información.
- Fallas en la seguridad informática.



- Violación del acceso limitado. Compadreo, nepotismo. Comportamiento intencional de robo de información por personal de la entidad o ajeno con facilidades.
- Poca cultura de hacer copias de seguridad (salvas) de la información procesada en las computadoras.
- Vulnerabilidad ante la introducción de virus informáticos.

#### **Proceso: Gestión de Recursos Humanos**

- Simplificar o hacer ineficiente el procedimiento dedicado al reclutamiento y la selección del personal.
- Mala calidad de la preparación del personal.
- Falta de rigor en la evaluación del desempeño.
- Poca efectividad en el programa de preparación de las Reservas y cuadro del Dpto.
- Movimientos no previstos de la fuerza de trabajo profesional y no profesional.
- Insuficiente sistema de atención médica desde los primeros auxilios hasta enfermedades profesionales o posibles contagios al impartir clases a estudiantes extranjeros.
- Insuficiente información al trabajador para realizar la labor de determinado puesto de trabajo.
- No cumplimiento con el descanso programado para los trabajadores y dirigentes.
- Minimizar la importancia de la seguridad en puestos complejos donde es más fácil la ocurrencia de accidentes de trabajo.
- No dominio de las normas de seguridad industrial así como la seguridad e higiene del trabajo.
- Existencia de stress laboral motivado por causas diversas.
- No está cubierta toda la plantilla del Dpto.
- No cumplimiento del plan de adiestramiento.
- Predisposición a solicitar ayuda. Incomprensión por parte del dirigente de las funciones que deben realizar.



- Escasos diseños colectivos para enfrentar situaciones problemáticas.
- Desconocimiento de las políticas establecidas, o poco tiempo dedicado a razonar sobre las mismas.
- Mal hábito de negociar conductas.
- Basar la gestión en personas imprescindibles.
- Escasa previsión motivada por inexperiencia.

#### **Proceso: Gestión Económica Financiera**

- Pérdida de documentos oficiales, legales u otros.
- Insuficiente formación cultural económica contable de jefes y trabajadores.
- No entregar toda la información solicitada y en los plazos previstos.
- Descontrol en el registro de AFT y medios del local.
- Pérdida y deterioro de AFT.
- Poco seguimiento (lentitud) de los resultados del control interno y auditorio.
- Rotura masiva de equipos de cómputos.
- No liquidar los anticipos y gastos de viajes por la cuantía correcta y en el término establecido.
- No gestionar en tiempo las dietas de estudiantes y profesores para prácticas laborales.
- Pagos fuera de tiempo o no realizados de doctorantes y maestres extranjeros.
- No realizar por parte de los coordinadores principales de los proyectos financiados el balance anual (rendición de informe) de los recursos gastados así como el financiamiento indicado para ese año.

#### **Proceso: Protección y Defensa**

- Insuficiente control del acceso a los locales de trabajo.
- Descontrol de la tenencia de las llaves de las puertas y entradas de locales.
- Irregularidades en la guardia obrera y estudiantil.
- Poca seguridad de los locales respecto a la calidad de los cierres, marcos y sello.
- Insuficiente iluminación en el área del Dpto. y laboratorios.





- No comprobar las estrategias y acciones para situaciones excepcionales, con ensayo en escenarios complejos.
- Mala calidad de los listados de la guardia.

#### **Proceso: Ciencia y Técnica**

- No elaboración en tiempo del plan de ciencias y técnicas.
- No organizar el proceso de ciencia y la técnica del dpto.
- No correspondencia de los trabajos desarrollados por los grupos de investigación con las áreas de resultado clave.
- No estén declaradas las líneas de investigación.
- No coincidencia de las investigaciones solitarias realizadas por los docentes con las líneas de investigaciones oficiales del Dpto.
- No protección de los resultados alcanzados con registros y patentes.
- No alcanzar las publicaciones planificadas.
- Falta de motivación de estudiantes y docentes para las investigaciones.
- Poca participación de los estudiantes en los grupos de investigación y eventos estudiantiles.
- Los temas doctorales y de maestría no estén vinculados a proyectos aprobados según los requerimientos establecidos por el MES.
- Poca información y divulgación de las convocatorias de premios y eventos.
- No controlar sistemáticamente el plan de ciencias y técnicas previsto para el año.

#### **Proceso: Extensión Universitaria**

- Poca motivación y sentido de pertenencia de los estudiantes y trabajadores de las carreras en la realización de los festivales de artistas aficionados.
- Poca o ninguna asistencia de promotores culturales e instructores de arte en las diferentes manifestaciones.
- Insuficiente aseguramiento material para realizar los festivales de artistas aficionados.
- Incumplimiento de la ejecución de los proyectos sociales comunitarios.



- Insuficiente reconocimiento social por la realización de los procesos sociales comunitario.
- Poca pasividad en los juegos deportivos.
- Poco control de la ARC.
- Falta de capacidad movilizativa de la FEU y poco apoyo de los factores ante actividades de la extensión universitaria.

#### **Proceso: Relaciones Internacionales**

- Detectar violaciones y ocultarla en cualquier actividad relacionada con las relaciones internacionales.
- Ocultar o retardar la información que afecte otros procesos institucionales.
- Incumplir con las políticas y resoluciones establecidas en el área de relaciones internacionales.
- Pérdida de información legal y documentos oficiales.
- Descontrol en el registro de las donaciones.

#### **Riesgos externos relacionados con todos los departamentos**

- Desmotivación de la fuerza de trabajo debido a problemas sociales no resueltos en los lugares donde residen nuestros trabajadores.
- Tormentas localmente intensas, lluvias perennes; vientos fuera de lo común; movimientos sísmicos de mediana o alta magnitud.
- Afectaciones en la transportación de las personas y el suministro de materiales e insumo.
- Afectaciones a las comunicaciones e información almacenada producto de descargas eléctricas.
- Afectaciones a la red eléctrica en general por motivos diversos.
- Contaminación de las aguas o falta de la misma por rotura de la conductora u otros.
- Incremento de la Contaminación Ambiental que provoque enfermedades y deterioro de los recursos materiales e instalaciones.
- Vulnerabilidad de terceros que pueden implicar afectaciones al instituto, por ejemplo en la agricultura o comercio interior y fugas de gases tóxicos.



- Capacidad disminuida para enfrentar incendios de mediana y alta magnitud.
- Poca experiencia para enfrentar episodios de pandemias y epidemias locales.
- La ocurrencia de eventos naturales o rotura de alguna infraestructura que conduzca a la afectación del proceso docente.

## **Riesgos asociados a los laboratorios docentes.**

### **Laboratorios de Física**

#### **1. Mecánica y Física molecular.**

##### Funciones

- Lanzamiento de proyectiles.
- Máquina Atwood.
- Péndulo de naxwuel.
- Caída libre de los cuerpos.
- Determinación de la constante aribat del aire.
- Conservación de la cantidad de movimiento.
- Conservación de la cantidad de energía.
- Determinación del coeficiente de viscosidad de un líquido.
- Determinación de la constante de caveidich.

##### Riesgos:

- Exceso de estudiantes en un subgrupo dentro del laboratorio.
- Incorrecta manipulación y conexión en la corriente de los equipos por parte de los estudiantes.
- No asegurar los proyectos, tareas, trabajos y diplomas del curso escolar.
- Incumplimiento de las clases prácticas en el laboratorio.
- Deterioro de los equipos y medios de trabajo.
- Poca seguridad en local.
- Poca disposición del presupuesto para comprar equipos de repuesto o sustitución.
- Deterioro de mobiliarios y carpintería.

#### **2. Electricidad y Magnetismo**



#### Funciones

- Practicas de laboratorio
- Estudio del campo electos tato.
- Efecto hall.
- Estudio del campo magnético.

#### Riesgos

- La exposición a electrocutarse.
- Mala manipulación y conexión en la corriente de los equipos por parte de los estudiantes.
- Incorrecto procedimiento a la hora de realizar las practicas del laboratorio.
- Lesión física con equipos pesados.
- Poca exigencia del personal docente para la preparación de los estudiantes en las prácticas de laboratorio.
- Carpintería en mal estado.
- No activar la alarma de seguridad al salir los profesores.
- No existencia del personal calificado o preparado para el arreglo y mantenimiento de los equipos.
- Pérdida de equipos y sus accesorios por personal ajeno al laboratorio.

### **3. Óptica y Física Moderna**

#### Funciones

- Polarización, difracción e interferencia.
- Determinación de los constantes del plano.
- Efecto foto eléctrico.
- Desintegración de nucleares.
- Presión de la luz.
- Observación de las series espectrales.

#### Riesgos

- Incorrecta manipulación y conexión en la corriente de los equipos por parte del estudiante.
- Pérdidas de equipos y computadoras en el local.



- Deterioro de mobiliarios y carpintería.
- Poca preparación del estudiante para presentarse a las practicas de laboratorio.
- Poco control de los medios existentes.

## **Laboratorios de Geología**

### **1. Petrografía**

#### Funciones

Laboratorios de petrografía.

Análisis de minerales bajo microscopio.

#### Riesgos

- Incorrecta manipulación y conexión en la corriente de los microscopios por parte de los estudiantes.
- Rotura de microscopios y secciones delgadas.
- Lesión física por rotura de sección delgada.
- Deterioro de carpintería y mobiliario.
- Insuficiente seguridad del local.

### **2. Mineralogía**

#### Funciones

- Práctica de identificación de minerales.
- Uso de muestras minerales.
- Reactivos químicos en algunas muestras minerales.

#### Riesgos

- Insuficiente iluminación en el local.
- Deterioro de los ventanales de cristal.
- Incorrecta manipulación de los reactivos químicos durante la práctica.
- Intoxicación con los reactivos químicos.
- Mala conservación de los reactivos químicos.
- Lesión física con las muestras, herramientas y reactivos químicos.
- Poca seguridad en el local.
- Deterioro de mobiliario.



### **3. Análisis Mineralógico y Paleontológico**

#### Funciones

- Clases practicas de paleontología.
- Investigaciones científicas.
- Trabajo de diploma, maestría y doctorado.

#### Riesgos

- Incorrecta manipulación y conexión en la corriente de los equipos por parte de los estudiantes.
- Mantener encendido por un tiempo prolongado los microscopios.
- Rotura de los bombillos del microscopio.
- Rotura de secciones delgadas.
- Deterioro de los equipos.
- Carpintería en mal estado.
- Filtraciones y humedad en el área.
- Poca seguridad del local.

### **4. Análisis químico del agua**

#### Funciones

- Análisis de agua utilizando diferentes equipos.
- Análisis de los elementos del agua utilizando diferentes métodos de reactivos químicos.

#### Riesgos

- Quemaduras con los reactivos químicos.
- Mala manipulación de la campana de extracción para los reactivos químicos.
- Existencia de amoniaco y ácido sulfúrico entre otros.
- Lesión física por intoxicación, asfixia y heridas con cristalerías.
- Incorrecta manipulación de los equipos.

### **5. Microscopio de Minas**

#### Funciones

- Investigaciones en el campo de la microscopía de menas para la identificación de minerales metálicos, utilizando las técnicas de luz reflejada.



- Análisis de micro dureza.

#### Riesgos

- Incorrecta conexión en la corriente de los equipos.
- Violación de las normativas para trabajar con la luz refleja.
- Mala manipulación de las muestras.
- Incumplimiento del reglamento para trabajar con el microscopio.

### **6. Preparación de muestras**

#### Funciones

- Corte, confecciones delgadas y pulidas.
- Preparación de figuras ornamentales a partir de rocas y minerales.

#### Riesgos

- Pérdidas de los vidrios.
- Exceso de polvo, ruido y humedad.
- Incorrecta manipulación de los instrumentos.
- Existencia de reactivos tóxicos.
- Lesión física con los reactivos tóxicos.

### **7. Procesamiento de la información**

#### Funciones

- Brindar información digitalizada a los profesores, para que puedan impartir una clase con calidad.
- Permite la actividad investigativa de los profesores.

#### Riesgos

- Insuficiente gestión de la información.
- Fallas en la seguridad informática.
- Violación del acceso limitado.
- Vulnerabilidad ante la introducción de virus informáticos.
- Dependencia de la red del centro.
- Deterioro de los ventanales.

### **Museo**



Institución que posee una colección de minerales, rocas y fósiles muy valiosos, con fines docentes e investigativos.

#### Riesgos

- Poca seguridad en el local.
- Deterioro de mobiliarios y carpintería.
- Mala conexión de los equipos de proyección.
- Rotura de las vitrinas.
- Pérdidas de muestras minerales.
- Abrir las vitrinas de exposición en su parte exterior.
- Hacer exposiciones fuera de las vitrinas sin el debido cuidado de su conservación.

#### Fondo geológico

Realiza prestamos de libros disponibles, tesis, revistas, brújulas, tesis en opción de grado, tesis en opción de ingeniero, tesis al grado de master, tesis de doctorado, mapas o cartas topográficas, planos geológicos, entre otros materiales.

#### Riesgos

- Pérdida de la bibliografía al prestarse.
- Deterioro del material bibliográfico.
- Filtraciones y humedad en el local.
- Deterioro de los ventanales.

#### Laboratorios de Minas

##### 1. Computación de los profesores

#### Riesgos

- Poca control de las llaves y acceso al local.
- Deterioro de los tomacorrientes y de las persianas.
- Fallas en la seguridad informática.
- Violación del acceso limitado.
- Vulnerabilidad ante la introducción de virus informáticos.

##### 2. Ventilación de gas y polvo





#### Funciones

- Admosferologia de minas.
- Protección del trabajo.

#### Riesgos

- Incorrecta manipulación y conexión en la corriente de los equipos por parte de los estudiantes.
- Rotura de los instrumentos.
- Incumplimiento de la seguridad necesaria.
- Filtración y humedad en el local.
- Deterioro de persianas y mobiliarios por carcomas.

### **3. Prensa**

#### Funciones

- Práctica de física de la roca y materiales de construcción.
- Ensayos de resistencia a compresión.
- Determinación de abrasividad.
- Dureza.
- Masa volumétrica.
- Porosidad.

#### Riesgos

- Deterioro del foso para cimiento cubierto con madera.
- Insuficiente protección de la guarderas de la prensa de 10t cuando parte las rocas.
- No existe la tapa de la pizarra eléctrica.
- Poca seguridad en el local.
- Robos y rotura de los equipos por personal ajeno al local.
- No se le da el mantenimiento necesario a los equipos.

### **4. Propiedades física de la roca**

#### Funciones

- Determinación de las ondas longitudinales.
- Densidad masa volumétrica.



- Composición granulométrica.

#### Riesgos

- Deterioro de los equipos por mala manipulación de los estudiantes.
- Quemaduras cuando existe un mal procedimiento.
- Lesión física con instrumentos de vidrios.
- Deterioro de mobiliarios y carpintería.

### **5. Laboratorio de Computación de los estudiantes**

#### Riesgos

- Vulnerabilidad antes los virus informáticos.
- Violación de las normas establecida en los laboratorios por los estudiantes.
- Perdidas de accesorios de las computadoras.
- Carpintería en mal estado.
- Descontrol de los AFT.

### **Centro de estudio de Sismología**

#### Funciones

- Asesoramiento a las carreras
- Implementación de la estrategia curricular ambiental
- Estudios y análisis ambiental
- Proyectos ambientales
- Proyectos empresariales

#### Riesgos

- Debilidades en el trabajo político ideológico.
- Política de cuadro inadecuada.
- Insuficiente seguridad y protección de los locales y equipos.
- Uso indebido y desvió hacia fines no autorizados de los equipos de computación.
- Mala ejecución del Presupuesto.
- Desvío de recursos provenientes de donaciones.
- Incorrecta Relaciones con extranjeros.
- Mal uso y destino de los Recursos de la batalla de ideas.



- Descontrol de mobiliario y AFT.

#### **Riesgos asociados a la Secretaría Docente de la Facultad**

- No realizar las matricular por el listado que envían de la comisión de ingreso general.
- No esta definido el nivel de acceso a la secretaria.
- Falta de seguridad de los closet de la documentación oficial.
- Pérdida de los documentos oficiales.
- Certificaciones ilegales de títulos.
- Descontrol con el informe estadístico.
- No se le informe al Dpto. de economía las bajas ocasionadas para la suspensión del estipendio.
- La solicitud de un título para un estudiante no posible a graduar.
- Descontrol con las actas y exámenes de premio.
- Incorrecto registro de los títulos.
- Entregar al estudiante un plan temático sin el cuño de consultoría y el proceso judicial requerido.

#### **Riesgos asociados al Decanato**

- Descontrol de la formación integral de los estudiantes en la carrera
- No asesorar las transformaciones que se requiera en el proceso de formación, para continuar los estudios en tiempo de guerra.
- No elaborar las indicaciones para la organización, planificación, control y evaluación del PDE de cada curso escolar.
- No controlar la aplicación de los reglamentos que norman los aspectos organizativos, docente-educativos y metodológicos relacionados con el proceso de formación en las carreras.
- No analizar periódicamente la información estadística relacionada con los resultados del proceso de formación de los estudiantes.
- No garantizar la actualización del aseguramiento bibliográfico previsto para las carreras.



- No actualizar constantemente los respectivos textos básicos que deban ser modificados, sustituidos por otros existentes, o nuevos por elaborar en cada carrera.
- No promover ni controlar el desarrollo de las unidades docente y su utilización eficiente.
- No controlar la planificación y el desarrollo por las carreras de las actividades sociales productivas de los estudiantes.
- No controlar la atención a los alumnos ayudantes en las carreras

### **2.2.3. Facultad de Humanidades**

Caracterización:

La Facultad de Humanidades surge como resultado del proceso de universalización de la Educación Superior cubana, en una institución que durante más de 25 años ha formado profesionales en ciencias técnicas. De ahí que el surgimiento de esta Facultad tenga múltiples impactos hacia el interior de la Universidad y hacia su entorno socioeconómico. Hoy en ella se estudian en el Curso Regular Diurno las carreras de Estudios Socioculturales; Contabilidad y Finanzas y Bibliotecología y Ciencia de las Información. Estas mismas carreras se desarrollan en el Curso para trabajadores, además la Facultad tiene la modalidad de Enseñanza a distancia donde se cursan seis carreras: Estudios Socioculturales, Contabilidad y Finanzas, Bibliotecología y Ciencia de las Información, Economía, Historia y Derecho. La Facultad cuenta con una matrícula de 662 estudiantes, 14 trabajadores no docentes, adiestrado técnico medio 4 y otros trabajadores.

#### **Departamento de Contabilidad y finanzas**

##### **Proceso: Formación del profesional**

Pregrado

- No iniciar el curso en el momento planificado.
- No se hayan previsto las afectaciones en la docencia al responsable del gráfico docente.



- No se cuente con los planes de estudio de la carrera.
- No se garantice a tiempo el completamiento del claustro para cubrir cada una de las asignaturas de las carreras.
- Las asignaturas no tengan sus planes de estudio.
- El fondo de tiempo en los programas analíticos de las signaturas no se correspondan con el grafico docente.
- No se le comunique a tiempo a los jefes de Junta las características de las asignaturas, para elaborar el horario docente (P<sub>4</sub>) y la disponibilidad de profesores.
- La falta de control en la elaboración y cumplimiento de los P<sub>1</sub>, P<sub>3</sub>, P<sub>4</sub>.
- No visualización de los P<sub>4</sub>, tanto para estudiantes como para profesores previo al inicio del semestre.
- No solicitar de forma anticipada a los jefes de junta y a los decanos los cambios de turnos y variaciones en los periodos de exámenes y turnos de clases.
- No se reúna el jefe de Junta de Año con los estudiantes de la brigada para la elaboración del calendario de exámenes finales.
- No se correspondan los programas de las asignaturas con los P<sub>4</sub>.
- No este elaborado el plan de trabajo metodológico
- No se cuente con la estrategia metodológica actualizada.
- No este definido el objetivo del trabajo metodológico del Dpto.
- No se controle el cumplimiento del plan de trabajo metodológico.
- No se desarrollen reuniones metodológicas, clases de comprobación, controles a clases, etc.
- El plan de trabajo metodológico no incluya actividades en la junta de cada año.
- No se controle el proceso docente-metodológico por la Junta de año.
- No se controlen las clases planificadas por P<sub>4</sub>, tanto por el jefe de Junta como por el jefe de disciplina, jefe de carrera, jefe de Dpto., vicedecano, decanos, y vicerrectoría docente.
- No se controle la ejecución de las políticas laborales.



- No se garantice y controle el cumplimiento de las actividades estudiantiles (reuniones de la juventud, asambleas de brigadas, matutinos, actos, etc.).
- No estén los convenios establecidos entre el instituto y las empresas para garantizar el apoyo y el seguimiento a los estudiantes en su práctica laboral.
- No este definido el objeto de la práctica laboral en correspondencia con el objetivo del año que cursa el estudiante.
- No se haya planificado la práctica laboral en el periodo que establece la práctica docente.
- No se garantice los gastos de alimentación a los estudiantes en la práctica.
- No cuenten los estudiantes con la guía de las prácticas laborales.
- No tenga definido el Dpto. las líneas de investigación.
- No estén creados los grupos científicos \_estudiantiles.
- No participación de los estudiantes en foros, eventos científicos\_ estudiantiles.
- No orientación de trabajos extraclase por los profesores que incentive al estudiante a la investigación desde lo curricular.
- No estén identificados los alumnos de alto aprovechamiento académico.
- No exista un movimiento de alumnos ayudantes.
- No tengan un plan de trabajo los alumnos ayudantes.
- No haga llegar con tiempo suficiente a la vicerrectoría docente la necesidad de textos de las diferentes asignaturas según el plan de estudio el jefe de la carrera.
- No estén actualizados, digitalizados e impresos los planes de estudio de le Carrera.
- No exista control de los textos con que cuenta la carrera.
- No se registren los préstamos externos de los libros del Dpto.
- No exista preocupación por parte del Dpto. de preparar metodológicamente las asignaturas que surgen nuevas en los planes de estudio de la carrera.
- No orienten debidamente los profesores a los estudiantes cuales son los textos para consultar las bibliografías básicas de las asignaturas.



- No cuenten las asignaturas y las disciplinas con las bibliografías básica y complementaria en el diseño metodológico y programas analíticos.
- No cuente el profesor con el programa de las asignaturas.
- No este designado el jefe de carrera.
- No cuente con el profesor guía y jefe de junta cada año.
- No estén elaborado, ni personalizados los proyectos educativos de la brigada.
- No cuente con su proyecto de vida cada estudiante de la brigada.
- No se tengan en cuenta acciones de la brigada para la interrelación con la residencia estudiantil.
- No se le de seguimiento a las actividades que se proponen en el proyecto educativo.

#### Postgrado

- No esté elaborado el plan de superación profesional del Dpto.
- No se cumpla con el plan de superación profesional.
- No exista un plan de postgrado.
- No se cumpla con el plan de postgrado.
- . No se le de seguimiento al cambio de categoría de los profesores.
- No se le gestione modalidades de diplomados, maestrías a los profesores del Dpto.
- No estén diseñados los planes de doctorado a los aspirantes.
- No estén determinadas en las áreas las necesidades de aprendizaje.
- No se divulguen los planes de superación y postgrado.
- No se le de seguimiento a los planes de formación del Dpto., al cumplimiento de los programas de maestrías y doctorado de los cursistas y a las exigencias del comité académico correspondiente.

#### **Proceso: Ciencia y técnica**

- No esté definido el objetivo de la ciencia y técnica en el Dpto.
- No esté elaborado el plan de la ciencia y técnica.
- No esté definida las líneas de investigación.
- No se participe en eventos nacionales, internacionales, forum, etc.



- No esté aprobado por el CITMA los temas de investigación docente.
- No se corresponda con el banco de problemas del territorio las líneas de investigación.
- No estimular ni orientar a los profesores para la participación en eventos nacionales e internacionales de contabilidad y finanzas.
- No llevar a aprobación los temas de investigación a los consejos científicos de la facultad y el centro.
- No orientar a los profesores en el diseño de Proyectos de financiamiento para las investigaciones.

**Proceso: Extensión universitaria**

- No se tengan en cuenta en el proyecto social y los proyectos de la brigada las tareas de la universidad, Programas de la revolución, los juegos Inter facultades.
- No se visite sistemáticamente la residencia estudiantil.
- No promover la participación de artistas aficionados en los festivales estudiantiles o de trabajadores.
- No desarrollar acciones educativas para la elaboración de proyectos.
- Los estudiantes no estén identificados con su proyecto de vida y su proyecto social.
- Los proyectos no tengan impacto en los estudiantes.
- No promover la participación de los estudiantes en los juegos Inter facultades.
- No seguimiento de las acciones en los proyectos sociales.
- No cumplimiento de la estrategia de integración residencia-facultad.

**Proceso: Gestión Económica Financiera**

- No esté actualizado el expediente de Activos Fijos (AF.) en el Dpto.
- No se realice el inventario periódico del 10% de los AF.
- No existan las actas del inventario del 10%, así como de los movimientos de AF (alta, baja, traslado)
- No se liquide en tiempo los gastos de viaje.
- No ejecutar debidamente los proyectos financieros de investigación.





**Proceso: Gestión de Recursos Humanos.**

- No tener definido el plan de trabajo cada profesor.
- No exista en el Dpto. una política de gestión de recursos humanos para completar la plantilla en el Dpto.
- No informe el Dpto. a tiempo a la dirección de Recursos Humanos la necesidad de profesores para el próximo curso.
- No estén elaborados los planes de adiestramiento, ni los planes de reserva.
- No rehaga el proceso de evaluación de los profesores al cierre de cada semestre y cada año.
- No existan los planes de superación y posgrado.
- No se controle el cumplimiento de todos los planes (de resultado, adiestramiento, resultado, reserva.)
- No se discutan en el Dpto. las resoluciones y su cumplimiento.
- No se conozca el reglamento laboral.
- No se trabaje adecuadamente en la sección sindical.
- No se controle la participación de los profesores en las actividades planificadas por el centro, la facultad y el Dpto.
- No responda el PC<sub>10</sub> al comportamiento laboral de los profesores y las resoluciones vigentes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- No se le de seguimiento al proceso de categorización y cambio de categoría de los profesores.
- No exista una estrategia de capacitación hacia los profesores del Dpto.
- No se cumpla con el programa de higienización.
- No se encuentre elaborada la planeación estratégica del Dpto.

**Proceso: Protección y Defensa.**

- No estén insertados todos los trabajadores al plan de guardia del centro.
- No se cumpla con la guardia obrera.
- No se participe en las actividades de la defensa orientadas a nivel nacional, territorial, y central.

**Proceso: Ingreso y Egreso**



- No se divulgue el proceso de ingreso al nivel superior (fecha de ingreso, fecha de examen, etc.)

### **Riesgos externos**

- Desmotivación de la fuerza de trabajo debido a problemas sociales no resueltos.
- Naturales:

Por ejemplo: Tormentas localmente intensas, lluvias perennes; vientos fuera de lo común, movimientos sísmicos, de mediana o alta magnitud.

- .Afectaciones en la transportación de las personas y el suministro de materiales e insumos.
- Deterioro de instalaciones y afectaciones de los activos fijos tangibles.
- Afectaciones a las comunicaciones e información almacenada producto de descargas eléctricas.
- La no existencia de cerca perimetral.
- La no existencia de alarma.
- Mal funcionamiento del grupo de custodios.
- Falta de iluminación.
- La falta de un sistema de orientación interna para la ubicación dentro de la universidad (señalización de las facultades).
- Acceso de personal ajeno al proceso docente.
- Falta de una zona de parqueo.
- Poca calidad en la alimentación de los estudiantes y profesores.
- Funcionamiento inadecuado del sistema de drenaje del centro.

### **Departamento de Bibliotecología y Ciencias de la información**

#### **Riesgos Internos**

#### **Proceso: Formación del profesional**

##### **Pregrado**

- La existencia de un claustro incompleto y de baja categoría docente.
- La existencia de varios profesores adjuntos.
- No se controlan los programa analíticos de las asignaturas.
- Cambios en el P<sub>4</sub> por diferentes causas.
- Por descontrol del Proceso Docente Educativo (PDE).



- Porque no se cumple con todas las actividades planificadas en el PEB
- Por deficiencias en los convenios Universidad – empresas para el desarrollo de las Prácticas Docentes.
- No se cumple con las horas de práctica laboral
- No existe la bibliografía básica para el Plan D
- Dificultades en el uso de la bibliografía digital por falta de computadoras
- Por no estar completo el equipo de tutores
- Los tutores no desarrollan con calidad su trabajo
- Por deficiente trabajo educativo que asegure la conservación de nuestros medios en aulas y la residencia estudiantil.

#### Postgrado

- No dar la evaluación que realmente tienen los estudiantes
- No actualización de los contenidos a impartir
- No se cumple con el cronograma de doctorados, maestrías y cursos de postgrado
- No se cumple con los cursos de doctorados a impartir.

#### **Proceso: Ciencia y Técnica**

- Porque no se publican los artículos planificados
- Porque no se cumple con la participación en eventos
- Porque no se presenta un proyecto

#### **Proceso: Gestión Económica-Financiera**

- Por insuficiente formación cultural económica contable del jefe de departamento.
- Por no entregar a tiempo la solicitud de dietas de diferentes tipos.
- Insuficiencias en el tratamiento de los activos fijos tangibles.
- Porque no se liquidan los anticipos y gastos de viajes por la cuantía correcta y en el término establecido.

#### **Proceso: Gestión de Recursos Humanos**

- Ineficiencia en la selección de los alumnos ayudantes y adiestrados.
- Falta de rigor en la evaluación del desempeño
- Poca efectividad en el programa de preparación de las reservas.
- Movimientos no previstos de la fuerza de trabajo profesional.
- No considerar la existencia de stress laboral motivado por causas diversas como poca organización y repetición de informes a rendir.
- Inexistencia de servicios médicos a tiempo completo y no existir un plan de chequeos médicos periódicos.

#### **Proceso: Información e Informatización**

- No se transmite eficientemente las cuestiones de conocimiento colectivo, tratadas en el Consejo de Dirección.
- Está el departamento desconectado a la intranet.
- Falta de una intranet corporativa que cuente con los contenidos necesarios para la gestión institucional.
- Falta de preparación por parte del jefe de departamento.
- Vulnerabilidad ante la introducción de virus informáticos.

#### **Proceso: Protección y Defensa**



- Entrada al departamento de personas ajenas.
- Pérdida de las llaves del local y descontrol de quién tiene en su poder las mismas.
- Poca calidad de la guardia obrera estudiantil.
- No comprobación de la seguridad del local al salir el último integrante del departamento
- Falta de iluminación en los alrededores del departamento.
- Deterioro de la ventanas del local

**Proceso: Ingreso y Egreso**

- No manejar adecuadamente la documentación relacionada con los estudiantes que piden cambio de carrera.

**Proceso: Riesgos por Inadecuados métodos y estilos de dirección.**

- El jefe de departamento debe completar su preparación para el cargo.
- Falta de trabajo en quipo
- Mala organización y control del trabajo.
- Desconocimiento de las políticas establecidas
- Poca capacidad para priorizar tareas
- Falta de liderazgo.

**RIESGOS EXTERNOS**

- Desmotivación de los recursos humanos por causas que no dependen del clima laboral.
- Afectaciones por fenómenos naturales de diferentes tipos
- Afectaciones económicas territoriales y nacionales.

**Departamento de Marxismo-Leninismo**

**Proceso: Formación del profesional**

- Existencia de un claustro joven donde predominan profesores, incluyendo 6 Instructores Auxiliares, que no poseen aún un año de experiencia lo cual puede atentar contra la calidad del proceso de formación de los estudiantes.
- Posibilidad de cometer errores en la impartición de la docencia como consecuencia de no llegar a sistematizar de forma adecuada las categorías de la dialéctica materialista y las habilidades de las asignaturas del currículo de los instructores auxiliares y adiestrados que se encuentran frente a las aulas.
- Desconocimiento de la Resolución No. 210/2007 que norma el trabajo docente y metodológico lo cual puede comprometer los procesos sustantivos del Dpto. especialmente puede impactar negativamente el trabajo educativo.



- La falta de control de las actividades docentes lo cual no le daría la idea exacta a los dirigentes del Dpto. de cómo marcha el proceso docente - educativo.
- No informar periódicamente a los jefes de las juntas de años el estado de las evaluaciones de cada estudiante lo cual no facilitaría darle seguimiento a las diferencias individuales.
- Por la elaboración de boletas de exámenes en las cuales las preguntas no evalúan de forma integrada las invariantes de los procesos, además de prevalecer las preguntas reproductivas que no facilitan el desarrollo del pensamiento lógico.
- La existencia de guías de seminarios donde los estudiantes no disponen de la bibliografía suficiente para aprehender el conocimiento de forma proactiva al no existir la actualización imprescindible y estar elaboradas de forma mecanicista.
- La docencia que se imparte no provoca en los estudiantes el interés por la investigación científica, por la profundización del conocimiento y la obtención de objetivos retadores en el plano individual.
- La mala selección e insuficiente atención a los alumnos ayudantes no facilita un proceso adecuado de selección de Instructores Auxiliares para el proceso docente educativo.
- La existencia de relaciones profesor – alumno donde no se tenga en cuenta la ética del profesor y se establezcan vínculos que pongan en riesgo la formación de valores.

#### **Proceso: Gestión de Recursos Humanos**

- Mala calidad en el proceso de selección de profesores, sin tener en cuenta las características del Dpto., desconociendo las normas existentes en estos procesos.
- Evaluaciones que no expresan los resultados reales del trabajo, donde pueda primar el compromiso ilegítimo entre el jefe y el subordinado creando así un ambiente laboral que desestimula la creatividad.



- Existencia de una reserva formal donde puede no existir el debido compromiso con la institución, a partir de una mala selección de los compañeros para esta función.
- Las evaluaciones sistemáticas que se realizan son formales, no miden por desempeño y no se toman medidas con los incumplidores de los procesos que se controlan.
- Se otorgan responsabilidades a compañeros que no poseen todos los conocimientos para desempeñarlas y no se tiene en cuenta la opinión del colectivo para hacerlo.
- Por realizar movimientos de la fuerza laboral sin previo conocimiento de los jefes de los colectivos y sin garantizar que los que asuman las funciones de estos posean la preparación requerida.
- Por centralizar en unos pocos compañeros el trabajo del Dpto. sin la adecuada dirección de los procesos hacia los que poseen mayor conocimiento.
- Por no considerar el estado de salud, y la situación del entorno familiar, de los compañeros para asignarles responsabilidades llevándoles a trabajar bajo condiciones de stress.
- No controlar adecuadamente los recursos humanos de las SUM realizando pagos indebidos tanto a los adjuntos como a los profesores propios por el trabajo de preparación metodológica de los profesores a tiempo parciales.
- No tener debidamente identificado el objeto del puesto laboral y la caracterización socio política del entorno donde se mueve el Dpto. lo cual no le permite conocer las oportunidades y amenazas que este tiene.

#### **Riesgos por inadecuados métodos y estilos de dirección.**

- Falta de preparación de los cuadros del Dpto. para asumir sus responsabilidades lo que impide que visualicen su lugar en la organización.
- Incumplir con los planes de resultados y no tenerse en cuenta este para la realización de las evaluaciones y la planificación del, presente y el próximo curso escolar.



- Insuficiente dominio de las técnicas de dirección lo que no les permite la creación de un ambiente de trabajo favorable en las reuniones y otras actividades públicas.
- Desarrollar relaciones inadecuadas con los subordinados, problemas con la comunicación e insuficientes técnicas para establecer diálogos con los que permitan crear líneas de negociación en la solución de los conflictos.
- No crear un ambiente de trabajo adecuado para el control social como factor esencial de la dirección, lo cual conduciría a confiar en los mecanismos burocráticos.
- Desarrollar reuniones de departamentos sin tener en cuenta los principios de la dirección colectiva, con una dirección centralizada que no delega en los compañeros los procesos sustantivos y no toma decisiones de forma participativa.
- No someter al debate público los procesos fundamentales, especialmente aquellos que comprometen la imagen del Dpto. y que conciernen a reconocimientos por el trabajo realizado y pueden afectar a otros compañeros.
- Por tomar decisiones sin la participación de todos los miembros del colectivo y sin toda la información pertinente que permita que siempre se realicen las elecciones a tenor con los méritos personales de cada compañero.
- Emitir criterios sin toda la información necesaria, sin tener en cuenta el carácter clasista de la toma de decisiones y los principios de la moral socialista.
- Incapacidad para utilizar los medios y las técnicas más modernas de la informática y la gestión de los procesos que puedan comprometer las relaciones del Dpto. con otras instituciones.

#### **Proceso: Gestión Económica Financiera**

- Insuficiente formación económica contable de los profesores del Dpto. y poco dominio de la información de los recursos de que se disponen para el trabajo.
- Indisciplina informativa, ocultamiento de información de forma intencionada o por falta de esta.
- Usar los recursos con fines diferentes para los cuales fueron asignados.



- No realizar el control del 10% de los activos fijos tangibles, ni registrar en actas los controles existentes.
- Asignar recursos económicos sin la debida justificación, dietas que no tienen respaldo y eventos que no son de interés del Dpto. y no se corresponden con las líneas de investigación definidas.
- Liquidación tardía de las dietas por parte de los profesores utilizando documentos de dudosa procedencia.
- Presentar proyectos a organismos nacionales y extranjeros sin la debida aprobación y sin el análisis económico que justifique la solicitud de recursos económicos.

#### **Proceso: Protección y Defensa**

- No poseer las actas de responsabilidad por la tenencia de las llaves de las puertas y entradas de locales.
- Mala calidad de la guardia obrera y falta de control por parte del jefe del Dpto.
- No comprobar de forma sistemática la calidad de los llavines, cierres y acceso a los locales del Dpto.
- Inseguridad de los medios de computación y no controlar sistemáticamente la calidad de los sellos de cada equipo.

#### **Riesgos relacionados con la actividad de postgrado**

- Por la emisión de documentación a favor de personas que no cumplan los requisitos establecidos en el reglamento, o matrículas que violan lo establecido.
- No proteger adecuadamente los conocimientos que se utilizan en el postgrado y ofrecer información que pueda comprometer a la institución.
- Por no evaluar la calidad del postgrado y no darle el seguimiento correspondiente.
- Entregar los contenidos de los postgrados a terceros sin la debida autorización y en la búsqueda de la obtención de beneficios personales.





- Realizar tutorías a extranjeros, dentro o fuera de Cuba, sin la debida autorización con fines de lucro o sin estos que pueda comprometer las relaciones del país.

#### **Proceso: Relaciones Internacionales**

- Utilizar las relaciones con extranjeros en la búsqueda de beneficios personales afectando la imagen internacional del ISMMM.
- Realizar contactos con especialistas extranjeros sin la preparación necesaria comprometiendo de esta forma el prestigio de la institución.
- Tener relaciones con extranjeros sin la autorización de las instancias administrativas y académicas existentes en la institución.
- No realizar en tiempo y forma las rendiciones de cuentas de sus actividades en el extranjero ocultando información pertinente a los intereses de la nación.
- Mantener relaciones con terceros, en el extranjero, que no estén sujetas a los términos de los contratos.

### **Departamento de Estudios Socioculturales**

#### **Riesgos internos**

##### **Proceso: Formación del profesional**

###### Pregrado

- Existan problemas en la elaboración del gráfico docente (informaciones de la VRD o cambios por situaciones excepcionales).
- No se entregue la solicitud de asignaturas en tiempo para la posterior planificación de los profesores.
- Entrega fuera de tiempo de los  $P_1$  a los Jefes de Junta de Año que planifican los  $P_4$ .
- No entrega de los  $P_4$  antes del inicio de cada semestre.
- Incumplimiento del Plan de Trabajo Metodológico.
- No se controle el Proceso Docente, y se cambien turnos de clases o se pierdan.
- La inasistencia a clases por parte de los alumnos.



- Las prácticas laborales no satisfagan las expectativas de los estudiantes.
- FALLE el aseguramiento bibliográfico de los textos básicos de las asignaturas.
- Exista mala calidad en general del trabajo educativo, de forma tal que no se cumpla con el Proyecto Educativo de las Brigadas y los Proyectos Sociales, y ello conduzca al deterioro del clima disciplinario, de respeto entre alumnos, alumnos y profesores, y el cuidado de la propiedad social que debe reinar en un centro de educación superior.
- Sea deficiente el trabajo educativo que asegura la conservación de nuestros medios en aulas y la residencia estudiantil.
- Se viole el funcionamiento de las Comisiones Disciplinarias ante errores y hechos que impliquen violaciones de los reglamentos, y que no tenga significado el hecho de que al estudiante se le llame la atención o se vea involucrado en algún hecho por mala conducta.
- No se sea exigente con la formación del estudiante.

#### **Proceso de Ingreso y Egreso**

- Detectar violaciones y ocultarlas (o permitir las) en varios procesos. Por ejemplo:
  - Entregar documentos legales a personas indebidas.
  - Por permitir tránsito de estudiantes sin los documentos en regla.
- No prestar la debida atención a la conservación de los documentos y su debida protección física que afecte su perfecta conservación.
- Pérdida de la información debido a errores con falta de previsión comprobada.

#### **Proceso: Información e Informatización**

##### **Riesgos por insuficiente gestión de la información.**

- Considerar que las políticas y cuestiones de conocimiento colectivo, basta que se transmitan en las reuniones del Dpto. a través de la información del Plan de Trabajo del mes, para que sean de dominio y comprensión de todos.
- Poco hábito de lectura de murales, pizarras, correo electrónicos informativos desde los distintos niveles de dirección, y escasos espacios de reflexión colectiva entre los profesores del Dpto. y su vínculo con las SUM.



- Conocimiento trunco o mal interpretado. Desvío de la atención sobre el problema porque el dirigente no está debidamente informado, lo que implica pérdida de tiempo.
- Incomprensión de lo que significa gestionar información. Por insuficiente información a los profesores y estudiantes o insuficiente acceso a la misma.
- Fallas en la seguridad informática.
- Violación del acceso limitado. Compadreo. Comportamiento intencional de robo de información por personal del Dpto. o ajeno con facilidades.
- Ser vulnerables ante la Introducción de virus informáticos.
- Poco empleo de las nuevas tecnologías de la información para los procesos. Poco uso de las posibilidades ya comprobadas que brindan estas tecnologías.

#### **Proceso: Gestión de Recursos Humanos**

- Simplificar o hacer ineficiente el procedimiento dedicado al reclutamiento y la selección del profesorado.
- Mala calidad de la preparación del personal. Compadreo y falta de rigor en la evaluación del desempeño. No se comprueban a profundidad los conocimientos y modos de hacer de las personas.
- Poca efectividad en el programa de preparación de las Reservas del Dpto.
- Falta de rigor en la evaluación del desempeño de los profesores. No se comprueba con profundidad los conocimientos que se poseen.
- La existencia de Sistemas de Aviso en tiempo real no comprobado.
- Movimientos no previstos de la fuerza de trabajo profesional y no profesional.
- Insuficiente sistema de atención médica desde los primeros auxilios hasta enfermedades profesionales.
- Existencia de condiciones físicas no adecuadas en el puesto de trabajo.
- No dominio de las normas de seguridad industrial así como la seguridad e higiene del trabajo.
- no considerar la existencia de stress laboral motivado por causas diversas.
- Mantener condiciones de enfermería o primeros auxilios deteriorados o pobres.

#### **Riesgos por inadecuados métodos y estilos de dirección.**



- El dirigente no ha sido debidamente preparado, o sea, llega al cargo sin poseer los conocimientos necesarios.
- Predisposición a solicitar ayuda. Incomprensión por parte del dirigente de las funciones que debe realizar.
- Escasos diseños colectivos para enfrentar situaciones problemáticas.
- Mala planificación y no respeto a lo programado.
- Desconocimiento de las políticas establecidas, o poco tiempo dedicado a razonar sobre las mismas.
- Poca capacidad para priorizar tareas entre ellas las relacionadas a atención a la eficiencia del plan de prevención.
- Practicar conductas que reflejan compadreo y rigidez. Miedo al cambio.
- Ser no emprendedor (no hace lo que se necesita hacer).
- Poseer el hábito de mentir y ser poco comunicador. Por no explicar con suficiente calidad las políticas.
- Basar la gestión en personas imprescindibles.
- Escasa previsión, motivada por inexperiencia, por egoísmo, por creerse el único visionario, etc.
- Conductas tales como descuidos, falta de organización, excesos de confianza y ocultar errores suyos o de subordinados.
- Poca seguimiento de los resultados del control interno y auditorías sucedidas.

**Proceso: Gestión Económica financiera**

- Insuficiente formación cultural económica contable de los dirigentes del Dpto.
- Incumplir con los presupuestos de gastos aprobados.
- No entrega de toda la información solicitada y en los plazos previstos.
- Insuficiencias en el tratamiento de los activos fijos tangibles.
- Pérdidas y deterioros de activos fijos sin control, falta de una identificación completa, sin la adecuada conservación y no observar el tratamiento del destino final cuando causan bajan, proporcionando el desvío de los mismo.
- Poca seguimiento (lentitud) de los resultados del control interno y auditorías.



- Rotura masiva de equipos de cómputos. No ejecución de mantenimientos en los tiempos previstos. No prever los desgastes físicos por el tiempo (el instituto tiene más de 30 años de construido).
- No se liquidan los anticipos y gastos de viajes por la cuantía correcta y en el término establecido.

**Riesgos relacionados con la actividad de postgrado.**

- No se haga el DNA, y se oferten actividades de Postgrado solo sobre la base de la voluntad de los profesores.
- No se entregue en tiempo el Plan de Superación a la VRIP, o con los requisitos necesarios.
- Los medios de divulgación del Plan de Postgrado sean ineficaces (por ejemplo: la página Web del ISMMM, no cumple con ese propósito).
- La emisión de certificados a favor de personas que no cumplan los requisitos establecidos en el reglamento o matrículas que violan lo establecido.
- No se conviertan los resultados científicos que se alcancen (nuestros y de otros) en contenidos de actualización sistemática para el postgrado.
- No evaluar la calidad del postgrado.
- No se cumpla con los períodos para la realización de las actividades del Doctorado de aquellos profesores doctorantes.
- Los profesores no se incorporen a la formación doctoral, por falta de motivación u otras causas.
- No tener programas de Postgrado en diferentes modalidades y reconocimientos.
- La elaboración del Plan de Ciencia y Técnica sea inadecuado tanto por defecto como por exceso, en la proyección de las posibilidades del Dpto.
- No se priorice la actividad de Ciencia y Técnica en el Dpto. (no exista un equilibrio entre el trabajo docente y la actividad científica; así como la distribución de la actividad científica entre los profesores).



- No se definan correctamente las líneas d investigación, atendiendo a la diversidad disciplinaria del Dpto., así como que no se den respuestas a las demandas del territorio.
- No se presenten proyectos, o que los que se presenten no reúnan los requisitos.
- No se cumpla con el Plan de Publicaciones.
- Los profesores no vean las publicaciones como el modo de reconocer su trabajo y por tanto no preparen publicaciones.
- No se presenten profesores para Premios por falta de requisitos para ello.
- Los profesores no se presenten a eventos internacionales de alto nivel.
- No se controle la actividad de ciencia y técnica en el Dpto. mediante rendiciones de cuenta.

#### **Proceso: Relaciones Internacionales**

- Desconocimiento por parte del personal que labora en los procesos de lo que está establecido para cada actividad de gestión.
- Incumplir con las políticas y resoluciones al respecto.
- Pérdida de información legal, por pérdida de documentos oficiales o no atender la debida conservación de los mismos.
- No se posean proyectos internacionales.
- Los profesores no se postulen para viajar al extranjero.
- Los factores de dirección no acepten a los profesores que se postulen para viajar.
- No se gestionen donativos.

#### **Proceso: Protección y Defensa**

##### **Riesgos en la protección física**

Por insuficiencias en:

- El control de la tenencia de las llaves de la puerta del Dpto.
- La calidad de la guardia obrera estudiantil.
- La comprobación de la seguridad del local respecto a la calidad de los cierres, marcos y sello.



- La calidad del servicio que presta el SEPSA manifiesto en las fallas de las alarmas y en el sistema de aviso.
- Mala calidad de los listados de la guardia y aparición tardía de los mismos en el curso. Por no garantizar que la guardia obrera se inicie el primer día de clases.

## **Departamento de Idiomas**

### **Riesgos internos**

#### **Proceso: Formación del profesional**

##### **Pregrado**

- No se entregue la solicitud de asignaturas en tiempo para la posterior planificación de los profesores.
- Entrega fuera de tiempo de los P<sub>1</sub> a los Jefes de Junta de Año que planifican los P<sub>4</sub>.
- Incumplimiento del Plan de Trabajo Metodológico.
- No se controle el Proceso Docente, y se cambien turnos de clases o se pierdan.
- La inasistencia a clases por parte de los alumnos.
- Faltó el aseguramiento bibliográfico de los textos básicos de las asignaturas.
- Exista mala calidad en general del trabajo educativo, de forma tal que no se cumpla con el Proyecto Educativo de las Brigadas y los Proyectos Sociales, y ello conduzca al deterioro del clima disciplinario, de respeto entre alumnos, alumnos y profesores, y el cuidado de la propiedad social que debe reinar en un centro de educación superior.
- Deficiencias en el trabajo educativo que influya en la conservación de nuestros medios en aulas y la residencia estudiantil.
- Se viole el funcionamiento de las Comisiones Disciplinarias ante errores y hechos que impliquen violaciones de los reglamentos, y que no tenga significado el hecho de que al estudiante se le llame la atención o se vea involucrado en algún hecho por mala conducta.



- No se sea exigente con la formación del estudiante.

#### **Proceso: Información e Informatización**

- Considerar que las políticas y cuestiones de conocimiento colectivo, basta que se transmitan en las reuniones del Dpto. a través de la información del Plan de Trabajo del mes, para que sean de dominio y comprensión de todos.
- Poco hábito de lectura de murales, pizarras, correo electrónicos informativos desde los distintos niveles de dirección, y escasos espacios de reflexión colectiva entre los profesores del Dpto. y su vínculo con las SUM.
- Conocimiento trunco o mal interpretado. Desvío de la atención sobre el problema porque el dirigente no está debidamente informado, lo que implica pérdida de tiempo.
- Incomprensión de lo que significa gestionar información. Insuficiente información a los profesores y estudiantes o insuficiente acceso a la misma.
- Fallas en la seguridad informática.
- Violación del acceso limitado. Compadreo. Comportamiento intencional de robo de información por personal del Dpto. o ajeno con facilidades.
- Ser vulnerables ante la Introducción de virus informáticos.
- Poco empleo de las nuevas tecnologías de la información para los procesos. Poco uso de las posibilidades ya comprobadas que brindan estas tecnologías.

#### **Proceso: Gestión de Recursos Humanos**

- Simplificar o hacer ineficiente el procedimiento dedicado al reclutamiento y la selección del profesorado.
- Mala calidad de la preparación del personal. Compadreo y falta de rigor en la evaluación del desempeño. No se comprueban a profundidad los conocimientos y modos de hacer de las personas.
- Poca efectividad en el programa de preparación de las Reservas del Dpto.
- Falta de rigor en la evaluación del desempeño de los profesores. No se comprueba con profundidad los conocimientos que se poseen.
- La existencia de Sistemas de Aviso en tiempo real no comprobado.
- Movimientos no previstos de la fuerza de trabajo profesional y no profesional.





- Insuficiente sistema de atención médica desde los primeros auxilios hasta enfermedades profesionales.
- Existencia de condiciones físicas no adecuadas en el puesto de trabajo.
- No dominio de las normas de seguridad industrial así como la seguridad e higiene del trabajo.
- No considerar la existencia de stress laboral motivado por causas diversas.
- Mantener condiciones de enfermería o primeros auxilios deteriorados o pobres.

#### **Riesgos por inadecuados métodos y estilos de dirección.**

- Porque el dirigente no ha sido debidamente preparado, o sea, llega al cargo sin poseer los conocimientos necesarios.
- Predisposición a solicitar ayuda. Incomprensión por parte del dirigente de las funciones que debe realizar.
- Escasos diseños colectivos para enfrentar situaciones problemáticas.
- Mala planificación y no respeto a lo programado.
- Desconocimiento de las políticas establecidas, o poco tiempo dedicado a razonar sobre las mismas.
- Poca capacidad para priorizar tareas entre ellas las relacionadas a atención a la eficiencia del plan de prevención.
- Practicar conductas que reflejan compadreo y rigidez. Miedo al cambio.
- Ser no emprendedor (no hace lo que se necesita hacer).
- Poseer el hábito de mentir y ser poco comunicador. Por no explicar con suficiente calidad las políticas.
- Basar la gestión en personas imprescindibles.
- Por escasa previsión, motivada por inexperiencia, por egoísmo, por creerse el único visionario, etc.
- Conductas tales como descuidos, falta de organización, excesos de confianza y ocultar errores suyos o de subordinados.
- Poco seguimiento de los resultados del control interno y auditorías sucedidas.

#### **Proceso: Gestión Económica Financiera**

- Insuficiente formación cultural económica contable de los dirigentes del Dpto.



- Incumplir con los presupuestos de gastos aprobados.
- No entrega de toda la información solicitada y en los plazos previstos.
- Insuficiencias en el tratamiento de los activos fijos tangibles.
- Pérdidas y deterioros de activos fijos sin control, falta de una identificación completa, sin la adecuada conservación y no observar el tratamiento del destino final cuando causan bajan, proporcionando el desvío de los mismo.
- Poco seguimiento (lentitud) de los resultados del control interno y auditorio.
- Rotura masiva de equipos de cómputos. No ejecución de mantenimientos en los tiempos previstos. No prever los desgastes físicos por el tiempo (el instituto tiene más de 30 años de construido).
- No se liquidan los anticipos y gastos de viajes por la cuantía correcta y en el término establecido.

#### **Riesgos relacionados con la actividad de postgrado.**

- No se haga el DNA, y se oferten actividades de Postgrado solo sobre la base de la voluntad de los profesores.
- No se entregue en tiempo el Plan de Superación a la VRIP, o con los requisitos necesarios.
- Los medios de divulgación del Plan de Postgrado sean ineficaces (por ejemplo: la página Web del ISMMM, no cumple con ese propósito).
- Emisión de certificados a favor de personas que no cumplan los requisitos establecidos en el reglamento o matrículas que violan lo establecido.
- No se conviertan los resultados científicos que se alcancen (nuestros y de otros) en contenidos de actualización sistemática para el postgrado.
- No evaluar la calidad del postgrado.
- Los profesores no se incorporen a la formación científica, por falta de motivación u otras causas.
- No tener programas de Postgrado en diferentes modalidades y reconocimientos.
- La elaboración del Plan de Ciencia y Técnica sea inadecuado tanto por defecto como por exceso, en la proyección de las posibilidades del Dpto.



- No se priorice la actividad de Ciencia y Técnica en el Dpto. (no exista un equilibrio entre el trabajo docente y la actividad científica; así como la distribución de la actividad científica entre los profesores).
- No se definan correctamente las líneas d investigación, atendiendo a la diversidad disciplinaria del Dpto., así como que no se den respuestas a las demandas del territorio.
- No se presenten proyectos, o que los que se presenten no reúnan los requisitos.
- No se cumpla con el Plan de Publicaciones.
- Los profesores no vean las publicaciones como el modo de reconocer su trabajo y por tanto no preparen publicaciones.
- No se presenten profesores para Premios por falta de requisitos para ello.
- Los profesores no se presenten a eventos internacionales de alto nivel.
- No se controle la actividad de ciencia y técnica en el Dpto. mediante rendiciones de cuenta.

#### **Proceso: Relaciones Internacionales**

- Desconocimiento por parte del personal que labora en los procesos de lo que está establecido para cada actividad de gestión.
- Incumplir con las políticas y resoluciones al respecto.
- Pérdida de información legal, por pérdida de documentos oficiales o no atender la debida conservación de los mismos.
- No se posean proyectos internacionales.
- Los profesores no se postulen para viajar al extranjero.
- Los factores de dirección no acepten a los profesores que se postulen para viajar.
- No se gestionen donativos.

#### **Proceso: Protección y Defensa**

Por insuficiencias en:

- El control de la tenencia de las llaves de la puerta del Dpto.
- La calidad de la guardia obrera estudiantil.



- La comprobación de la seguridad del local respecto a la calidad de los cierres, marcos y sello.
- La calidad del servicio que presta el SEPSA manifiesto en las fallas de las alarmas y en el sistema de aviso.
- Mala calidad de los listados de la guardia y aparición tardía de los mismos en el curso. Por no garantizar que la guardia obrera se inicie el primer día de clases.

## **Centro de Estudios Pedagógicos**

### **Riesgos internos**

#### **Proceso: Información e informatización**

- Considerar que las políticas y cuestiones de conocimiento colectivo, basta que se transmitan en el Consejo de Dirección para que sean de dominio público y comprendido por todos en el instituto.
- Poco hábito de lectura y escasos espacios de reflexión colectiva.
- Conocimiento trunco o mal interpretado. Desvío de la atención sobre el problema porque el dirigente no está debidamente informado, lo que implica pérdida de tiempo.
- Incomprensión de lo que significa gestionar información. Por insuficiente información a los trabajadores y estudiantes o insuficiente acceso a la misma.
- La protección de la información mediante su relatoría y conservación es parte de esta gestión que inicia con el acceso a la misma y sucede si hay posibilidad de que se facilite la libre comunicación de ideas y opiniones. No puede basarse la gestión de la información en el rumor.
- Fallas en la seguridad informática.
- Violación del acceso limitado. Compadreo. Comportamiento intencional de robo de información por personal de la entidad o ajeno con facilidades.
- Ser vulnerables ante la Introducción de virus informáticos.
- Poco empleo de las nuevas tecnologías de la información para los procesos.
- Poco uso de las posibilidades ya comprobadas que brindan estas tecnologías.



### **Proceso: Gestión de Recursos Humanos**

- Simplificar o hacer ineficiente el procedimiento dedicado al reclutamiento y la selección del personal.
- Mala calidad de la preparación del personal. Compadreo y falta de rigor en la evaluación del desempeño. No se comprueban a profundidad los conocimientos y modos de hacer de las personas.
- Poca efectividad en el programa de preparación de las Reservas.
- Falta de rigor en la evaluación del desempeño. No se comprueba con profundidad los conocimientos que se poseen.
- La existencia de Sistemas de Aviso en tiempo real no comprobado.
- Movimientos no previstos de la fuerza de trabajo profesional y no profesional.
- Insuficiente sistema de atención médica desde los primeros auxilios hasta enfermedades profesionales.
- Existencia de condiciones físicas, no adecuadas en el puesto de trabajo.
- No dominio de las normas de seguridad industrial así como la seguridad e higiene del trabajo.
- No considerar la existencia de stress laboral motivado por causas diversas.
- Vejez del claustro y mantener condiciones de enfermería o primeros auxilios deteriorados o pobres.

### **Riesgos por inadecuados métodos y estilos de dirección**

- Porque el dirigente no ha sido debidamente preparado, o sea, llega al cargo sin poseer los conocimientos necesarios.
- Predisposición a solicitar ayuda. Incomprensión por parte del dirigente de las funciones que deben realizar.
- Escasos diseños colectivos para enfrentar situaciones problemáticas
- Mala planificación y no respeto a lo programado.
- Desconocimiento de las políticas establecidas, o poco tiempo dedicado a razonar sobre las mismas.
- Poca capacidad para priorizar tareas entre ellas las relacionadas a atención a la eficiencia del plan de prevención.



- Practicar conductas que reflejan compadreo y rigidez. Miedo al cambio.
- Ser no emprendedor (No hace lo que se necesita hacer).
- Poseer el hábito de mentir y ser poco comunicador. Por no explicar con suficiente calidad las políticas.
- Basar la gestión en personas imprescindibles.
- Escasa previsión motivada por inexperiencia, por egoísmo, por creerse el único visionario, etc.
- Conductas tales como descuidos, falta de organización, excesos de confianza y ocultar errores suyos o de subordinados. Por poco seguimiento de los resultados del control interno y auditorías sucedidas.

#### **Proceso: Gestión Económica Financiera**

- Insuficiente formación cultural económica contable de los dirigentes.
- Incumplir con los presupuestos de gastos aprobados.
- No entrega de toda la información solicitada y en los plazos previstos.
- Insuficiencias en el tratamiento de los activos fijos tangibles.
- Perdidas y deterioros de activos fijos sin control, falta de una identificación completa, sin la adecuada conservación y no observar el tratamiento del destino final cuando causan bajan, proporcionando el desvío de los mismo.
- Poco seguimiento (lentitud) de los resultados del control interno y auditorías.
- Rotura masiva de equipos de cómputos. No ejecución de mantenimientos en los tiempos previstos. No prever los desgastes físicos por el tiempo (el instituto tiene más de 30 años de construido). .
- Porque no se liquidan los anticipos y gastos de viajes por la cuantía correcta y en el término establecido.

#### **Proceso: Protección y Defensa**

Riesgos en la protección física

Por insuficiencias en:

- El control de la tenencia de las llaves de las puertas y entradas de locales.
- La calidad de la guardia obrera estudiantil.



- La comprobación de la seguridad de los locales respecto a la calidad de los cierres, marcos y sello..
- La calidad del servicio que presta el SEPSA manifiesto en las fallas de las alarmas.
- En el sistema de aviso.
- Mala calidad de los listados de la guardia y aparición tardía de los mismos en el curso.
- No garantizar que la guardia obrera se inicie el primer día de clases.

Riesgos en la actividad de postgrado:

- La emisión de certificados a favor de personas que no cumplan los requisitos establecidos en el reglamento o matrículas que violan lo establecido.
- No convertir los resultados científicos que se alcancen (nuestros y de otros) en contenidos de actualización sistemática para el postgrado.
- No evaluar la calidad del postgrado
- No tener programas en diferentes modalidades y reconocimientos
- Disminución en el ritmo de la formación continua de doctores.

#### **Proceso: Relaciones Internacionales**

- Desconocimiento por parte del personal que labora en los procesos de lo que está establecido para cada actividad de gestión.
- Incumplir con las políticas y resoluciones al respecto.
- Pérdida de información legal, por pérdida de documentos oficiales o no atender la debida conservación de los mismos.

#### **Riesgos externos de todas las áreas**

- Desmotivación de la fuerza de trabajo debido a problemas sociales no resueltos.

#### **Naturales**

Por ejemplo: Tormentas localmente intensas, lluvias perennes; vientos fuera de lo común, movimientos sísmicos, de mediana o alta magnitud.

- .Afectaciones en la transportación de las personas y el suministro de



materiales e insumos.

- Deterioro de instalaciones y afectaciones de los activos fijos tangibles.
- Afectaciones a las comunicaciones e información almacenada producto de descargas eléctricas.
- La no existencia de cerca perimetral.
- La no existencia de alarma.
- Mal funcionamiento del grupo de custodios.
- Falta de iluminación.
- La falta de un sistema de orientación interna para la ubicación dentro de la universidad (señalización de las facultades).
- Acceso de personal ajeno al proceso docente.
- Falta de una zona de parqueo.
- Poca calidad en la alimentación de los estudiantes y profesores.
- Funcionamiento inadecuado del sistema de drenaje del centro.

## **Riesgos asociados al Decanato**

### **Riesgos Internos**

#### **Proceso: Formación del Profesional**

- Dificultades en la dirección de la formación integral de los estudiantes universitarios en las carreras de Estudios Socioculturales, Contabilidad y Finanzas, Ciencia de la Información en la Sede Central y Estudios Socioculturales, Contabilidad y Finanzas , Derecho, Psicología, Sociología y Comunicación Social En las SUM..
- Errores o no implementación de la elaboración, desarrollo y actualización permanente de los fundamentos teóricos relacionados con la formación integral de los estudiantes (estrategias educativa, metodológica, de permanencia y las curriculares) en las carreras que nos competen.
- Deficiencias en la implementación de las indicaciones para la organización, planificación, control y evaluación del PDE de cada curso escolar.
- No realizar el control de la marcha del proceso docente educativo, con el control aleatorio sistemático.





- No dar seguimiento periódicamente a la información estadística relacionada con los resultados del proceso de formación de los estudiantes y no proponer acciones al respecto.
- Inadecuada elaboración de la documentación para la evaluación institucional relacionada con el proceso de formación.
- No garantizar la actualización del aseguramiento bibliográfico previsto para las diferentes carreras y no elaborar los planes anuales de solicitud de completamiento de libros de texto.
- No cumplir o no realizar a tiempo las propuestas de los ajustes de planes de estudio y modificaciones en los planes de estudio vigentes de acuerdo con el reglamento vigente.
- No hacer eficiente el control y dar seguimiento a la inserción laboral de los estudiantes.
- No controlar y facilitar las acciones de orientación vocacional de las carreras que se atienden.
- Errores en la distribución de los lápices y libretas a los estudiantes de la Facultad.
- Deficiente control y planificación en el desarrollo por las carreras de la actividad social productiva de los estudiantes.
- Deficiencias en el control y atención a los alumnos ayudantes y atletas de alto rendimiento en las carreras.
- Deficiente trabajo educativo que asegure la conservación de nuestros medios en aulas y la residencia estudiantil.
- Funcionamiento inadecuado de las Comisiones Disciplinarias ante errores y hechos que impliquen violaciones de los reglamentos.

#### **Proceso: Información e Informatización**

- Considerar que las políticas y cuestiones de conocimiento colectivo, basta que se transmitan en el Consejo de Dirección para que sean de dominios públicos y comprendidos por todos en el instituto.
- Poco hábito de lectura y escasos espacios de reflexión colectiva.



- Incomprensión de lo que significa gestionar información. Por insuficiente información a los trabajadores y estudiantes o insuficiente acceso a la misma.
- Fallas en la seguridad informática.
- Violación del acceso limitado. Compadreo. Comportamiento intencional de robo de información por personal de la entidad o ajeno con facilidades.
- Ser vulnerables ante la Introducción de virus informáticos.
- Poco empleo de las nuevas tecnologías de la información para los procesos. Poco uso de las posibilidades ya comprobadas que brindan estas tecnologías.

#### **Proceso: Gestión de Recursos Humanos**

- Simplificar o hacer ineficiente el procedimiento dedicado al reclutamiento y la selección del personal.
- Por mala calidad de la preparación del personal. Compadreo y falta de rigor en la evaluación del desempeño. No se comprueban a profundidad los conocimientos y modos de hacer de las personas.
- Poca efectividad en el programa de preparación de las Reservas.
- Falta de rigor en la evaluación del desempeño. No se comprueba con profundidad los conocimientos que se poseen.
- La existencia de Sistemas de Aviso en tiempo real no comprobado.
- Movimientos no previstos de la fuerza de trabajo profesional y no profesional.
- Insuficiente información al trabajador para realizar la labor de determinado puesto de trabajo.
- No cumplimiento con el descanso programado para los trabajadores y dirigentes.
- Minimizar la importancia de la seguridad en puestos complejos donde es más fácil la ocurrencia de accidentes de trabajo.
- Existencia de condiciones físicas, no adecuadas en el puesto de trabajo.
- No dominio de las normas de e higiene del trabajo.
- No considerar la existencia de stress laboral motivado por causas diversas.

#### **Riesgos por inadecuados métodos y estilos de dirección**



- El dirigente no ha sido debidamente preparado, o sea, llega al cargo sin poseer los conocimientos necesarios.
- Mala planificación y no respeto a lo programado.
- Desconocimiento de las políticas establecidas, o poco tiempo dedicado a razonar sobre las mismas.
- Poca capacidad para priorizar tareas entre ellas las relacionadas a atención a la eficiencia del plan de prevención.
- El mal hábito de negociar conductas.
- Ser no emprendedor (No hace lo que se necesita hacer). Miedo al cambio.
- Ser poco comunicador. No explicar con suficiente calidad las políticas.
- Basar la gestión en personas imprescindibles.
- Conductas tales como descuidos, falta de organización, excesos de confianza y ocultar errores suyos o de subordinados. Por poco seguimiento de los resultados del control interno y auditorías sucedidas.

#### **Proceso: Gestión Económica Financiera**

- Pérdida de documentos oficiales o legales que almacenan transacciones u otras que afectan a la institución o a las personas que aquí laboran.
- Insuficiente formación económica contable de los dirigentes.
- Incumplir con los presupuestos de gastos aprobados.
- No entrega de toda la información solicitada y en los plazos previstos.
- Insuficiencias en el tratamiento de los activos fijos tangibles.
- Perdidas y deterioros de activos fijos sin control, falta de una identificación completa, sin la adecuada conservación y no observar el tratamiento del destino final cuando causan bajan, proporcionando el desvío de los mismo.
- Poco seguimiento (lentitud) de los resultados del control interno y auditorías. Rotura masiva de equipos de cómputos. No ejecución de mantenimientos en los tiempos previstos. No prever los desgastes físicos por el tiempo.
- No se liquidan los anticipos y gastos de viajes por la cuantía correcta y en el término establecido.



- Exista desactualización de los registros de firmas autorizadas para la entrega y liquidación de anticipos y gastos de viaje.

### **Proceso: Protección y Defensa**

Por insuficiencias en:

- El control de la tenencia de las llaves de las puertas y entradas de locales.
- El Sistema de control a la vigilancia de la guardia obrera y estudiantil.
- La calidad de la guardia obrera estudiantil.
- La comprobación de la seguridad de los locales respecto a la calidad de los cierres, marcos y sello.
- La calidad del servicio que presta el SEPSA manifiesto en las fallas de las alarmas.
- No comprobar las estrategias y acciones para situaciones excepcionales que incluye su ensayo en escenarios complejos o en crisis en forma de clases debidamente preparadas para todo el personal del instituto.
- En el sistema de aviso.
- Mala calidad de los listados de la guardia y aparición tardía de los mismos en el curso. Por no garantizar que la guardia obrera se inicie el primer día de clases.

### **Riesgos relacionados con la actividad de postgrado**

- La emisión de documentación a favor de personas que no cumplan los requisitos establecidos en el reglamento, o matrículas que violan lo establecido.
- No convertir los resultados científicos que se alcancen (nuestros y de otros) en contenidos de actualización sistemática para el postgrado.
- No evaluar la calidad del postgrado y no darle el seguimiento correspondiente.
- No tener programas en diferentes modalidades y reconocimientos.
- Disminuir el ritmo en la formación continua de doctores.
- Errores en el proceso y poca calidad del documento final que se emita.



## **Riesgos asociados a la Secretaría Docente de la Facultad**

### **Proceso de Matricula, Ingreso y Egreso**

Deficiencias en:

- No accionar correctamente como Secretario del Consejo de Dirección de la Facultad, redactando las actas de sus reuniones y controlando el cumplimiento de los acuerdos.
- No emitir las comunicaciones que sean necesarias, con arreglo a las instrucciones del Decano y SEC. General.
- Fallas en la Implementación del sistema de ingreso a la educación superior.
- No implementar el proceso de ingreso y de matrícula en la facultad correctamente.
- No implementación de las resoluciones y normativas que rigen el sistema de ingreso a la Educación Superior para la situación particular de la facultad en función de los territorios que se atienden.
- No garantizar la justeza, transparencia y puridad de todos los eventos del proceso de ingreso.
- No garantizar la atención adecuada a los casos de la población que por diferentes vías solicitan información, orientación o aclaración de inquietudes, sobre el acceso a la educación superior u otros asuntos relacionados con esta temática.
- No garantizar el proceso de base que sustenta la emisión de títulos, certificaciones de notas, índice académico u otra documentación relacionada con graduados de pregrado y Maestrías.
- No mantener actualizados a los niveles de dirección correspondiente de todas las Resoluciones, normativas e indicaciones emitidas por el centro, MES, Estado y Gobierno relativas a los procesos de ingreso, matrícula y culminación de estudios.
- No garantizar la confección, actualización y custodia de los libros y registros generales de la facultad, cuidando de la clasificación metódica de los



expedientes de los graduados, y otros documentos de control de la matrícula relativos a los estudiantes.

- No suministrar los informes que le sean solicitados por las autoridades principales del centro y Facultad.
- No emitir las Resoluciones Decanales que amparan los procesos legales de la Facultad.
- No prestar la debida atención a la conservación de los documentos y su debida protección física que afecte su perfecta conservación.

### **Riesgos asociados al laboratorio de computación de la Facultad.**

- Filtraciones en el local que pueden dañar las máquinas.
- Falta del aire acondicionado.
- Estrechez del local.
- Poco control de los estudiantes cuando acceden al local.
- Rotura masiva de máquinas.
- Pérdida de Activos Fijos Tangibles(ATF)

### **2.3 Mapa de riesgos.Estructura**

El mapa de riesgos (Anexo6, 7y 8), es la representación o descripción de los distintos aspectos teniendo en cuenta la valoración de los riesgos, su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Para realizar el mapa se escogieron los riesgos más significativos de todos los procesos como medio para realizar la estimación de los mismos y proponer un grupo de medidas para evitarlos o limitarlos.

En la siguiente figura se muestra la estructura previa del mapa de riesgos.

Riesgos Procesos	Subprocesos	Ocurrencia	Probabilidad de ocurrir			Medidas a tomar	Consecuencia o impacto real		
			P	M	F		B	M	A



La descripción de cada uno de los elementos es el siguiente:

**Probabilidad de ocurrir:** Frecuencia de las pérdidas ante la ocurrencia de sucesos.

**Poco frecuente:** Si la frecuencia de las pérdidas es casi nula. (Prácticamente el evento no sucede)

**Moderado:** Si la frecuencia sucede una vez en un lapso de tiempo

**Frecuente:** Si la frecuencia sucede regularmente.

**Consecuencia o Impacto real:** Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

**Alto:** Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad.

**Moderado:** Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media.

**Bajo:** Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja.

---

# ***CONCLUSIONES***

---



## CONCLUSIONES

- La Evaluación de riesgos realizada a las facultades del ISMM permitirá el seguimiento continuo en las áreas seleccionadas logrando proporcionar una seguridad razonable que le facilitará la toma de decisiones correctivas, necesarias y oportunas para disminuirlos.
- La identificación de las áreas vulnerables de las distintas facultades, y los riesgos inherentes de cada una de ellas, permitieron realizar la estimación de los riesgos atendiendo a los criterios de Probabilidad de Ocurrencia y Consecuencia o impacto real.
- El Mapa de identificación de riesgos facilita la obtención de un grupo de medidas generales para minimizar la ocurrencia de los principales riesgos y su impacto financiero en el centro.
- El trabajo realizado debe servir de guía para la acción en materia de Control Interno para cada uno de los dirigentes y trabajadores del centro, de manera que si se tienen en cuenta las acciones para minimizar la ocurrencia de los riesgos, el subsistema de Control Interno brindará el grado de seguridad razonable que se necesita para la prevención de los mismos.

# ***RECOMENDACIONES***

## RECOMENDACIONES

- Mantener un control sistemático de los riesgos previamente identificados y poner en práctica el grupo de medidas para que sean del conocimiento de todos los trabajadores de las facultades.
- Dar a conocer en las diferentes áreas del centro y de las facultades en particular los resultados de este trabajo para que pueda ser utilizado en el desarrollo eficiente del Sistema de Control Interno del instituto.
- Cuantificar los riesgos y darle seguimiento a la evaluación de estos. (Detección del cambio).
- Tener en cuenta o considerar los riesgos identificados para la actualización de los planes de prevención.

---

# ***BIBLIOGRAFÍA***

---

## **Bibliografía**

CAPOTE CORDOVÉS, Ernesto. El Control Interno. *Revista Auditoria y Control*. 2000, No.1

COLUMBIÉ PÉREZ, Luz de América (2007) *Evaluación de riesgos en la UEB Hotel Miraflores* .Maida Ulloa. Trabajo de Diploma. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. 66h

COLUMBIÉ PÉREZ, Niurvis y DOMÍNGUEZ ROMERO, Nereida (2005) *Propuesta de una Metodología para la Evaluación de Riesgos en el ISMM de Moa*. Maida Ulloa. Trabajo de Diploma. 99h

Comité Académico Nacional. *Segundo Programa de Preparación Económica para Cuadros*, 2005. Cuba.

Coopers & Lybrand e Institutos de Auditores Internos, *Informe COSO "Los Nuevos Conceptos del Control Interno, 1997*

Cuba. Comprobación Nacional sobre el grado de implementación de la Resolución No 297/03 M.F.P sobre Control Interno. 43 p.

Cuba. Ministerio de Auditoria y Control, Resolución No. 13, 2006.

Cuba.Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No.297, 2003.

Cuba. Modificación de la Resolución 297/2003 sobre Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Normas y Componentes. Octubre 2006.

HERNÁNDEZ SAMPIER, Roberto. *Metodología de la Investigación 1ra ed.* La Habana: Editorial Félix Varela, 2004. 475p

Ministerio de Finanzas y Precios. *Herramientas del Contador*. Cuba: (2004).

TORRES ANAZCO, Yanelis; et al.*Implementación del SCI de la Resolución No. 297/03MFP en la Dirección Administrativa de la Universidad de Holguín* .Reinaldo Vásquez Saldivar.Trabajo de Diploma.UHO, 2006.113h

ZAVARO BABANI, León. *La Evaluación de los Riesgos en los Nuevos Conceptos del Control Interno*. 2003.

# ***ANEXOS***

## Anexo1. RESOLUCION No. 297

23 de septiembre del 2003

### **MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS**

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 la 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..."

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

El estudio de la situación actual de esta actividad reconoce la ausencia en el país de una definición común de Control Interno que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación unificación de expectativas.

El Consejo de Ministros, dentro de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de esta actividad acordó instruir, al Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, estableciera el concepto de Control Interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades y que fuese exigido por las autoridades competentes.

***PONE EN VIGOR LAS DEFINICIONES DEL CONTROL INTERNO, EL CONTENIDO DE SUS COMPONENTES Y SUS NORMAS.***

### **APARTADOS**

**Primero:** Poner en vigor las Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, que se adjuntan formando parte integrante de esta Resolución.

**Segundo:** La presente resolución se aplicará de forma gradual en todas las entidades del país; en el transcurso de un año para aquellas empresas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial y en el transcurso de hasta dos años para el resto de las entidades. A tales efectos, cada entidad elaborará un cronograma que se presentará a las Direcciones de Finanzas y Precios de los órganos Municipales del Poder Popular y a sus niveles superiores de subordinación, en un plazo de treinta (30) días posteriores a la promulgación de la presente Resolución.

**Tercero:** Los órganos y organismos del Estado; incluidos los órganos locales del Poder Popular deberán garantizar un proceso de preparación sobre esta temática a los cuadros, funcionarios y demás trabajadores de las entidades, que se considerará parte del cronograma de implementación.

**Cuarto:** La marcha del cronograma de implantación será chequeado, trimestralmente, por los organismos de la Administración Central del Estado y los Organos Locales del Poder Popular y podrá ser verificado por medio del sistema de actividades de control del país.



**Quinto:** Se derogan cuantas disposiciones, principios y normas se opongan a lo dispuesto en esta Resolución.

***Sexto:*** *Se delega en el viceministro que atiende el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad, el dictar cuantas disposiciones complementarias sean necesarias para el mejor cumplimiento de lo que en esta Resolución se establece.*

**Séptimo:** La presente Resolución entrará en vigor, a partir de los treinta (30) días posteriores a su publicación en Gaceta Oficial de la República de Cuba.

**NOTA:**

- 1 El anexo a que hace referencia la presente Resolución están contenidos en el Capítulo 1, Documento 1 del presente Manual.
  
- 2 Esta Resolución fue publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 17 de 14 de noviembre del 2003.

**ACTIVIDADES DE CONTROL VINCULADAS CON LOS SUBSISTEMAS CONTABLES.**

• **Efectivo en Caja**

- 1- Es responsabilidad de cada entidad mantener el efectivo y valores equivalentes en lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, etc. observando las disposiciones vigentes dictadas por la Banca Central de Cuba y los Ministerios de Finanzas y Precios y de Economía y Planificación.
- 2- El cajero debe ser el único que posea la combinación de la caja fuerte, debiendo existir copia de la misma en sobre sellado en poder de la dirección.
- 3- El cajero debe firmar el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha Acta se guardará en el Area Económica.

- 4- El total del efectivo depositado en caja debe arquearse por lo menos una vez al mes, sorpresiva y sistemáticamente y al sustituirse al cajero. El arqueo debe realizarse por el empleado del Area Económica, verificándose además que existe resolución del director que fije el montante de cada fondo operado.
- 5- Por cada faltante o sobrante de recursos monetarios detectado se elaborará y contabilizará inmediatamente el expediente correspondiente.
- 6- Es preciso aplicar la responsabilidad material en el caso de faltantes de recursos monetarios, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86.
- 7- El cajero no custodia recursos monetarios ajenos a la entidad, ni talonarios de cheques en blanco; ni puede tener acceso a los registros contables del efectivo, ni de bienes materiales.
- 8- El Area Económica debe controlar los cupones de combustibles entregados al cajero, así como su distribución.
- 9- Los modelos Anticipos para Gastos de Viajes y los Vales para Gastos Menores deben estar autorizados por los funcionarios competentes, de acuerdo con el documento emitido por la dirección de la entidad, contentivo de sus nombres y firmas.
- 10- Cada Vale de Gastos Menores y Anticipo para Gastos de Viajes pagados y liquidados deben constar adjuntos con los justificantes correspondientes no excediendo de \$ 500.00 y estar firmados por los receptores de los pagos de los recursos monetarios.
- 11- Los Recibos de Ingresos deben estar numerados previamente por el Area Económica y controlarse los que se encuentran en poder del cajero.
- 12- El importe de los ingresos cobrados en efectivo deben ser verificados y corresponderse con la suma de los documentos justificativos de éstos, depositándose diariamente; debiendo estar firmados por las personas que los liquidan.
- 13- Los salarios no reclamados y los indebidos, así como los Anticipos de Gastos de Viajes liquidados, se reintegran y liquidan dentro de los términos establecidos para estas operaciones.
- 14- El modelo Control de Anticipos a Justificar debe estar actualizado, fiscalizándose las fechas de vencimiento de los anticipos otorgados para garantizar su liquidación en tiempo.
- 15- Los Vales para Pagos Menores y sus justificantes deben cancelarse con cuño de "PAGADO" al reembolsarse.
- 16- Al final de cada mes es preciso registrar los Vales para Pagos Menores pagados y los Anticipos para Gastos de Viaje liquidados o pendientes de liquidar, que no hayan sido reembolsados.
- 17- No pueden entregarse Anticipos para Gastos de Viajes a ningún trabajador que tenga pendiente de liquidar otro anticipo.
- 18- Los cobros en efectivo (procedentes de ingresos) no pueden utilizarse para efectuar pagos.

- **Efectivo en Banco**

- 1- Es preciso que exista control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados.
- 2- Al menos una persona de los que firman los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos.
- 3- Las operaciones de las cuentas bancarias deben conciliarse periódicamente y dejarse evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente.
- 4- En el caso de las operaciones en moneda extranjera, los pagos efectuados deben corresponderse con los conceptos y los montantes aprobados en los presupuestos correspondientes.
- 5- En las unidades presupuestadas, es imprescindible la actualización del Control de Recursos Presupuestarios de Salarios, Otros Gastos e Inversiones Materiales.
- 6- Por los aportes operacionales realizados en divisas debe recibirse el contravalor de la moneda nacional correspondiente y por los cheques e importes recibidos para adquisición de bienes debe aportarse dicho contravalor.
- 7- Los funcionarios autorizados para firmar cheques no pueden contabilizar estas operaciones.
- 8- En las unidades presupuestadas deben compatibilizarse las informaciones de la Contabilidad Presupuestaria y de la Patrimonial.

- **INVENTARIOS.**

- 1- La persona del almacén debe contar, medir y pesar todos los productos recibidos, sin tener acceso al documento del suministrador (Recepción a ciega).
- 2- Las Tarjetas de Estiba tienen que estar actualizadas y colocadas junto a los productos almacenados o en lugar próximo a los que se encuentren a la intemperie o destilen sustancias que deterioren las mismas.
- 3- Los almacenes tienen que ofrecer seguridad y encontrarse limpios y ordenados.
- 4- Los Submayores de Inventario del área contable deben estar al día.
- 5- El almacén tiene que informar las existencias de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con las de los Submayores de Inventario, localizándose inmediatamente las diferencias detectadas.
- 6- Cuando el programa automatizado contable y el del Control de Inventarios no estén integrados, se ejecutará el Cuadro Diario en Valores por el Area de Contabilidad.
- 7- El almacén debe contar con listados de los cargos y nombres del personal con acceso al mismo y de los nombres, cargos y firmas del personal autorizado a solicitar u ordenar la entrega de productos.

- 8- Es obligatorio elaborar un Plan anual y efectuar conteos periódicos del 10% de los productos almacenados, sistemática y mensualmente y cuando estos chequeos arrojen diferencias sistemáticas, realizarse un inventario general anual.
- 9- El personal de los almacenes tiene que tener firmadas Actas de Responsabilidad Material por la custodia de los bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad, de acuerdo con lo regulado por el Decreto-Ley 92-86.
- 10- Cuando se detecten faltantes o sobrantes de bienes materiales se elaborarán los expedientes correspondientes y se contabilizarán inmediatamente, tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos.
- 11- Las producciones terminadas y las producidas para insumo remitidas a los almacenes tienen que estar amparadas por el documento justificativo de la entrega de éstas.
- 12- Es preciso controlar a través de las Tarjetas de Estiba y de los Submayores de Inventario, los materiales y los equipos por instalar destinados al proceso inversionista, así como los productos recibidos o remitidos en consignación y en depósito.
- 13- En el caso de detectarse diferencias físicas entre lo facturado por ventas de productos y lo recibido como pagos por los clientes, deben elaborarse los expedientes de faltantes correspondientes.
- 14- Debe existir un control eficaz de los útiles y herramientas en uso y éstos verificarse sistemáticamente; elaborándose en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes los expedientes correspondientes, contabilizándose correctamente y aplicándose la responsabilidad material.
- 15- El personal del almacén no puede tener acceso a los registros contables, ni a los Submayores de Control de Inventarios.
- 16- El Area Contable tiene que revisar los precios y cálculos de los productos recepcionados.
- 17- Los inventarios ociosos por exceso o por desuso deben controlarse separadamente y activarse las gestiones para su eliminación.

#### - **ACTIVOS FIJOS**

- 1- Cada responsable de área tiene que firmar un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia.
- 2- El Area Contable debe constar con la información mínima indispensable de estos bienes, para su correcta identificación verificándose la suma de sus valores con el saldo de la cuenta control correspondiente periódicamente.
- 3- Los modelos de Control por Areas de los Activos Fijos Tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el Area Contable.

- 4- Deben elaborarse inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc.
- 5- Es preciso elaborar el Plan Anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10 % de estos bienes y en caso de detectarse faltantes o sobrantes elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86.
- 6- Los valores de los activos fijos tangibles se deprecian mensualmente de acuerdo con las regulaciones vigentes y en base a las tasas establecidas para su reposición.
- 7- Cuando proceda, dicha depreciación debe aportarse al Presupuesto del Estado correctamente y en el plazo fijado.
- 8- Cuando se sustituya el responsable de un área debe efectuarse el chequeo de todos los activos fijos tangibles bajo su custodia, a fin de fijar la responsabilidad material correctamente.
- 9- Las bajas, ventas y traslados de estos bienes deben estar aprobadas por los funcionarios autorizados.
- 10- Los activos fijos intangibles deben controlarse en Submayores habilitados al efecto y amortizarse mensualmente.

#### - **NOMINAS**

- 1- Debe existir separación de funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que la paga y la que la registra.
- 2- Debe procederse a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago.
- 3- Deben establecerse controles eficientes para la entrega del efectivo para pago de nóminas y para su liquidación, a los establecimientos y unidades.
- 4- Las nóminas deben constar con los siguientes datos:
  - ⇒ Firma en el espacio “Recibido” de cada trabajador o de cada persona autorizada por éste a efectuar el cobro mediante documento acreditativo, como constancia del mismo.
  - ⇒ Número de Reintegro y fecha de éste en el espacio “Recibido” de cada salario indebido o no reclamado.
  - ⇒ Número del cheque de extracción del efectivo para pago de la nómina, cuyo importe debe concordar con el total de los salarios, vacaciones y subsidios a pagar a los trabajadores.
- 5- Es preciso garantizar la actualización del modelo SNC-2-25 “Registro de Salarios y Tiempo de Servicio”.

- 6- Es necesario comprobar la actualización de los Submayores de Vacaciones y el cuadro de la suma de sus saldos con el de la cuenta control correspondiente, no debiendo acumularse tiempo en exceso al autorizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- 7- Las retenciones de salarios deben realizarse en base a los modelos Datos de Nóminas del Área de Personal y revisarse por el Área Contable, liquidándose en tiempo a las entidades correspondientes y a los beneficiarios.
- 8- Las extracciones para pagos de salarios no reclamados debe aprobarse previamente por el Área Económica.
- 9- No deben existir salarios no reclamados pendientes de pago, fuera de los términos establecidos para su reclamación.
- 10- Debe verificarse mensualmente que la suma de los saldos de los Submayores de Salarios no Reclamados y de las vacaciones acumuladas se correspondan con los saldos de las cuentas de control correspondientes.
- 11- Los Submayores de Vacaciones y de Retenciones por Pagar no pueden presentar saldos contrarios a su naturaleza.

#### - **INVERSIONES MATERIALES**

- 1- Las Certificaciones de Avance de Obra emitidas por el constructor deben estar firmadas por el inversionista directo, como constancia de su aprobación a los trabajos reportados y a los precios establecidos.
- 2- El inversionista directo debe revisar y aprobar todos los documentos por compras de materiales, equipos y activos fijos tangibles y por contratación de proyectos, asistencia técnica y otros gastos del proceso inversionista.
- 3- Mensualmente deben certificarse los gastos incurridos en la ejecución de inversiones con medios propios, contabilizándose correctamente y efectuarse el reintegro de recursos monetarios correspondientes a la cuenta de Efectivo en Banco de operaciones corrientes en las empresas.
- 4- Al concluirse las inversiones es preciso garantizar que se den de alta los activos fijos tangibles o se informen los gastos que no se incorporen a éstos, para proceder a diferirlos.

#### - **COBROS Y PAGOS**

##### • **Cuentas y Efectos por Cobrar**

- 1- Los modelos en blanco de Facturas y Ordenes de Compras o de Servicio deben controlarse en el Área Económica por persona ajena a la que los confecciona, estar prenumerados y controlarse por dicha área las numeraciones de los emitidos y de los no utilizados.
- 2- Es preciso que exista separación de funciones entre el empleado del almacén que efectúe la entrega de productos o mercancías, el que confecciona la facturación y el que contabilice la operación, así como del que efectúe el cobro.
- 3- Deben conciliarse periódicamente las Facturas emitidas y los cobros efectuados según los datos contables con los de los clientes.
- 4- El registro contable de las Facturas debe efectuarse en orden numérico, manteniéndose actualizados los Submayores de los clientes y no presentar saldos envejecidos.

- 5- Deben mantenerse actualizados los Submayores de Cuentas por Cobrar Diversas y no presentar saldos envejecidos.
- 6- No deben existir saldos por Pagos Anticipados, fuera de los términos pactados para su liquidación y en caso de corresponder a importes que permanezcan en poder de los proveedores, trasladarlos a la cuenta de Depósitos y Fianzas.
- 7- Deben elaborarse expedientes por la cancelación de las Cuentas por Cobrar y aprobarse y registrarse correctamente.
- 8- Las Cuentas por Cobrar a clientes, las Diversas y los Pagos Anticipados tienen que analizarse por clientes, así como por cada Factura y cobro realizado y por edades y ser analizados por el Consejo de Dirección.
- 9- La Provisión para Cuentas Incobrables debe estar autorizada y operarse correctamente.
- 10- Los efectos por cobrar pendientes y los descontados deben controlarse contablemente por sus vencimientos.
- 11- Deben habilitarse Expedientes de Cobros por Clientes contentivos de cada Factura emitida y del cheque cobrado; así como de las reclamaciones aceptadas.

- **Cuentas y Efectos por Pagar**

- Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.
- Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.
- Deben elaborarse Expedientes de Pago por proveedores contentivos de cada Factura, su correspondiente Informe de Recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las Facturas con el cuño de "Pagado".
- Es preciso mantener al día los Submayores de Cuentas por Pagar a Suministradores, los de Cuentas por Pagar Diversas y los de Cobros Anticipados y no presentar saldos envejecidos.
- Deben liquidarse en tiempo los préstamos bancarios recibidos.
- Las Cuentas por Pagar a Proveedores, las Diversas y los Cobros Anticipados deben desglosarse por cada Factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección.
- Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
- Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las cuentas por pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes (Incluyendo los de Depósitos Recibidos).
- Los Efectos por Pagar deben registrarse correctamente, analizándose sus fechas de vencimiento para efectuar sus pagos correctamente.
- **COSTO**

- 1- La entidad debe establecer y aplicar un sistema que le permita conocer los costos de sus producciones por áreas y procesos y determinar las desviaciones desglosadas por conceptos, al compararse con las Fichas de Costo confeccionadas.
- 2- Es imprescindible la actualización de las Fichas de Costo por producciones.
- 3- Deben realizarse análisis periódicos y sistemáticos de las informaciones de costo y de las causas de las desviaciones determinadas y analizarse éstas en el Consejo de Dirección.
- 4- Es conveniente elaborar Presupuestos de Gastos por áreas de responsabilidad y compararse éstos con los gastos reales incurridos en las mismas, analizándose las causas de las desviaciones detectadas.
- 5- Los gastos deben registrarse al incurrirse y analizarse por los elementos (conceptos) de gastos establecidos por las entidades.
- 6- En las unidades presupuestadas deben mantenerse actualizados los registros de los gastos presupuestarios devengados, analizados por grupos presupuestarios y epígrafes y partidas.
- 7- Los precios de los productos y servicios prestados facturados, deben establecerse, de proceder, en base a las Fichas de Costo elaboradas y tanto éstos como los de las mercancías vendidas deben haber sido aprobados por el nivel correspondiente.
- 8- Los gastos indirectos de producción deben trasladarse a los costos directos de cada producto elaborado o servicio prestado, mensualmente.
- 9- Deben definirse los métodos para la determinación de las unidades equivalentes y para el tratamiento de los residuos, subproductos, productos intermedios y defectuosos.

#### – **OPERACIONES FINANCIERAS**

- 1- Debe garantizarse el aporte al Presupuesto del Estado, en la cuantía correcta y dentro del tiempo establecido de los siguientes aportes, impuestos y contribuciones, en los casos en que proceda:
  - Contribución a la Seguridad Social
  - Impuesto por Utilización de la Fuerza de Trabajo
  - Impuestos por las Ventas (Circulación, Gastronomía, Alojamiento, Recreación, Comunicaciones, Transporte, etc.)
  - Impuesto sobre Transporte Terrestre
  - Impuesto sobre Documentos
  - Impuesto por Vallas y Anuncios
  - Impuesto sobre Utilidades
  - Aporte por Rendimiento de la Inversión Estatal
  - Depreciación de Activos Fijos Tangibles
  - Ingresos Cobrados por las unidades presupuestadas
  - Responsabilidad Material por Faltantes de Bienes
  - Amortización de Gastos Diferidos, procedentes del proceso inversionista



- Faltantes de activos fijos tangibles y valor no depreciado, de los datos de baja antes del final de su vida útil
- Salarios no reclamados vencidos
- Restantes aportes, impuestos y contribuciones

- **CORRECTA CONTABILIZACION DE LAS OPERACIONES, SU ACTUALIZACION Y LA EMISION DE LAS INFORMACIONES FINANCIERAS**

- 1- Debe garantizarse que se contabilizan correctamente las Donaciones Recibidas y que se aportan al Presupuesto sus valores cuando se autorice su comercialización.
- 2- Las cuentas asociadas a la distribución de las utilidades y al financiamiento de las pérdidas deben operarse correctamente.
- 3- Es preciso garantizar que al cierre del año y antes de emitir los Estados Financieros se trasladen a la cuenta de Inversión Estatal las cuentas de Recursos Recibidos del Presupuesto, Ingresos Devengados y de Efectivo Depositado a éste en las unidades presupuestadas y se cierren las Cuentas de Orden de la Contabilidad Presupuestaria.
- 4- Debe garantizarse la correcta contabilización de la creación de las reservas patrimoniales y de su utilización.
- 5- Cumplimentando el Principio de Período Contable, al final del año; deben registrarse los gastos incurridos, cuya facturación no se haya recibido y los ingresos devengados no facturados.
- 6- Los gastos diferidos a corto y a largo plazo deben amortizarse sistemáticamente.
- 7- Debe garantizarse la correcta contabilización de los Ingresos de Períodos Futuros y de los Ingresos Diferidos y su traslado a las cuentas de ingresos correspondientes.
- 8- Deben analizarse por los elementos de gastos establecidos las cuentas de gastos de las actividades de las empresas y unidades presupuestadas y de los gastos de las actividades no fundamentales (entre ellos de Comedores).
- 9- Deben elaborarse correctamente y en las fechas establecidas todos los Estados Financieros obligatorios y los internos y analizarse sus saldos y resultados en Consejo de Dirección.
- 10- El Área Económica debe calcular las variaciones de los saldos de las cuentas contables y analizar éstas en Consejo de Dirección al revisarse los últimos Estados Financieros.

## DEFINICIONES DEL CONTROL INTERNO. CONTENIDO DE LOS COMPONENTES Y SUS NORMAS.

### 1. ANTECEDENTES

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..."

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del Control Interno, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

#### 1.1.-Necesidad e importancia del tema

- El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.
- El desarrollo de nuevos términos relacionados con el Control Interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable.
- La introducción de nuevas cuestiones que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los Sistemas de Control Interno en cada entidad

#### 1.2.- Obligatoriedad

- Los Sistemas de Control Interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características, debe establecer sus acciones y medidas de control interno y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.
- Es de aplicación para todo el Sistema Empresarial del país, las unidades presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional y el Sector Cooperativo, en lo adelante entidades.
- Los manuales de procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.

### 2.- Definición de Control Interno

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:

- Confiabilidad de la información.

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, establecidas
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

## 2.1.- Características generales del Control Interno

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

El Sistema de Control Interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información, previendo que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.

## 2.2.- Limitaciones del control interno

- El concepto **SEGURIDAD RAZONABLE** está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del Control Interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.

## 3.- Componentes y Definición del Control Interno y sus Normas

La característica de proceso, adjudicada en el concepto de control interno, refiere que sus elementos se integran entre sí e implementarse de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección.

El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que nuestras entidades no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes.

Los componentes del control son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.

- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

### **3.1.- Ambiente de Control**

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

La dirección de la entidad y el auditor interno, si lo hubiere, pueden crear un ambiente adecuado si:

- Existe una estructura organizativa efectiva.
- Se aplican sanas políticas de administración.
- Cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito.

El Ambiente de Control es, de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos y se basa en otros fundamentos claves, tales como:

- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de Unidades de Auditoría Interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

#### **3.1.1.- Normas para el Ambiente de Control**

##### **Integridad y valores éticos**

La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si estas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal la dirección superior de la entidad, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de control interno.

### **Competencia profesional**

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados, a estos efectos deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades.
- Comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.
- Asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado, a la entidad debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios de este.

### **Atmósfera de confianza mutua**

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad.

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la entidad. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la entidad. Un alto nivel de confianza estimula para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control, reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona.

### **Organigrama**

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña.

### **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Toda entidad debe complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Una cuestión crítica de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario, pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Toda delegación de la autoridad contribuye a la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la entidad. Es esencial que cada integrante de ella conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere de un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.

### **Políticas y prácticas en personal**

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en

este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente. La dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

### **Comité de Control**

En cada entidad debe constituirse un comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno titular, siempre que las condiciones lo permitan. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.

La existencia de un Comité con tal objetivo refuerza el Sistema de Control Interno y contribuye positivamente al Ambiente de Control.

Para su efectivo desempeño debe integrarse adecuadamente con miembros que generen respeto por su capacidad y trayectoria integral, que exhiban un apropiado grado de conocimientos y experiencia que les permita apoyar a la dirección de la entidad mediante su guía y supervisión

#### **3.1.2-Evaluación del Ambiente de control**

Conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas (Códigos de Conducta) y de Ética establecidos en la entidad, que deben incluir cuestiones referidas a las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.

Comprobar que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas, sobre la base de lo establecido en la legislación vigente. Verificar que se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la entidad.

Cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.

Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.

Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la entidad, en lo referente al respeto por los procedimientos de control interno implantados.

Verificar que el comité de control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno implantado.

### **3.2.- Evaluación de Riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados los riesgos, su análisis incluirá:

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.
- Cambios en el entorno
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

#### **3.2.1.- Normas para la evaluación de los riesgos**

##### **Identificación del riesgo**

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta una entidad en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por la empresa teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

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

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:



- Un proceso que es crítico para su supervivencia;
- Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía;
- Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas penas por incumplimiento;
- Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (Ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos de la entidad, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de estos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con lo crítico del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que este sea explícito o implícito.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- Cambios en las necesidades y expectativas de la población;
- Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;
- La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

Una vez identificados los riesgos a nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificados en el análisis global de la entidad.

### **Estimación del riesgo**

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño"; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medidos". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición:

$$PE = F \times V$$

en donde:

**PE** = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

**F** = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

**V** = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos

### **Determinación de los objetivos de control**

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la máxima dirección y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Una vez que la máxima dirección y los responsables de otras áreas han identificado y estimado el nivel de riesgo, deben adoptarse las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control de la entidad, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.

### **Detección del cambio**

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

A título de ejemplo se consignan algunas condiciones que deben merecer particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, etc.
- Crecimiento acelerado: una entidad que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeta a muchas tensiones internas y a presiones externas.
- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasionan desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.
- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.
- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información emitida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de la adopción de decisiones incorrectas.

### **3.2.2-Evaluación del componente Evaluación de Riesgos**

Comprobar la existencia de procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los acontecimientos o cambios (rutinarios o no) que influyen en el logro de los objetivos previstos, tanto de fuentes internas como externas, así como a nivel de empresa y de las unidades o funciones más importantes (ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc).

A nivel de empresa

#### **FACTORES EXTERNOS**

Nuevas tecnologías, productos, servicios o actividades.  
Cambios en las necesidades y expectativas de la población.  
Modificación en la legislación y las normas.  
Alteraciones en el escenario económico financiero del país o en el contexto internacional.

#### **FACTORES INTERNOS**

Estructura de organización existente.  
Calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.  
Reestructuraciones internas.  
Sistemas de información.  
La propia naturaleza de las actividades de la empresa.  
Verificar la existencia de políticas y criterios de actuación definidos por la dirección y comunicados a los niveles correspondientes dentro de la entidad, referidos a:

Autorización de transacciones  
Aprobación de transacciones  
Proceso y registro de las operaciones  
Clasificación de las operaciones  
Verificación y evaluación del registro contable  
Salvaguarda física de los activos

### **3.3.- 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, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo y correctivos.
- Manuales automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen, para ello se les debe explicar claramente tales funciones.

Las cuestiones que se exponen a continuación muestra la amplitud abarcadora de las actividades de control, viéndolas en su sentido más general, aunque no constituyen la totalidad de ellas.

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Consideramos que en este componente debe incluirse todas las normativas vigentes en el país referida a los Subsistemas de Control Interno. A continuación mostramos un conjunto de actividades mínimas a incluir en un Manual de procedimientos de Control Interno a elaborar en las entidades, respetando la regla general de que debe tenerse en cuenta las características específicas de la entidad.

### **3.3.1.- Normas de Actividades de control**

#### **Separación de tareas y responsabilidades**

Las tareas y responsabilidades, esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura de organización.

Al evitar que las cuestiones fundamentales de una transacción u operación queden concentradas en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.

En las entidades pequeñas es necesario establecer un balance entre esta separación de tareas y responsabilidades y el beneficio que se puede obtener de ellas, sin descuidar lo que nos costaría dividir funciones, por lo que habría que reforzar la actividad de supervisión y monitoreo.

### **Coordinación entre áreas**

Cada área o subárea de la entidad debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas. En una entidad, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que la integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar mancomunadamente para que se alcancen, en primer lugar, los de la entidad.

La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la de la entidad como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad. Esto supone consultas dentro y entre las entidades.

### **Documentación**

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Toda entidad debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a las cuestiones pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control Interno puede figurar en su formulación de políticas y, básicamente, en el referido manual, incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

### **Niveles definidos de autorización**

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por dirigentes, funcionarios y demás trabajadores que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se realizan actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencia establecido por las normas.

### **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos**

Las transacciones y los hechos que afectan a una entidad deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deben registrarse, en el momento de su materialización o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros con saldos razonables, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

### **Acceso restringido a los recursos, activos y registros**

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a firmar las Actas de Responsabilidad a rendir cuenta de su custodia y utilización.

Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados, y periódicamente, se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que, en la determinación del nivel de seguridad pretendido, deberán ponderarse los riesgos emergentes, entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos que puedan derivarse del control.

### **Rotación del personal en las tareas claves**

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, emplearse en otras funciones.

Si bien el Sistema de Control Interno debe operar en un ambiente de solidez ética, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan propiciar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

### **Control del sistema de información**

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

La calidad del proceso de toma de decisiones en una entidad, descansa fuertemente en sus sistemas de información. Un sistema de información abarca información cuantitativa, por ejemplo, los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa, lo concerniente a opiniones y comentarios. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección, en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades de la entidad, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas de aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de los programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

### **Control de la tecnología de información**

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

La información que necesitan las actividades de la entidad, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información, los que abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente, a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada trabajador cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso definir actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información, incluida la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento de grandes computadoras, minicomputadoras y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

### **Indicadores de desempeño**

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación examinada.

Cada entidad debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus dirigentes y demás elementos que lo distinguen. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

### **Función de Auditoría Interna independiente**

La unidad de auditoría interna de las entidades debe depender de la máxima autoridad de estas y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la entidad. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

Esta unidad de auditoría interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores de la entidad con independencia de estos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la auditoría interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. Por su parte, los mecanismos y procedimientos del Sistema de Control Interno protegen cuestiones específicas de la operatoria para brindar una razonable seguridad de éxito en el esfuerzo por alcanzar los objetivos de organización.

### **3.3.2-Evaluación del componente Actividades de Control**

Comprobar que están debidamente segregadas y diferenciadas (en la medida de lo racionalmente posible) la responsabilidad de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, teniendo en cuenta la necesaria coordinación entre las distintas áreas de responsabilidad definidas en la entidad.

Verificar el registro y clasificación oportuna de las transacciones y hechos importantes, atendiendo a la importancia, relevancia y utilidad que ello tiene para la presentación razonable de los saldos en los estados financieros.

Comprobar la realización de conteos físicos, periódicos, de los activos y su conciliación con los registros contables.

Evaluar la calidad y cumplimiento de los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado.



Verificar que la dirección efectúe análisis, periódicos y sistemáticos, de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores, con los presupuestos y planes aprobados y otros niveles de análisis que les sean útiles.

Evaluar la utilización del sistema de indicadores de rendimiento implementado en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas que disminuyan o eliminen las desviaciones importantes.

Valorar el funcionamiento, utilización y respeto a los resultados de la Auditoría Interna.

Comprobar el cumplimiento de los controles de la tecnología de información referidos a:

- Seguridad física de los equipos de información.
- Controles de acceso.
- Controles sobre software.
- Controles de las operaciones de proceso de datos.
- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.
- Controles de las aplicaciones.

Revisar que el plan de prevención elaborado ha tenido en cuenta el diagnóstico de los riesgos internos o peligros potenciales, el análisis de las causas que lo provocan o propician y las propuestas de medidas para prevenir o contrarrestar su ocurrencia.

Comprobar que el plan de prevención, en cada una de las acciones, define el tiempo o los momentos de ejecución, los ejecutantes y los responsables de su control.

### **3.4.- 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.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

### **3.4.1.- Normas de Información y Comunicación**

#### **Información y responsabilidad**

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

Una entidad debe disponer de una corriente fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta una entidad se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario, en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que él cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

La supervisión del desempeño de la entidad y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura de organización influyen, significativamente, en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

#### **Contenido y flujo de la información**

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales.

Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario, y por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad, para la toma de decisiones, si no de nada serviría.

#### **Calidad de la información**

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

Esta norma plantea las cuestiones a considerar con vistas a formar juicios sobre la calidad de la información que utiliza una entidad y hace imprescindible su confiabilidad.

Es deber de la autoridad superior, responsable del control interno, esforzarse por obtener un grado adecuado de cumplimiento de cada uno de los atributos mencionados.

## **Flexibilidad al cambio**

El sistema de información debe ser revisado y de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc, se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.

Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse, atendiendo a que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que sí pasó a serlo, cuidando porque el sistema no se sobrecargue artificialmente, situación que se genera cuando se adiciona la información, ahora necesaria, sin eliminar la que perdió importancia.

## **El sistema de información**

El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia y programa de operaciones de la entidad.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas. Aquí se explica en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos a la entidad, refiriéndose a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a, por ejemplo:

- Cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance a la entidad
- Conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona
- Sus reclamos, inquietudes y sus necesidades emergentes.

Tal sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la estrategia, misión, política y objetivos de la entidad.

La entidad necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

## **Compromiso de la dirección**

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

Es fundamental que la dirección de una entidad tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información, para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades y, en ese sentido, debe mostrar una actitud comprometida hacia estos.

Esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

## **Comunicación, valores de la organización y estrategias**

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

Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, pero queremos destacar, en este caso la comunicación de los valores éticos y la comunicación de la misión, políticas y objetivos. Si todos los trabajadores de la entidad están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, enmarcado en la legalidad y la ética, aumenta notoriamente.

### **Canales de comunicación**

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

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

### **3.4.2-Evaluación de Información y Comunicación**

Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.

Se suministran, a los directores y jefes de departamentos, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

La información está disponible, en tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.

Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas.

Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios, para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.

Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación

Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.

### **3.5.- 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.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección.

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

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta son:

- Constitución del comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo sería la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.
- Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- Las tareas de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

### **3.5.1.- Normas de Supervisión o Monitoreo**

#### **Evaluación del Sistema de Control Interno**

La dirección de la entidad y cualquier funcionario que tenga a su cargo un área de segmento de organización, programa, proyecto o actividad, debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados ante quien es responsable.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará, al responsable, la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

#### **Eficacia del Sistema de Control Interno**

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuente con una seguridad razonable en:

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

Esta norma fija el criterio para calificar la eficacia de un Sistema de Control Interno, basándose en las tres materias del control:

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa

#### **Auditorías del Sistema de Control Interno**

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

En el juego de interrelaciones de elementos que configuran y sustentan el Sistema de Control Interno, las auditorías desempeñan un papel importante.

Estos exámenes, practicados sobre bases de normas y procedimientos generalmente aceptados, permiten obtener una opinión técnica válida sobre el estado y funcionamiento de un Sistema de Control Interno.

La naturaleza, extensión y frecuencia de las evaluaciones del Sistema de Control Interno deben variar en función del nivel de riesgo determinado y de la ponderación de la importancia del control para reducirlo.

La auditoría debe ajustarse a un método objetivo y sistemático que, razonablemente, incremente la probabilidad de la formación de un juicio acertado.

### **Validación de los supuestos asumidos**

Se deben validar, en forma periódica, los supuestos que sustentan los objetivos de una organización.

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

Con frecuencia se sostienen ampliamente, en una organización, los supuestos acerca de cómo funciona el sistema, aunque el personal puede desconocerlos. Dichos supuestos inconscientes pueden inhibir la capacidad de adaptarse al cambio, debido a que conducen al personal a descartar toda aquella información que no se ajusta a sus conceptos. Se necesita un diálogo abierto para identificar los supuestos. Si los supuestos de una organización no son válidos, el control puede ser ineficaz, por lo que la revalidación periódica de los supuestos de la organización es clave para la eficacia del control.

### **Tratamiento de las deficiencias detectadas**

Toda deficiencia que afecte o pueda llegar a afectar la efectividad del Sistema de Control Interno debe ser informada.

Deben establecerse procedimientos que determinen sobre qué asuntos, en qué forma y ante quién se presentará tal información.

Las deficiencias en el funcionamiento del Sistema de Control Interno, dada su importancia, deben ser rápidamente detectadas y comunicadas. El término deficiencia debe entenderse en sentido amplio, es decir, cualquier "condición" dentro del sistema que sea digna de atención.

La identificación de las deficiencias puede surgir de diferentes fuentes: el propio control interno, la supervisión y la evaluación. También, a través de la relación con terceros, por medio de reclamos, demandas, etc.

La comunicación de las deficiencias debe seguir, normalmente, el camino que conduce al inmediato superior, pero la orientación general debe ser que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva. Un caso que puede servir de ejemplo es aquel en el que el problema detectado invade los límites organizacionales; aquí la comunicación debe ser dirigida al nivel suficientemente elevado como para asegurar una acción apropiada.

Se deben informar las deficiencias detectadas que superen un límite señalado en cuanto a su relevancia y repercusión.

### **3.5.2-Evaluación de la Supervisión y Monitoreo**

La dirección, responsable de las operaciones compara la producción, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias, con la información generada a través de los sistemas.

Evaluar hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas.

Comparación periódica de los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

Analizar la respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos para fortalecer los controles internos.

Se insiste en el cumplimiento del código de ética o conducta de la entidad y si regularmente se llevan a cabo actividades de control esenciales.

Valorar la efectividad de las actividades de auditoría interna.

**Anexo2. DIAGRAMA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE MOA**

PROCESOS	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS
FORMACION	PREGRADO	PLANIFICACION DOCENTE	1. Grafico docente
			2. Solicitud de docencia
			3. Programa
			4. P-1 preliminar
			5. Balance de carga
			6. P-1 definitivo
			7. P-4 (horario docente)
			8. P-3 (aulas)
		TRABAJO DOCENTE METODOLOGICO	1.PLAN DE TRABAJO METODOLOGICO (RM,CM, CA,T
			2.ORGANIZACION
			3.VISITAS METODOLOGICAS



		CONTROL DEL PROCESO DOCENTE	1. CONTROLES DE CLASES
			2.PL
			3. Activ. Estudiantiles
		PRACTICA LABORAL	1. Planificación
			2.PROG(OBJETIVOS)
			3. Selección de ELB y UD
			4.CONVENIOS
			5. UBICACIÓN
			6. CONTROL (VISITAS Enc. Con empresarios)
		<i>TRABAJO CIENTIFICO ESTUDIANTIL</i>	1.CURRICULAR
			2. EXTRACURRICULAR
			3. GRUPO CIENTIFICO ESTUDIANTIL , PROYECTO DE INVESTIGACION, AA.
		ASEGURAMIENTO BIBLIOGRAFICO	1.BIBLIOGRAFIA SEGÚN PLAN DE ESTUDIO
			2. MODULO DE TEXTOS
			3. PROGRAMA COORD(DISTRIBUCION)
			4. EDICIONES INTERNAS
		<i>TRABAJO DOCENTE EDUCACATIVO</i>	1. COLECTIVO DE CARRERAS
			2. COLECTIVO DE DE Año
			3. PROYECTO EDUCATIVO Año
			4. PROYECTO EDUCATIVO DE BRIGADA
5. PROYECTO DE VIDA			

			6. LABOR EDUCATIVA EN LA RESIDENCIA ESTUDIANTIL DESDE LA FACULTAD
			6. DISCIPLINA LABORAL Y ACTIVIDADES SINDICALES EN ELB-UD
	<i>POSTGRADO</i>	SUPERACION PROFESIONAL	1. D.N.A.
			2. ELABORACION Y DIVULGACION DEL PLAN
		FORMACION ACADEMICA ( MAESTRIAS Y DIPLOMADOS)	1.PLAN DE FORMACION ACADEMICO
			2. Diseño CURRICULAR
			3.IMPORTACION
			4.ACREDITACION
			5. COMITÉ ACADEMICO(FUNCIONES Y ATRIBUCIONES
		FORMACION DE GRADO CIENTIFICO	1.PLAN DE DOCTORADO
		DOCTORES	2. ACREDITACION DE PROGRAMAS DE DOCTORADO
		CONTROL DE LA ACTIVIDAD PG	CONVOCATORIA
	MATRICULA	PROCEDIMIENTOS	
		REQUISITOS	
CIENCIA Y TECNICA	PLANIFICACION	ELABORACION DEL PLAN	

	ORGANIZACIÓN DE LA C Y T	FACULTAD	
		DEPARTAMENTO	
		LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	
	PROYECTOS	RESPUESTAS QUE DAN	
		BANCO DE PROB	
		APROBACION INTERNA	
	PUBLICACIONES		
	PREMIOS	Academia de Ciencias	
	EVENTOS	Nacionales ,Internacionales BTJ,ANIR,FORUM	
	BALANCE	(CONTROL	
Consejo Científico Asesor			
EXTENSION UNIVERSITARIA	AFICIONADOS	FESTIVALES	
		ACTIVIDADES GENERALES	

		ATENCIN SISTEMATICA	
	PROYECTO COMUNITARIO		
	CATEDRAS HONORIFICAS		
	DEPORTES	JUEGOS	ASEGURAMIENTO
		Actividades sistemáticas	
	RESIDENCIA ESTUDIANTIL		
	CONSEJO DE EXT		
	CONSEJO DE RESIDENCIA		
GESTION ECONOMICA FINANCIERA	PLANIFICACION ECONOMICA	ANTIPROYECTO PRESUPUESTO EN MONEDA NACIONAL	
		PLANEACION ECONOMICA NACIONAL	

		DETERMINACION DE NORMAS UNITERIAS DE GASTOS	
		ELABORACION DEL PLAN PLANTA FISICA (INVERCION)	
		ELAVORACION DEL PLAN DE MANTENIMIENTO DE COND ETV	
	CONTABILIZACION	CAJA Y BANCO	
		NOMINAS	
		AFT	
		INVENTARIO	
		PRESUPUESTACION	
	ADMINISTRACION FINANCIERA	TESORERIA MONEDA NACIONAL CUENTA UNICA	Flujo de caja
		CUC	
	ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO		

		EVALUACION DEL PROYECTO DE INVERSION	
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	COMITÉ DE INGRESO	DOCENTE Y NO DOCENTE	
	DISEÑO DE CARGOS	PROFESIOGRAMAS	
		CALIFICADORES	
	PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS	PLANTILLAS	
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
	SISTEMA DE INCENTIVOS Y PREMIACIONES	ACTUALIZACION REGLAMENTO	
	FORMACION Y DESARROLLO	CATEGORIAS DOCENTES	
		ADIESTRAMIENTO	
		ESTRATEGIA DE CAPACITACION	
SEGURIDAD Y	PHT		

	SALUD	PLAN CONTRA INCENDIO	
		ESTRATEGIA ANTIVECTORIAL	
	AUDITORIA DE GRH		
	SALARIOS (NOMINAS)		
	SEGURIDAD SOCIAL		
	PLANEACION ESTRATEGICA		
	PLAN DE LA 13		
	REC LABORALES (DISCIPLINA LABORAL – AUSENCIAS		
LOGISTICA	TRANSPORTE		
	ALIMENTACION Y AUTOCONSUMO		
	BMEV		

	SERVICIOS INTERNOS		
	MANTENIMIENTO E INVERSIONES		
	ALOJAMIENTO	HOTELERO	
		CASA DE VISITA	
		Hotel TURACADE	
RELACIONES INTERNACIONALES	PROYECTOS INTERNACIONALES		
	BECAS		
	DONATIVOS		
	COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS UNIV.	POSTGRADO INTERNACIONAL PREGRADO COMPENSADO EVENTOS	
	COMERCIOS A TRAVES DE TERCEROS	PROFESORES INVITADOS SERVICIOS CIENTIFICOS TECNICOS	



	TRAMITES MIGRATORIOS		
PROTECCION Y DEFENSA	ORGANIZACIÓN Y DEFENSA		
	PROTENCION FISICA	GUARDIA	
		SEGURIDAD Y PTO MANDO	
INGRESO	SEC GENERAL	EXPEDIENTE	
		CERTIFICACION DE ESTUDIO TERMINADO	
		UBICACIÓN LABORAL	
	COMISION DE INGRESO	EXAMEN INGRESO	
		OTORGAMIENTO	

Leyenda

RM.Reuniones Metodológicas

CM.Clases Metodológicas

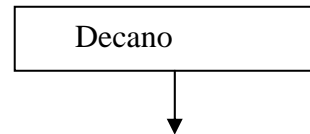
CA.Clases Abiertas

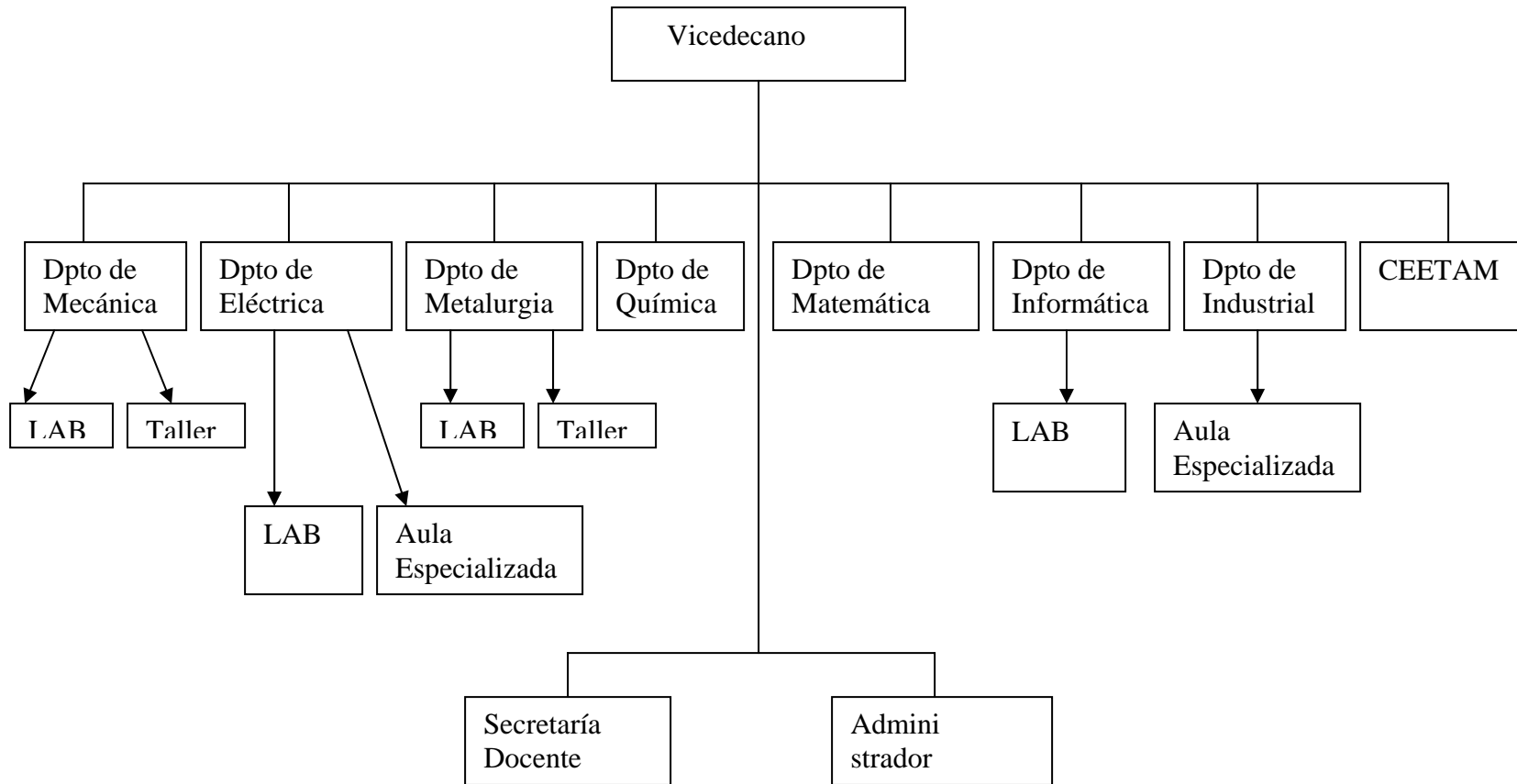
ELB.Entidades Laborales de Base

UD.Unidad Docente

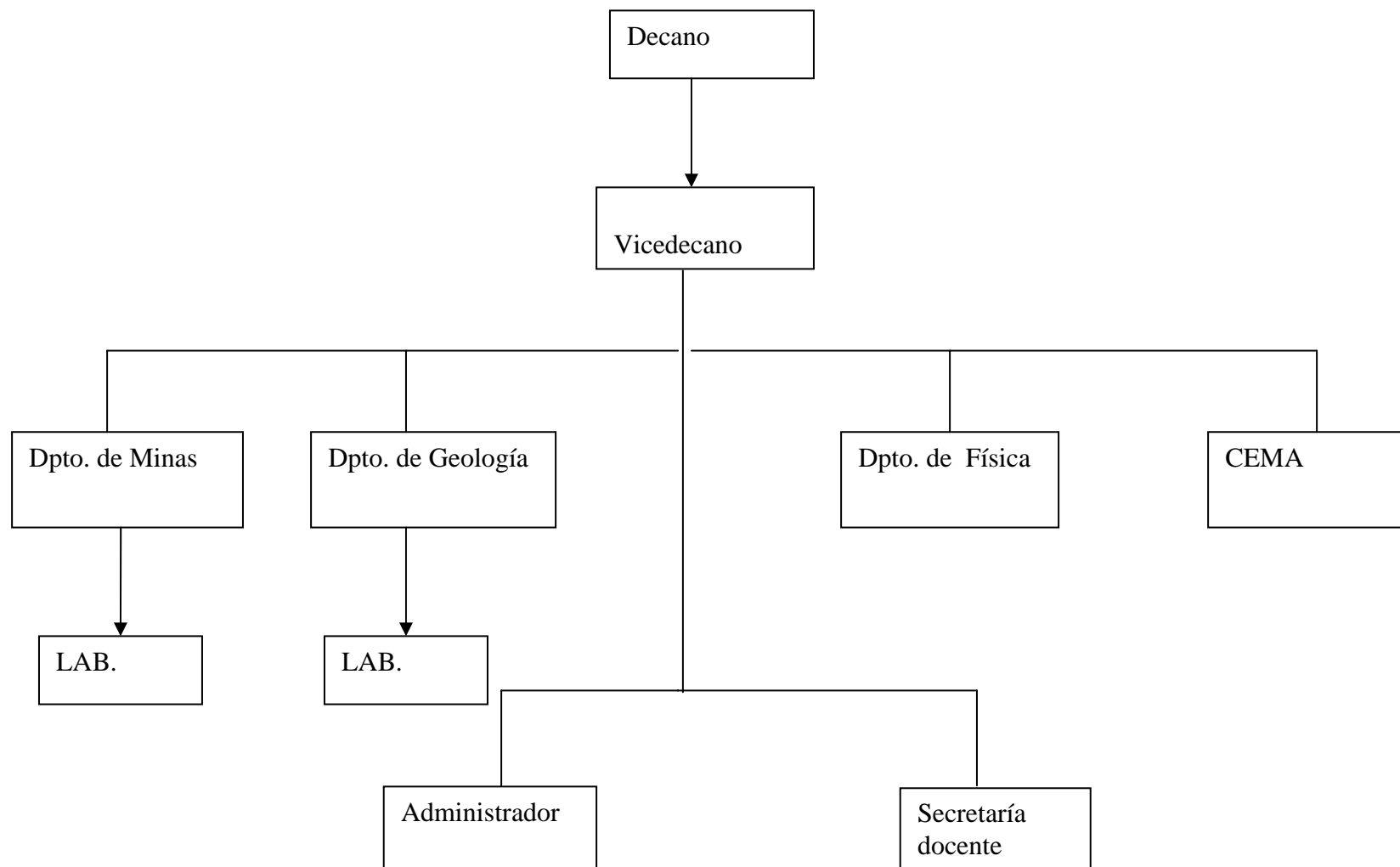
DNA.Determinación de Necesidad de Aprendizaje

**Anexo3.** Organigrama de la Facultad de Metalurgia -Electromecánica

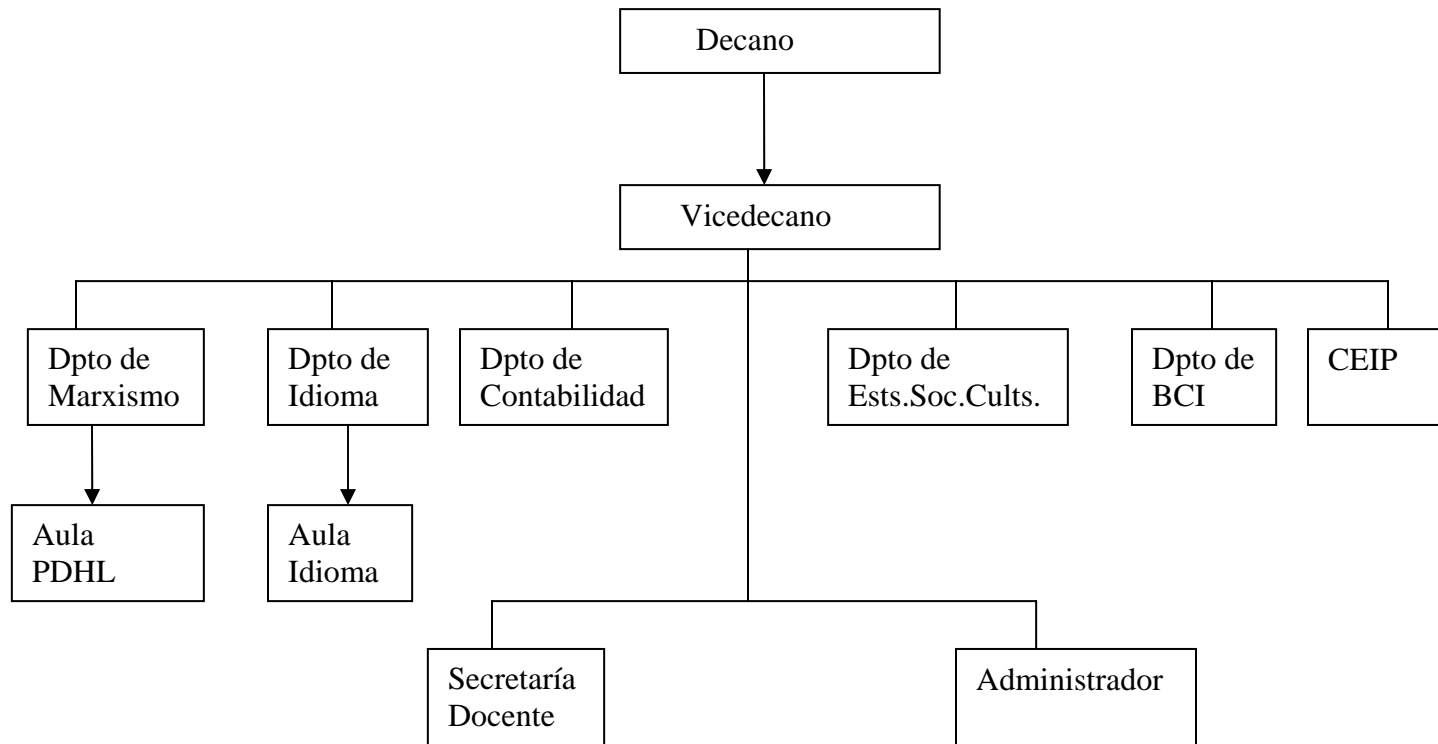




**Anexo4.** Organigrama de la Facultad de Geología-Minas



**Anexo 5.** Organigrama de la Facultad de Humanidades



**Anexo 6. Mapa de riesgos de la Facultad de Metalurgia -Electromecánica**

Riesgos Procesos	Subproce- sos	Ocurrencia	Probabilidad de ocurrir			Medidas a tomar	Consecu encia o impacto real		
			P	M	F		B	M	A
Formación Del profesional	Pregrado	1. Incumplimiento con el fondo de tiempo de cada asignatura. 2. Incumplimiento con el plan de controles a clases. 3. Insuficiente elaboración de materiales complementarios para cubrir el déficit bibliográfico. 4. No realización en tiempo del proyecto educativo de cada brigada. 5. No tributar las asignaturas a las estrategias curriculares. 6. Insuficiente coordinación de las prácticas laborales. 7. Ocurrencia de	1.Poco			1. Revisión de los P4 a inicio de cada periodo.	1.Alto		
			2.Moderado			2. Control semanal aleatorio del desarrollo del proceso docente educativo.	2.Bajo		
			3.Moderado			3. Verificar la realización de materiales y folletos que puedan ser usados con fines docentes.	3.Bajo		
			4.Moderado			4. Verificar en cada asignatura se implementen las estrategias curriculares.	4.Moderado		
			5.Moderado			5. Verificar la utilización y funcionamiento de	5.Bajo		
			6.Poco				6.Moderado		
			7.Poco				7.Alto		

		fraude académico.			
	Postgrado	8.No correspondencia del plan de superación profesional con las necesidades de superación .(Maestrías y Doctorados)	8.Moderado	la UD en el desarrollo de las prácticas laborales.	8.Bajo
		9. Incumplimiento con la proyección doctoral.	9.Poco	6. Chequear que se realice en el inicio del primer semestre el proyecto educativo de cada brigada.	9.Alto
		10. No definición de los cursos posibles a impartir.	10.Moderado	7. Chequear el desarrollo de las investigaciones sociopolíticas y analizar	10.Bajo
		11. Poco seguimiento y control a las tareas de los doctorantes.	11.Poco	periódicamente el desarrollo de la estrategia principal de TPI.	11.Moderado
		12. Disminuir el ritmo en la formación continua de doctores.	12.Poco	8. Establecer un plan de acción de superación profesional en correspondencia con las necesidades de investigación.	12.Alto
				9. Gestionar con otros centros la apertura de doctorados para los profesores del centro con el objetivo de cumplir	

				<p>con la formación de doctores.</p> <p>10. Chequear que se conozcan de forma oportuna los cursos de superación posibles a impartir.</p> <p>11. Establecer un cronograma que recoja las actividades de los doctorantes y que se le de cumplimiento.</p>	
Ciencia y Técnica	Planificación y organización	<p>1. Inexistencia o atraso en el plan de ciencia y técnica.</p> <p>2. Falta de definición de las líneas de investigación de los dptos.</p> <p>3. Falta de información y divulgación de los eventos.</p> <p>4. Pocos resultados en respuestas a las líneas de investigación.</p>	<p>1.Poco</p> <p>2.Poco</p> <p>3.Poco</p> <p>4.Moderado</p>	<p>1. Verificar la realización y actualización del plan de ciencia y técnica de cada dpto de la facultad.</p> <p>2. Verificar que en cada dpto se definan las líneas de investigación en correspondencia con su función.</p> <p>3. Promover las informaciones sobre las publicaciones y los eventos en tiempo.</p>	<p>1.Bajo</p> <p>2. Alto</p> <p>3. Bajo</p> <p>4. Bajo</p>



		<p>5. No definición de los problemas de los dptos para conformar el banco de problemas de los mismos.</p> <p>6. Inexperiencia en la redacción de artículos que puedan ser publicados.</p> <p>7. Desconocimiento de revistas que traten temáticas acordes a las investigaciones redefinidas en los dptos.</p>	<p>5.Poco</p> <p>6.Moderado</p> <p>7.Moderado</p>	<p>4. Velar porque las investigaciones se realicen con profundidad.</p> <p>5. Definir y actualizar los problemas de los dptos que puedan ser objetos de investigación.</p> <p>6. Preparar uno o varios profesores con experiencia para que impartan cursos sobre redacción de artículos.</p> <p>7. Buscar bibliografía de diferentes fuentes de información que traten estos temas.</p>	<p>5. Bajo</p> <p>6. Moderado</p> <p>7. Bajo</p>
Extensión Universitaria		<p>1. Insuficiente participación de estudiantes en los festivales de artistas aficionados.</p> <p>2. Poca atención sistemática a los estudiantes</p>	<p>1.Frecuente</p> <p>2.Moderada</p>	<p>1. Velar porque se promueva en cada brigada la participación en los festivales de artistas aficionados, proyectos comunitarios y</p>	<p>1. Bajo</p> <p>2. Bajo</p>

		aficionados y a los proyectos comunitarios. 3. Falta de seguimiento a las actividades relacionadas con el deporte y el Consejo de Residencia Estudiantil.	3.Moderada	juegos deportivos que se realicen dentro y fuera del centro.	3. Bajo
Gestión económica financiera		1. No realización del chequeo del 10% mensual de los medios. 2. Pagos indebidos a trabajadores y estudiantes. 3. Descontrol en el registro de AFT y medios de cada local. 4. Pérdida y deterioro de AFT.	1.Poco 2.Poco 3.Poco 4.Moderado	1. Verificar la existencia de los medios de cada local. 2. Chequear el programa elaborado para el control del estipendio estudiantil. 3. Dar seguimiento al plan de medidas de Control Interno establecidas para todo lo relacionado con la Nómina y el pago a trabajadores y estudiantes. 4. Chequear el	1.Moderado 2.Alto 3.Moderado 4.Alto

				<p>cumplimiento de las regulaciones establecidas para el control de los AFT.</p> <p>5. Chequear la realización de Auditorias Internas en áreas seleccionadas.</p>	
Gestión de recursos humanos		<p>1. Atraso en la confección y entrega de las evaluaciones de los profesores.</p> <p>2. No entrega a tiempo del PC10.</p> <p>3. Incumplimiento de los horarios de entrada y salida del personal no decente.</p> <p>4. Incumplimiento de las actividades programadas definidas en el contenido de trabajo de los profesores.</p>	<p>1.Moderado</p> <p>2.Poco</p> <p>3.Moderado</p> <p>4.Poco</p>	<p>1. Establecer una fecha tope para la entrega de las evaluaciones de los profesores.</p> <p>2. Realizar procedimientos que permitan controlar satisfactoriamente la entrada y salida de los trabajadores a su local de trabajo.</p> <p>3. Verificar que en cada sección sindical se planifiquen actividades y velar por su debido cumplimiento.</p>	<p>1. Alto</p> <p>2.Moderado</p> <p>3.Bajo</p> <p>4.Bajo</p>
Relaciones	Proyectos	1. Inexistencia de	1.Poco	1. Promover en el	1.Bajo

Internacionales	Internacionales  Donativos	proyectos internacionales. 2. Poca gestión de donativos. 3. Falta de registro de los donativos.	2.Poco  3.Poco	centro la realización de proyectos que puedan ser de carácter internacional. 2. Verificar el control y seguimiento a lo que está establecido respecto a las donaciones.	2.Bajo  3.Bajo
Protección y Defensa	Organización y defensa  Protección física	1. Irregularidades en el cumplimiento de la guardia obrera y estudiantil. 2. Falta de identificación con los recursos del instituto.(Daño o maltrato a la propiedad social) 3. Insuficiente control de la tenencia de llaves de puertas y acceso a cada local.	1.Moderado  2.Moderado  3.Poco	1. Chequear el desarrollo de un sistema de inspecciones sorpresa. 2. Verificar en las estrategias educativas la presencia de acciones para el reforzamiento de valores de la sociedad en las distintas carreras de la facultad. 3. Verificar que se registre en un listado oficial a los responsables de	1.Alto  2.Alto  3.Moderado

				llaves de cada local con sus respectivas firmas.	
Información e informatización		<p>1. Fallas en la seguridad informática.</p> <p>2. Robo de información por personal del instituto o ajeno.</p> <p>3. Vulnerabilidad ante la introducción de virus informáticos.</p> <p>4. Considerar que las cuestiones y políticas de conocimiento colectivo basta que se tramiten en el Consejo de Dirección para que sean de dominio público.</p>	<p>1.Poco</p> <p>2.Poco</p> <p>3.Poco</p> <p>4.Poco</p>	<p>1. Verificar el cumplimiento de la designación y capacitación de los responsables de seguridad informática en cada área de la facultad.</p> <p>2. Verificar en cada área el nivel de acceso para que no irrumpen en él personas que no deban.</p> <p>3. Revisar la instalación de los antivirus en las computadoras de cada local.</p> <p>4. Velar porque se tramiten las informaciones a todos los niveles de la organización.</p>	<p>1.Bajo</p> <p>2.Alto</p> <p>3.Moderado</p> <p>4.Moderado</p>

**Área: Secretaría General de la Facultad**

Riesgos Procesos	Subprocesos	Ocurrencia	Probabilidad de ocurrir			Medidas a tomar	Consecuencia o impacto real		
			P	M	F		B	M	A
Matrícula Ingreso y Egreso		1. Documentación incorrectamente elaborada.	1.Moderado			1. Velar porque los documentos se redacten según lo estipulado.	1.Bajo		
		2. Títulos de graduados de 12 grado falsos.	2.Poco			2. Comprobar que la documentación de los graduados sea verídica.	2.Moderado		
		3. Dificultades en los listados de estudiantes tanto de prueba de ingreso como por otras vías.	3.Poco			3. Comprobar que los estudiantes del CPT están vinculados a algún centro laboral.	3.Bajo		
		4. Documentación	4.Moderado			4. Verificar que la entrega de	4.Moderado		

		no legal de los estudiantes del CPT.	do	información sobre exámenes y asistencia se realicen en tiempo y de forma satisfactoria.	
		5. No entrega oportuna de los registros de asistencia y actas de exámenes.	5.Poco	5. Verificar que la información sea confiable.	5.Moderado
		6. Poca fiabilidad en la información.	6.Poco	6. Verificar que se le entregue el título a los estudiantes que están registrados debidamente en cada carrera de la facultad.	6.Moderado
		7. Otorgamiento de título violando lo establecido.	7.Poco	7. Velar porque tengan acceso a la información sobre los expedientes las personas que	7.Alto
		8. Custodia no adecuada del expediente del graduado.	8.Poco		8.Alto
		9. Poca protección de la información, seguridad informática y acceso a la máquina.	9.Moderado		9.Alto

				<p>trabajan en la secretaría de la facultad u otra debidamente autorizada.</p> <p>8. Verificar la realización de copias de seguridad de la información procesada en las computadoras.</p>	
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Área: Decanato**

Riesgos Procesos	Subprocesos	Ocurrencia	Probabilidad de ocurrir			Medidas a tomar	Consecuencia o impacto real		
			P	M	F		B	M	A
Conducta de cuadros y dirigentes de la Facultad		<p>1. No confección de las actas en los Consejos de Dirección.</p> <p>2. Poco seguimiento de</p>	1.Poco			<p>1. Verificar que quede redactado en un acta las cuestiones de conocimiento</p>	1.Alto		
			2.Moderado				2.Moderado		



		<p>los acuerdos.</p> <p>3. Poca disciplina informativa.</p> <p>4. Procedimientos inadecuados en la toma de decisiones.</p> <p>5. Mal uso y control del presupuesto de la facultad.</p> <p>6. Poca vigilancia en el cumplimiento de evaluación de la SUM.</p> <p>7. No actualización de los planes de reducción de desastres.</p> <p>8. Descontrol en los AFT, medios de computación, útiles y herramientas.</p>	<p>3.Moderado</p> <p>4.Poco</p> <p>5.Poco</p> <p>6.Moderado</p> <p>7.Moderado</p> <p>8.Moderada</p>	<p>colectivo para que se le de el debido tratamiento a los acuerdos que se tomen y se les informe a todos los trabajadores de la facultad.</p> <p>2. Invitar a todos los dirigentes de la facultad a debatir las cuestiones de interés general para una buena toma de decisiones colectivas.</p> <p>3. Controlar</p>	<p>3.Moderado</p> <p>4.Alto</p> <p>5.Alto</p> <p>6.Moderado</p> <p>7.Bajo</p> <p>8.Moderado</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>9. Poca vigilancia en el cumplimiento de las normas relacionadas con los proyectos internacionales y donativos.</p> <p>10. Desactualización en los planes de prevención.</p>	<p>9.Poco</p> <p>10.Poco</p>	<p>adecuadamente la elaboración y ejecución del presupuesto de la facultad.</p> <p>4. Verificar que exista mayor vigilancia y control en las actividades de la SUM.</p> <p>5. Verificar que se tenga en cuenta la ocurrencia de fenómenos para su posible reducción.</p> <p>6. Garantizar un estricto control en los proyectos internacionales y los donativos.</p> <p>7. Controlar la evaluación sistemática del cumplimiento de los planes de prevención en las áreas de la facultad.</p>	<p>9.Moderado</p> <p>10.Moderado</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------

--	--	--	--	--	--

**Área: Centro de estudio de energía y tecnología avanzada de Moa**

Riesgos Procesos	Subprocesos	Ocurrencia	Probabilidad de ocurrir			Medidas a tomar	Consecuenci a o impacto real		
			P	M	F		B	M	A
Investiga ciones de energía y tecnología avanzada		1. No respetar las normas de seguridad al realizar los trabajos de campo.	1.Poco			1. Verificar que se tengan en cuenta las normas de seguridad al utilizar los equipos. 2. Controlar la realización frecuente de controles al sistema informático en áreas de la facultad en diferentes horarios de trabajo. 3. Revisar que se realicen chequeos periódicamente	1. Moderado		
		2. Violación del sistema de evaluación para la educación de postgrado.	2.Poco				2. Alto		
		3. Pérdida de valores en los profesores.	3.Poco				3.Alto		
		4. Uso indebido de los medios de computación.	4.Moderado				4. Moderado		
		5. Uso indebido de las dietas cuando se necesitan para determinadas misiones relacionadas con el	5.Moderado				5. Moderado		

		centro de estudio.		e para ver la seguridad y el debido control de los medios.	
--	--	--------------------	--	------------------------------------------------------------	--

**Área: Laboratorios docentes**

Riesgos Procesos	Subprocesos	Ocurrencia	Probabilidad de ocurrir			Medidas a tomar	Consecuencia o impacto real									
			P	M	F		B	M	A							
		1. No desinfectar el puesto de trabajo antes de comenzar a trabajar. 2. Fumar en los laboratorios. 3. No tener en cuenta las precauciones generales al realizar las actividades. 4. Falta de responsabilidad en la manipulación correcta de reactivos químicos utilizando los medios de protección y medidas de	1.Poco			1. Exigir a los estudiantes realizar la limpieza del puesto de trabajo al culminar cada actividad que requiera la utilización de sustancias nocivas. 2. Velar porque los estudiantes tengan conocimiento de las normas de seguridad al realizar los trabajos de laboratorio. 3. Identificar en cada laboratorio los peligros a que están expuestos al manipular los reactivos químicos para que sea de conocimiento colectivo. 4. No utilizar algún equipo eléctrico si está en mal estado técnico. 5. Especificar en un registro los tiempos de máquinas reservados por cada estudiante y en el día planificado y hacer un uso debido de este. 6. Reportar a la administración los medios defectuosos para su posible reemplazo en	1.Moderado			2.Alto			3.Moderado			4.Moderado

		seguridad. 5. Falta de actualización en los laboratorios de las señalizaciones sobre las normas de uso y peligrosidad de reactivos químicos.	5.Poco	el caso que se pueda. 7. Gestionar con los administradores de la red de la escuela o personal capacitado para ello la puesta en funcionamiento de las computadoras en mal estado	5.Moderado
		6. El mal estado técnico de las instalaciones eléctricas.	6.Moderado		6.Alto
		7. Ruido de las máquinas.	7.Moderado		7.Bajo
		8. Pérdida de medios y equipos por falta de seguridad del laboratorio.	8.Poco		8.Moderado
		9. Descontrol en los registros sobre tiempos de máquina en los laboratorios de computación.	9.Poco		9.Bajo
		10. Mobiliario en mal estado.	10.Moderado		10.Bajo
		11. Existencia de un gran número de computadoras fuera de servicio en los laboratorios de computación.	11.Moderado		11.Bajo

**Anexo 7. Mapa de riesgos de la Facultad de Geología-Minas**  
**Área: Departamentos docentes**

Riesgos Procesos	Subprocesos	Ocurrencia	Probabilidad de Ocurred			Medidas a tomar	Consecuenci a o Impacto		
			P	M	F		B	M	A
Formación del profesional	Pregrado	1.No correspondencia de los programas de las asignaturas con el programa de plan de estudio y el programa analítico.	1. Poco			1. realizar revisiones a inicio de cada semestre (Agosto y Febrero) del programa de las asignaturas contra el plan de estudio y el programa analítico. 2. realizar controles de los P4 contra el grafico docente a inicio de cada semestre. 3. realizar el P1 por lo estipulado en el plan de estudio 4. comprobar que las de los administradores para asignar libretas y lápices se realice contra matriculas según normas establecidas. 5. distribuir la impartición de las	1. Alto		
		2. No correspondencia del fondo de tiempo de las asignaturas con el grafico docente.	2. Poco				2. Alto		
		3. No coincidencia del P1 con el plan de estudio.	3. Moderado				3. Alto		
		4. No correspondencia del P4 con el grafico docente.	4. Poco				4. Alto		
		5. No cumplimiento de las normas de consumo por estudiantes previstas por el MES.	5. Poco				5. Moderado		
		6. No coincidencia de la categoría docente de	6 .Poco				6. Moderado		

		<p>los profesores con la impartición de las diferentes tipologías de clases.</p> <p>7. La baja calidad del proceso docente educativo provoque una deficiente formación política e ideológica de los estudiantes.</p> <p>8. No desarrollo de las prácticas laborales investigativas.</p> <p>9. Las unidades docentes no pueden aceptar las prácticas laborales investigativas en el tiempo establecido.</p> <p>10. No existencia del aseguramiento material de las prácticas laborales investigativas para los estudiantes.</p> <p>11. La no obtención de la bibliografía indicada según el plan de estudio.</p> <p>12. No gestionar bibliografía básica actualizada.</p>	<p>7. Poco</p> <p>8. Poco</p> <p>9. Poco</p> <p>10. Poco</p> <p>11 Moderado</p> <p>12 Moderado</p>	<p>diferentes tipologías de clases de acuerdo con las categorías docentes de los profesores.</p> <p>6. controlar y exigir que en el proceso docente educativo los estudiantes reciban una correcta formación política e ideológica.</p> <p>7. verificar la utilización y funcionamiento de las unidades docentes y el desarrollo de las prácticas laborales investigativas.</p> <p>8. coordinar el instituto y las unidades docentes para garantizar el aseguramiento material de los estudiantes en las prácticas laborales e investigativas.</p> <p>9. verificar el cumplimiento de las normativas para la asignación de la base material de estudio actualizada y en tiempo de los estudiantes según el plan de estudios</p>	<p>7. Alto</p> <p>8. Alto</p> <p>9. Alto</p> <p>10. Moderado</p> <p>11. Moderado</p> <p>12. Bajo</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Postgrado	<p>1. No alcanzar las expectativas de superación de los profesionales de los departamentos y del área prevista a superar</p> <p>2. No elaboración y divulgación en tiempo del plan de postgrado en el año.</p> <p>3. No evaluar la calidad del postgrado y no darle el mantenimiento correspondiente.</p> <p>4. Emisión de certificado del curso vencido a favor de personas que no cumplan los requisitos establecidos o que no hallan cruzado los mismos.</p> <p>5. No convertir los resultados científicos que se alcanzan (nuestros y de otros) en contenidos de actualización sistemáticas para el postgrado del instituto.</p> <p>6. Incumplimiento de la proyección doctoral.</p> <p>7. Impartición de curso a doctorantes y</p>	<p>1. Poco</p> <p>2. Poco</p> <p>3. Poco</p> <p>4. Poco</p> <p>5. Poco</p> <p>6. Moderado</p> <p>7. Poco</p>	<p>1. Evaluar el cumplimiento de la estrategia de postgrado tanto colectiva como individual en cada departamento docente.</p> <p>2. Elaborar el libro de postgrado de la facultad y de los departamentos docentes y lograr su divulgación por la RED e Internet en el periodo establecido.</p> <p>3. Lograr que se implemente y se cumplan las normas y procedimientos de la actividad de postgrado en el centro.</p> <p>4. Controlar que se cumpla con el procedimiento para el registro y control de las actividades de postgrado.</p> <p>5. Velar porque las actividades de postgrado que se obtengan estén en correspondencia con los resultados científicos obtenidos en cada una de las áreas.</p>	<p>1. Moderado</p> <p>2. Moderado</p> <p>3. Moderado</p> <p>4. alto</p> <p>5. Bajo</p> <p>6. Moderado</p> <p>7. Alto</p>
--	-----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



		maestranteros extranjeros que no están incluidos en su programa oficial.		6. Controlar que se cumplan los planes de aseguramiento de la proyección doctoral en la fecha establecida. 7. Velar porque se cumpla los procedimientos establecidos en cuanto al proceso de ingreso y egreso tanto para estudiantes nacionales como extranjeros.	
Ciencia y Técnica	Planificación y Organización	<p>1. No elaboración en tiempo del plan de ciencias y técnicas.</p> <p>2. No correspondencia de los trabajos desarrollados por los grupos de investigación con las áreas de resultado clave.</p> <p>3. No están declaradas las líneas de investigación.</p> <p>4. No protección de los resultados alcanzados con registros y patentes.</p> <p>5. Falta de motivación de estudiantes y docentes para las</p>	<p>1. Poco</p> <p>2. Poco</p> <p>3. Poco</p> <p>4. Poco</p> <p>5. Frecuente</p>	<p>1. Verificar y controlar que se elabore en el tiempo establecido el plan de ciencias y técnicas.</p> <p>2. Comprobar que los trabajos desarrollados por los grupos de investigación tengan la relación necesaria con las áreas de resultado clave.</p> <p>3. Controlar y verificar que cada área tenga declarada la línea de investigación.</p> <p>4. Revisar y controlar que los resultados alcanzados estén bajo</p>	<p>1. Bajo</p> <p>2. Alto</p> <p>3. Alto</p> <p>4. Moderado</p> <p>5. Moderado</p>

		<p>investigaciones.</p> <p>6. Poca participación de los estudiantes en los grupos de investigación y eventos estudiantiles</p> <p>7. Poca información y divulgación de las convocatorias de premios y eventos.</p> <p>8. No controlar sistemáticamente el plan de ciencias y técnicas previsto para el año.</p>	<p>6. Frecuente</p> <p>7. Poco</p> <p>8. Poco</p>	<p>la protección de registros y patentes.</p> <p>5. Crear grupos investigativos donde los estudiantes y profesores se vea involucrados.</p> <p>6. Motivar y estimular al estudiante para que participe en los eventos y grupos de investigación.</p> <p>7. Establecer mayor flujo de información para convocatorias de premios y eventos.</p> <p>8. Hacer un cronograma de actividades y tareas donde se controle sistemáticamente el plan de ciencias y técnicas del año.</p>	<p>6. Moderado</p> <p>7. Moderado</p> <p>8. Moderado</p>
Extensión Universitaria	Aficionados	<p>1. Poca motivación y sentido de pertenencia de los estudiantes y trabajadores de las carreras en la realización de los festivales de artistas aficionados.</p> <p>2. Poca o ninguna asistencia de</p>	<p>1. Frecuente</p> <p>2. Frecuente</p>	<p>1. Crear las condiciones necesarias para motivar e incentivar a los estudiantes y trabajadores para la participación en los festivales de artistas aficionados.</p> <p>2. Realizar</p>	<p>1. Moderado</p> <p>2. Alto</p>

		<p>promotores culturales e instructores de arte en las diferentes manifestaciones.</p> <p>3. Insuficiente aseguramiento material para realizar los festivales de artistas aficionados.</p> <p>4. incumplimiento de la ejecución de los proyectos sociales comunitarios.</p> <p>5. Insuficiente reconocimiento social por la realización de los procesos sociales comunitario.</p> <p>6. Poco control de la ARC.</p> <p>7. Falta de capacidad movilizativa de la FEU y poco apoyo de los factores ante actividades de la extensión universitaria.</p>	<p>3. Moderado</p> <p>4. Poco</p> <p>5. Poco</p> <p>6. Poco</p> <p>7. Frecuente</p>	<p>coordinaciones entre el instituto y promotores culturales e instructores de arte para la participación de las diferentes manifestaciones y la preparación de los estudiantes para la misma.</p> <p>3. Garantizar el aseguramiento material para realizar los festivales de artistas aficionados.</p> <p>4. Comprobar y controlar el funcionamiento y desarrollo de los proyectos sociales comunitario.</p> <p>5. Verificar que se realicen reconocimientos sociales por la realización de los proyectos sociales comunitarios.</p> <p>6. Controlar y verificar las ARC.</p> <p>7. Evaluar y controlar la participación de la FEU y el apoyo de los factores ante</p>	<p>3. Moderado</p> <p>4. Bajo</p> <p>5. Bajo</p> <p>6. Bajo</p> <p>7. Alto</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

				actividades de la extensión universitaria.	
Gestión económica financiera		<p>1. Pérdida de documentos oficiales, legales u otros.</p> <p>2. Insuficiente formación cultural económica contable de jefes y trabajadores.</p> <p>3. No entregar toda la información solicitada en los plazos previstos.</p> <p>4. Descontrol en el registro de AFT y medios del local.</p> <p>5. Pérdida y deterioro de AFT.</p> <p>6. Poco seguimiento de los resultados de control interno y auditorio.</p>	<p>1. Poco</p> <p>2. Moderado</p> <p>3. Poco</p> <p>4. Moderado</p> <p>5. Moderado</p> <p>6. Poco</p>	<p>1. Controlar sistemáticamente la existencia de documentos oficiales y legales del área.</p> <p>2. Evaluar y controlar sistemáticamente la formación cultural económica contable de jefes y trabajadores.</p> <p>3. Desarrollar talleres donde se puedan ampliar los conocimientos económicos contables de los trabajadores.</p> <p>4. Chequear el cumplimiento de las regulaciones establecidas para el control de los registros de AFT y medios del local.</p> <p>5. Realizar auditorías internas en áreas seleccionadas.</p> <p>6. Verificar el correcto</p>	<p>1. Alto</p> <p>2. Moderado</p> <p>3. Moderado</p> <p>4. Alto</p> <p>5. Alto</p> <p>6. Moderado</p>

				cumplimiento del plan de acción o autocontrol del centro señalados por auditorias anteriores.	
Gestión de Recursos Humanos		<p>1. Simplificar o hacer ineficiente el procedimiento dedicado al reclutamiento y la selección del personal.</p> <p>2. Mala calidad de la preparación del personal.</p> <p>3. Falta de rigor en la evaluación del desempeño.</p> <p>4. Poca efectividad en el programa de preparación de las reservas y cuadros.</p> <p>5. Movimiento no previsto de la fuerza de trabajo profesional y no profesional.</p> <p>6. Insuficiente información al trabajador para realizar la labor de determinado puesto de trabajo.</p>	<p>1. Poco</p> <p>2. Poco</p> <p>3. Poco</p> <p>4. Moderado</p> <p>5. Moderado</p> <p>6. Poco</p>	<p>1. Verificar el correcto funcionamiento del grupo de selección del personal y someterlo a revisión.</p> <p>2. Verificar el funcionamiento del comité de selección del personal.</p> <p>3. Verificar la calidad y eficiencia en el cumplimiento de las actividades de formación y capacitación por parte del área de recursos humanos hacia trabajadores y administrativos de áreas y departamentos.</p> <p>4. Verificar el correcto cumplimiento del plan de superación de cuadros y reservas en sus componentes.</p> <p>5. Comunicar y</p>	<p>1. Alto</p> <p>2. Alto</p> <p>3. Moderado</p> <p>4. Moderado</p> <p>5. Bajo</p> <p>6. Moderado</p>

				<p>planificar con suficiente tiempo de antelación los movimientos previstos de las fuerzas de trabajo.</p> <p>6. Preparar y superar al personal para desempeñar cualquier labor en determinado puesto de trabajo.</p>	
Relaciones Internacionales	Proyectos internacionales y donativos	<p>1. Detectar violaciones y ocultarla en cualquier actividad relacionada con las relaciones internacionales.</p> <p>2. Ocultar o retardar la información que afecte otros procesos institucionales.</p> <p>3. Incumplir con las políticas y resoluciones establecidas en el área de relaciones internacionales.</p> <p>4. Pérdida de información legal y documentos oficiales.</p> <p>5. Descontrol en el registro de las donaciones.</p>	<p>1. Poco</p> <p>2. Poco</p> <p>3. Poco</p> <p>4. Poco</p> <p>5. Poco</p>	<p>1. Evaluar la conducta y ética profesional de los trabajadores.</p> <p>2. Verificar el trabajo político e ideológico de los trabajadores.</p> <p>3. Verificar el cumplimiento de políticas y resoluciones establecidas en el área.</p> <p>4. Mantener bajo seguridad y con un responsable, la información y documentos legales y oficiales.</p> <p>5. Verificar y controlar el registro de donaciones.</p>	<p>1. Alto</p> <p>2. Alto</p> <p>3. Alto</p> <p>4. Alto</p> <p>5. Alto</p>

<p>Protección Y Defensa</p>	<p>Organización y defensa Protección física</p>	<p>1. Irregularidades en la guardia obrera y estudiantil. 2. No comprobar las estrategias y acciones para situaciones excepcionales, con ensayo en escenarios complejos. 3. Descontrol del acceso a los locales de trabajo. 4. Descontrol de las tenencias de las llaves de las puertas y entradas de los locales 5. Insuficiente iluminación en las áreas de los locales de los departamentos.</p>	<p>1. Moderado 2. Poco 3. Moderado 4. Poco 5. Moderado</p>	<p>1. Evaluar y controlar la participación, calidad y efectividad de la guardia todos los meses. 2. Chequear el desarrollo de un sistema de inspecciones sorpresas. 3. Hacer ensayos en escenarios complejos en forma de clases. 4. Chequear la permanencia y entrada de personal ajeno en el local. 5. Controlar que las llaves las tengan personas responsables legalmente. 6. Verificar y gestionar que el sistema de iluminación este completo.</p>	<p>1. Moderado 2. Moderado 3. Moderado 4. Moderado 5. Bajo</p>
<p>Información e informatización</p>		<p>1. Considerar que las políticas y cuestiones de conocimiento colectivo, basta que se trasmitan en el consejo de dirección de la facultad o en reuniones de los departamentos.</p>	<p>1. Moderado</p>	<p>1. Gestionar que exista un flujo de información adecuado, hacia los distintos niveles organizativos. 2. Establecer un local donde se puedan desarrollar talleres de</p>	<p>1. Alto</p>

		<p>2. Poco hábito de lectura y escasos espacios de reflexión colectiva.</p> <p>3. Incomprensión de lo que significa gestionar información.</p> <p>4. Falla en la seguridad informática.</p> <p>5. Violación del acceso limitado en las computadoras.</p> <p>6. Poca cultura de hacer copias de seguridad de la información procesada en las computadoras.</p> <p>7. Vulnerabilidad ante la introducción de virus informáticos.</p>	<p>2. Moderado</p> <p>3. Moderado</p> <p>4. Moderado</p> <p>5. Poco</p> <p>6. Moderado</p> <p>7. Frecuente</p>	<p>lecturas y hacer reflexiones colectivas.</p> <p>3. Realizar talleres donde se de a conocer lo que significa gestión de la información para todo el personal.</p> <p>4. Establecer chequeos periódicos al cumplimiento del plan de seguridad informática que satisfaga todos los requisitos exigidos para preservar los medios y la información.</p> <p>5. Delimitar el acceso de personas a las distintas sesiones de la computadora.</p> <p>6. Establecer como norma el realizar copias de seguridad de la información en cada proceso fundamental.</p> <p>7. Actualizar sistemáticamente el programa de antivirus en todas las computadoras.</p>	<p>2. Bajo</p> <p>3. Moderado</p> <p>4. Alto</p> <p>5. Alto</p> <p>6. Moderado</p> <p>7. Moderado</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------



**Área: Secretaría docente**

Riesgo Proceso	Subproceso	Ocurrencia	Probabilidad de Ocurrir			Medidas a tomar	Consecuencia o Impacto		
			P	M	F		B	M	A
Matricula e Ingreso Y Egreso		1. No realizar las matricular por el listado que envían de la comisión de ingreso general.	1. Poco			1. Verificar y comprobar que las matriculas fueron realizadas por el listado enviado por la comisión de ingreso general y controlar por segunda vez en el mes de octubre por el personal autorizado.	1. Alto		
		2. No esta definido el nivel de acceso a la secretaria.	2. Moderado			2. Establecer un nivel de acceso y velar por el cumplimiento del mismo.	2. Moderado		
		3. Falta de seguridad de los closet de la documentación oficial.	3. Moderado			3. Garantizar que los closet donde se guarda la documentación oficial tenga un candado y un responsable legal de la llave.	3. Alto		
		4. Pérdida de los documentos oficiales.	4. Poco			4. Velar y controlar que los documentos oficiales estén protegidos.	4. Alto		
		5. Certificaciones ilegales de títulos.	5. Poco			5. Controlar y chequear el proceso de certificación de los títulos.	5. Alto		
		6. Descontrol con el informe estadístico.	6. Poco			6. Hacer un chequeo sistemático del informe estadístico.	6. Moderado		
		7. No se le informe al Dpto. de economía las bajas ocasionadas para la suspensión del estipendio.	7. Poco			7. Exigir una coordinación entre la secretaría docente y el departamento económico	7. Alto		
		8. La solicitud de un titulo para un estudiante no posible a graduar.	8. Poco				8. Alto		
		9. Descontrol con las actas y exámenes de	9. Poco				9. Alto		

		<p>premio.</p> <p>10. Incorrecto registro de los títulos.</p> <p>11. Entregar al estudiante un plan temático sin el cuño de consultoría y el proceso judicial requerido.</p>	<p>10. Poco</p> <p>11. Poco</p>	<p>donde se declaren las bajas ocasionadas para la suspensión del estipendio.</p> <p>8. Verificar el listado con la matrícula oficial en la secretaria docente y contra el registro de exámenes.</p> <p>9. Realizar los exámenes de premio con la autorización de los niveles de organización necesario y en el periodo establecido.</p> <p>10. Comprobar que todos los títulos que se emitan estén debidamente foliados y cuñados por la persona autorizada.</p> <p>11. Velar que se cumpla lo establecido por la legislación vigente en cuanto a emisión de notas, certificación de títulos y emisión de plan temático.</p>	<p>10.Alto</p> <p>11.Alto</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

**Área: Decanato**

Riesgo Proceso	Subproceso	Ocurrencia	Probabilidad de Ocurrir			Medidas a tomar	Consecuencia o Impacto		
			P	M	F		B	M	A
Conducta de cuadros y dirigentes de la facultad		1. Descontrol de la formación integral de los estudiantes en la carrera	1.	Poco		1. Velar que se cumpla la estrategia educativa de la carrera y mejorar la calidad del proceso de integralidad. 2. Elaborar el plan del paso del tiempo de paz al tiempo de guerra en todas las carreras y garantizar los aseguramientos materiales. 3. Elaborar las indicaciones metodológicas para la organización, planificación, control y evaluación del proceso docente y su aseguramiento material. 4. Elaborar un cronograma de supervisión y monitoreo al proceso docente. 5. Lograr que en cada unidad docente estén elaborados los convenios de colaboración y que se	1.	Alto	
		2. No asesorar las transformaciones que se requiera en el proceso de formación, para continuar los estudios en tiempo de guerra.	2.	Poco			2.	Alto	
		3. No elaborar las indicaciones para la organización, planificación, control y evaluación del PDE de cada curso escolar.	3.	Poco			3.	Alto	
		4. No controlar la aplicación de los reglamentos que norman los aspectos organizativos, docente-educativos y metodológicos relacionados con el proceso de formación en las carreras.	4.	Poco			4.	Moderado	
		5. No promover ni controlar el desarrollo de	5.	Poco			5.	Alto	

		las unidades docente y su utilización eficiente. 6. No controlar la atención a los alumnos ayudantes en las carreras.	6. Poco	cumplan los proyectos de inserción laboral en el tiempo establecido. 6. Trazar un plan de actividades donde se pueda controlar y evaluar las tareas desarrolladas por los alumnos ayudantes.	6.Moderado
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

### Área: Centro de Estudio del Medio Ambiente

Riesgos Procesos	Subprocesos	Ocurrencia	Probabilidad de Ocurred			Medidas a tomar	Consecuencia o Impacto real		
			P	M	F		B	M	A
Investigaciones de medio ambiente		1. Debilidades en el trabajo político ideológico.	1. Poco			1. Diseñar e implementar una adecuada estrategia de formación política e ideológica con la participación de estudiantes y trabajadores. 2. Comprobar que se cumpla el código de ética y los lineamientos del Estado, relacionado con la selección, evaluación y promoción de los cuadros.	1. Alto		
		2. Política de cuadro inadecuada.	2. Poco				2. Alto		
		3. Uso indebido y desvió hacia fines no autorizados de los equipos de computación.	3. Poco				3. Alto		
		4. Mala ejecución del Presupuesto.	4. Poco				4. Alto		
		5. Desvío de recursos provenientes de donaciones.	5. Poco				5. Alto		
		6. Incorrecta Relaciones con	6. Poco				6. Alto		

		extranjeros. 7. Mal uso y destino de los Recursos de la Batallas de ideas.	7. Poco	3. Chequear y comprobar la realización frecuente de controles al sistema informático de las áreas en diferentes horarios de trabajo y de acceso a las áreas por personal autorizado.	7. Alto
		8. Descontrol de mobiliario y AFT.	8. Poco	4. Controlar y chequear la adecuada elaboración y ejecución de los presupuestos y el cumplimiento del cronograma para la elaboración y discusión del anteproyecto de presupuesto que contemple todas las áreas y trabajadores. 5. Verificar el control y seguimiento a lo que está establecido en el registro de las donaciones.	8. Alto

				<p>6. Cumplir la reglamentación vigente establecida por Emigración, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Enseñanza Superior para las relaciones con extranjeros.</p> <p>7. Verificar y controlar el correcto manejo y ejecución de los recursos financieros asignados y dar seguimiento a auditorías relacionadas con el área.</p> <p>8. Chequear el cumplimiento de las regulaciones establecidas para el control de los registros y movimientos de mobiliario y AFT.</p>	
--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

### Área: Laboratorios Docentes

Riesgos Procesos	Subprocesos	Ocurrencia	Probabilidad de Ocurrencia			Medidas a tomar	Consecuencia o Impacto real		
			P	M	F		B	M	A
		1. Exceso de estudiantes en un subgrupo dentro del laboratorio. 2. No asegurar los proyectos, tareas, trabajos y diplomas del curso escolar. 3. Incumplimiento de las clases prácticas en el laboratorio. 4. Deterioro de los equipos y medios de trabajo. 5. Poca seguridad en el local. 6. No activar la alarma de seguridad al salir los profesores. 7. Incorrecta manipulación y conexión en la	1. Frecuente  2. Poco  3. Moderado  4. Frecuente  5. Poco  6. Poco  7. Poco	1. Controlar que el subgrupo tenga la cantidad de estudiantes requeridas para que el profesor se sienta en condiciones de dar las clases con calidad y tener el dominio de los estudiantes en cuanto a la manipulación y conexión de los equipos.  2. Exigir porque en cada laboratorio docente se garantice la elaboración y prácticas de los proyectos, tareas y trabajos de diploma.	1. Moderado  2. Alto  3. Alto  4. Alto  5. Alto  6. Moderado  7. Alto				

		<p>corriente de los equipos por parte de los estudiantes.</p> <p>8. Incorrecto procedimiento a la hora de realizar las practicas del laboratorio.</p> <p>9. Poca exigencia del personal docente para la preparación de los estudiantes en las prácticas de laboratorio.</p> <p>10. No existencia del personal calificado o preparado para el arreglo de los equipos.</p> <p>11. Pérdida de equipos y sus accesorios por personal ajeno al laboratorio.</p> <p>12. Rotura de microscopios y secciones delgadas.</p> <p>13. Lesión física por rotura de sección delgada.</p>	<p>8. Moderado</p> <p>9. Poco</p> <p>10. Frecuente</p> <p>11. Poco</p> <p>12. Poco</p> <p>13. Poco</p>	<p>3. Velar y exigir el cumplimiento de las clases prácticas de laboratorio.</p> <p>4. Dar el mantenimiento adecuado sistemáticamente a los equipos y medios de trabajo.</p> <p>5.6. Garantizar la seguridad de cierres y sellos de los locales y activar las alarmas de seguridad al terminar cada jornada laboral.</p> <p>7. Controlar y exigir que los estudiantes usen correctamente los equipos de los laboratorios.</p> <p>8.9 Exigir que los estudiantes tengan todos los conocimientos docentes y correcta preparación antes de presentarse a</p>	<p>8. Moderado</p> <p>9. Alto</p> <p>10. Alto</p> <p>11. Alto</p> <p>12. Moderado</p> <p>13. Bajo</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------



		<p>14. La exposición a electrocutarse.</p> <p>15. Incorrecta manipulación de los reactivos químicos durante la práctica.</p> <p>16. Mala conservación de los reactivos químicos.</p> <p>17. Lesión física con las muestras, herramientas y reactivos químicos.</p> <p>18. Mala manipulación de la campana de extracción para los reactivos químicos.</p> <p>19. Existencia de amoniaco y ácido sulfúrico entre otros.</p> <p>20. Lesión física por intoxicación, asfixia y heridas con cristalerías.</p> <p>21. Violación de las normativas para trabajar con la luz refleja.</p>	<p>14. Frecuente</p> <p>15. Poco</p> <p>16. Poco</p> <p>17. Poco</p> <p>18. Poco</p> <p>19. Frecuente</p> <p>20. Poco</p> <p>21. Poco</p>	<p>las prácticas del laboratorio.</p> <p>10. Contratar al personal calificado para el arreglo y mantenimiento de los equipos de los laboratorios.</p> <p>11. Controlar y velar entrada y salida del personal ajeno al local.</p> <p>12. Controlar porque se manipulen los microscopios y secciones delgadas con la protección requerida.</p> <p>13.14 Velar que se cumplan las normas de seguridad y protección en las áreas del laboratorio.</p> <p>15.16.17 Velar que los reactivos químicos sean conservados en un lugar seguro y cumplir las normas establecidas</p>	<p>14. Alto</p> <p>15. Alto</p> <p>16. Alto</p> <p>17. Moderado</p> <p>18. Alto</p> <p>19. Alto</p> <p>20. Alto</p> <p>21. Alto</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>22. Filtraciones y humedad en el área.</p> <p>23. Deterioro del foso para Cimiento cubierto con madera.</p> <p>24. Insuficiente protección de la guarderas de la prensa de 10t cuando parte las rocas.</p> <p>25. No existe la tapa de la pizarra eléctrica.</p>	<p>22. Frecuente</p> <p>23. Moderado</p> <p>24. Frecuente</p> <p>25. Frecuente</p>	<p>durante su manipulación.</p> <p>18. Velar que se cumpla lo establecido en cuanto a la campana de extracción para los reactivos químicos.</p> <p>19.20 Cumplir las normas establecidas para trabajar con amoniaco y ácido sulfúrico para no sufrir de intoxicación y asfixia.</p> <p>21. Velar y asesorar para que se cumplan las normativas para trabajar con la luz refleja.</p> <p>22. Guardar y proteger todos los equipos y medios del laboratorio de la humedad y de las filtraciones.</p> <p>23. Dar el mantenimiento necesario para la</p>	<p>22. Alto</p> <p>23. Alto</p> <p>24. Alto</p> <p>25. Alto</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

				<p>conservación y protección del foso para cimiento.</p> <p>24. Garantizar que la guardera de la prensa, tenga todas las condiciones creadas para realizar sus funciones.</p> <p>25. Gestionar la búsqueda e instalación de la tapa para la pizarra eléctrica.</p>	
--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## Anexo 8. Mapa de riesgos. Facultad de Humanidades

### Área: Departamentos Docentes

Riesgo o Proceso	Subproceso	Ocurrencia	Probabilidad de ocurrir			Medidas a tomar	Consecuencia del impacto		
			P	M	F		B	M	A
Formación del profesional	Pregrado	1. No iniciar el curso en el momento planificado.	1.Poco			1. Tener establecido medidas que ayuden a enfrentar este suceso cuando ocurra. 2. Comprobación previo al inicio del curso escolar de los planes de estudio de la carrera y sus respectivas asignaturas. 3. Revisión de los P4. a inicio de cada período escolar. 4. Realizar sistemáticamente reuniones en los Dpto. con el objetivo de controlar el trabajo metodológico, las clases de comprobación, los controles a clases, etc. 5. Chequear en tiempo la elaboración del Plan de trabajo	1. Alto		
		2. No se cuente con los planes de estudio de la carrera.	2.Poco				2. Alto		
		3 .Las asignaturas no tengan sus planes de estudio.	3.Poco				3. Alto		
		4. El fondo de tiempo de los programas analíticos de las asignaturas no se correspondan con el gráfico docente.	4.Poco				4. Moderado		
		5. No esté elaborado el plan de trabajo metodológico.	5.Poco				5.Moderado		
		6. No se desarrollen reuniones metodológicas, clases de comprobación, controles a clases,	6.Poco				6. Moderado		

		<p>etc.</p> <p>7.No estén los convenios establecidos entre el ISMM y las empresas.(Prácticas Laborales)</p> <p>8. No cuenten con un plan de trabajo los alumnos ayudantes.</p> <p>9. No exista preocupación por parte del Dpto. de preparar metodológicamente alas asignaturas que surgen nuevas en los planes de estudio.</p> <p>10. No cuenten las disciplinas con la bibliografía básica y complementaria en el diseño metodológico y programas analíticos.</p> <p>11. Ocurrencia de fraude académico.</p>	<p>7.Poco</p> <p>8.Poco</p> <p>9.Poco</p> <p>10.Poco</p> <p>11.Poco</p>	<p>metodológico.</p> <p>6. Elaboración de un plan de trabajo para los alumnos ayudantes.</p> <p>7. Aumentar la preparación metodológica en los Dpto. de las asignaturas que surgen nuevas en los planes de estudio.</p> <p>8. El personal encargado del aseguramiento bibliográfico hacer el pedido al almacén en tiempo.</p> <p>9. Informar a VRD. La falta de bibliografía tanto básica, como complementaria.</p> <p>10. Motivar a los profesores a la superación, creando el ambiente idóneo para ello</p> <p>11. Intensificar el trabajo político-ideológico con los estudiantes</p>	<p>7.Moderado</p> <p>8. Moderado</p> <p>9. Alto</p> <p>10. Moderado</p> <p>11. Alto</p>
	Postgrado	<p>11 .No exista un plan de postgrado.</p> <p>12. No se le de</p>	<p>11.Poco</p> <p>12.Poco</p>	<p>11. Revisar la existencia del plan de postgrado al culminar</p>	<p>11. Moderado</p> <p>12.Alto</p>

		seguimiento al plan de formación del Dpto., al cumplimiento de los programas de maestrías y doctorados de los cursitas.		cada semestre 12. Mayor control en el seguimiento del plan de formación del Dpto....	
Ciencia y Técnica		1. No esté aprobado por el CITMA los temas de investigación docente. 2. No se correspondan las líneas de investigación con el banco de problemas del territorio. 3. No estén definidas las líneas de investigación en los Dpto.	1.Poco  2.Poco  3.Poco	1. Desarrollar temas de investigación científica aprobados por el CITMA. 2. Desarrollar investigaciones que respondan a las necesidades territoriales. 3. Definir las líneas de investigación en los Dptos. que estén en correspondencia con el banco de problemas del territorio.	1. Alto  2. Alto  3. Alto
Extensión Universitaria	Aficionados	1. No promover la participación de artistas aficionados en los festivales estudiantiles y de profesores.	1.Poco	1. Motivar a los estudiantes y profesores en la participación de los festivales.	1. Moderado
	Proyectos	2. No desarrollar acciones educativas para la elaboración de proyectos.	2.Moderado	2. Exhortar a los estudiantes y trabajadores a realizar trabajos educativos en	2. Alto

		.		la Beca.	
	Deportes	3. No promover la participación de los estudiantes en los juegos interfacultades	3.Poco	3. Mayor información acerca del inicio de los juegos interfacultades y preparación de las disciplinas a competir	3. Moderado
Gestión económica-financiera		1. Insuficiencias en el tratamiento de los activos fijos tangibles. 2. Pérdida y deterioro de activos fijos. 3. Rotura masiva de equipos de cómputos. 4. No se liquidan los anticipos y gastos de viajes por la cuantía correcta y en tiempo previsto.	1. Poco 2.Poco 3.Moderado 4. Poco	1-2. Chequear el cumplimiento de las regulaciones establecidas para el control de los activos fijos y verificar la existencia de los medios en cada área. 3. Ejecutar el mantenimiento de los mismos en el tiempo previsto y proveer los desgastes físicos. 4. Chequear estos documentos en el momento previsto.	1. Alto 2. Alto 3. Alto 4. Alto
Gestión de Recursos-Humanos		1. No exista una política de gestión de Recursos Humanos para completar la plantilla de los Dpto. 2. No informen los Dptos. a tiempo a la dirección de recursos humanos la	1.Poco 2.Poco	1. Tener establecido una política de gestión de Recursos Humanos en cada Dpto. 2. Informar en tiempo la necesidad de profesores en los Dpto. a la dirección de Recursos Humanos y las posibles bajas para	1. Alto 2. Alto

		<p>necesidad de profesores para el próximo curso.</p> <p>3. No estén elaborados los planes de adiestramiento, ni los planes reserva.</p> <p>4. No se discutan en los Dptos. las resoluciones, ni su cumplimiento.</p> <p>5. No responda el PC10. al comportamiento laboral de los profesores y las resoluciones vigentes del MTSS.</p>	<p>3.Poco</p> <p>4.Poco</p> <p>5. Poco</p>	<p>el próximo curso.</p> <p>3. Elaborar y cumplir con los planes de adiestramiento de las reservas en cada Dpto.</p> <p>4. Plasmar en acta las reuniones donde se discutan las resoluciones y velar por su cumplimiento.</p> <p>5. Realizar controles al cumplimiento de las medidas establecidas en lo relacionado con la confección del PC<sub>10</sub>, pagos de dietas y otras asignaciones monetarias.</p>	<p>3. Moderado</p> <p>4.Alto</p> <p>5. Alto</p>
Relaciones Internacionales	Proyectos internacionales	1.No realizar proyectos internacionales	1. Moderado	1. Promover la realización de proyectos en el extranjero	1. Moderado
	Becas	<p>2. No se postulen los profesores para viajes al extranjero.</p> <p>3. No acepten a los profesores que se postulen para viajar los factores de dirección.</p>	<p>2. Poco</p> <p>3. Poco</p>	<p>2. Dar mayor apoyo a los profesores en su superación.</p> <p>3. Explicar el porque de la no aceptación de profesores que se postulan para viajar al extranjero.</p>	<p>2. Moderado</p> <p>3. Moderado</p>



	Donativos	4. No se gestiones donativos.	4. Poco	4. Mayor gestión de donativos	4. Moderado
Protección y Defensa	Organización y Defensa	1. No se participe en las actividades de la defensa orientadas a nivel nacional, territorial y central. 2. Mala calidad en los listados de la guardia y aparición tardía de los mismos en el curso. 3. No se cumpla con la guardia obrera	1. Poco  2. Poco  3. Poco	1. Aplicar medidas severas a profesores y alumnos que falten a esta actividad injustificadamente. 2. Comprobación previo al inicio del curso escolar de los listados de la guardia y ponerlos en lugares visibles. 3. Evaluar la participación, calidad y efectividad de la guardia todos los meses.	1. Alto  2. Moderado  3. Alto
	Protección física	4. Falta de control en la tenencia de llaves de los Dpto. 5. No comprobación de la seguridad de los locales respecto a la calidad de los cierres, marcos y sellos. 6. Daño a la propiedad social.	4. Poco  5. Poco  6. Frecuente	4. Crear un libro de registro donde se controle la tenencia de las llaves y firma del responsable. 5. Verificar sistemáticamente la seguridad de los locales e informar en carpintería. 6. Verificar la implementación de la estrategia de integración de las	4. Alto  5. Alto  6. Alto

				Facultades con la residencia	
Información e informatización		1. Las políticas y cuestiones de conocimiento colectivo, basta que se transmitan en las reuniones del Dpto. a través de la información del plan de trabajo del mes, para que sean de dominio y comprensión de todos.	1. Poco	1. Aplicarle medidas severas al personal que sea partícipe de esta acción. 2. Aplicar el reglamento laboral para castigar la falta cometida. 3. Sancionar al personal que se dedique a divulgar información tergiversada	1. Alto
		2. No someter al debate público a los profesores fundamentales, especialmente aquellos que comprometen la imagen del Dpto. que conciernen a reconocimiento por el trabajo realizado y pueden afectar a otros compañeros.	2. Poco		2. Moderado
		3. Emitir criterios sin tener toda información necesaria.	3. Poco		3. Moderado

Inadecuados métodos y estilos de dirección		1. El dirigente no ha sido debidamente preparado, llega al cargo sin poseer los conocimientos necesarios.	1.Moderado	1. Verificar que se chequeen por oponentes la estrategia de superación de reservas y en ella el Componente político ideológico.	1.Alto
		2. Predisposición a solicitar ayuda Incomprensión por parte del dirigente.	2.Poco	2. Hacerle saber al personal de trabajo (dirigentes y subordinados), que no existen personas imprescindibles.	2. Alto
		3. Basar la gestión en personas imprescindibles	3. Poco	3. Preparar al personal para desempeñar otros cargos	3. Alto

**Área: Decanato**

Riesgo o proceso	Subproceso	Ocurrencia	Probabilidad de ocurrir			Medidas a tomar	Consecuencia del Impacto		
			P	M	F		B	M	A
Formación del profesional	Pregrado	1. Dificultades en la dirección de la formación integral de	1.Moderado			1. Darle mayor seguimiento a la	1. Alto		

		<p>los estudiantes universitarios, de las Sede Universitaria Municipal y la Sede Central.</p> <p>2. Ocurrencia de fraude académico.</p> <p>3. No realizar el control de la marcha del proceso docente-educativo con el control aleatorio sistemático.</p> <p>.4. No garantizar la actualización del aseguramiento bibliográfico previsto para las diferentes carreras y no elaborar los planes anuales de solicitud de completamiento de libros de textos.</p> <p>5.No hacer eficiente el control y dar seguimiento a la inserción laboral de los estudiantes</p> <p>6. Deficiente trabajo educativo que asegure la conservación de nuestros medios en las aulas y la residencia estudiantil</p>	<p>2.Poco</p> <p>3.Moderado</p> <p>4.Poco</p> <p>5.Poco</p> <p>6.Poco</p>	<p>formación integral de los estudiantes universitarios...</p> <p>2. Chequear el desarrollo de las investigaciones y cuestiones socio-político y analizar periódicamente el desarrollo de la estrategia maestra principal (TPI).</p> <p>3. Mayor eficiencia en el control del proceso docente educativo.</p> <p>4. Revisión del aseguramiento bibliográfico previo al inicio del curso escolar y elaborar los planes de solicitud de libros.</p> <p>5. Prever antes de fin de curso que cada estudiante recién graduado tenga la oferta de plaza para su adiestramiento.</p> <p>6. Hacer conciencia a los estudiantes de cuidar los medios sociales.</p>	<p>2. Alto</p> <p>3.Alto</p> <p>4. Alto</p> <p>5. Moderado</p> <p>6.Alto</p>
	Postgrado	7. Emisión de documentos a favor de personas que no	7.Poco	7. Verificar que el número de títulos	7. Alto

		<p>cumplan los requisitos establecidos en el reglamento, o matrículas que violan lo anterior.</p> <p>8. Disminuir el ritmo de formación de doctores.</p>	8.Moderado	<p>coincida con el número de graduados y que las certificaciones denotas recibidas al matricular sean válidos.</p> <p>8. Ver si el fondo de tiempo de los profesores les permite superarse.</p>	8. Moderado
Gestión económica financiera		<p>1. Pérdida de documentos oficiales o legales que almacenan transacciones u otros que afectan a la institución o las personas que aquí laboran.</p> <p>2. Rotura masiva de equipos de cómputo. No ejecución de mantenimiento en los tiempos previstos. No prever loa desgastes físicos.</p>	<p>1. Poco.</p> <p>2.Poco</p>	<p>1. Tener los documentos legales u oficiales bajo llave, en lugar.</p> <p>2. Ejecutar el mantenimiento de las computadoras en tiempo y prever los desgastes físicos de los mismos.</p>	<p>1. Alto</p> <p>2. Moderado</p>
Recursos Humanos		<p>1. Simplificar o hacer ineficiente el procedimiento dedicado al reclutamiento y la selección del personal.</p> <p>2. Poca efectividad en el programa de preparación de la reserva.</p> <p>3. No considerar la existencia de stress laboral motivado por causas diversas.</p> <p>4. Insuficiente información al trabajador para realizar la labor en determinado puesto</p>	<p>1.Moderado</p> <p>2.Moderado</p> <p>3.Moderado</p> <p>4.Poco</p>	<p>1. Verificar con las instancias correspondientes la entrada de los recursos humanos a los Dpto.</p> <p>2. Verificar el correcto cumplimiento del plan de superación de cuadros y reservas en sus componentes.</p> <p>3. Dar al trabajador sus vacaciones en el tiempo que le corresponde.</p>	<p>1. Moderado</p> <p>2. Moderado</p> <p>3. Moderado</p>

		de trabajo		4. Preparar al trabajador para desempeñar su puesto de trabajo.	4. Moderado
Relaciones internacionales		<p>1.Desconocimiento por parte del personal que labora en los procesos de lo establecido para cada actividad de gestión,</p> <p>2. Detectar violaciones y ocultarlas en cualquier actividad relacionada con las relaciones internacionales. Igualmente por ocultar información o retardarla que afecte otros procesos institucionales.</p> <p>3. Incumplir con las políticas y las resoluciones al respecto.</p> <p>4. Pérdida información legal, documentos oficiales o no tener la debida conservación de los mismos.</p>	<p>1.Poco</p> <p>2. Poco</p> <p>3. Poco</p> <p>4. Poco</p>	<p>1. Comprobar el dominio del trabajador respecto al puesto que desempeña.</p> <p>2. Aplicar sanciones al personal que viole cualquier actividad relacionada con las relaciones o la oculte, así como ocultar información o retardarla.</p> <p>3. Poseer en lugar seguro y protegido cualquier información legal o documento legal.</p>	<p>1. Alto</p> <p>2. Alto</p> <p>3. Moderado</p> <p>4. Alto</p>
Protección y defensa	Protección física	<p>1 .Insuficiente control en tenencia de llaves de las puertas y entradas de los locales.</p> <p>2. Comprobación de la seguridad de los locales.</p> <p>3. Calidad del servicio que presta el SEPSA. manifiesto en la falta de las alarmas</p>	<p>1. Poco</p> <p>2. Poco</p> <p>3.Poco</p>	<p>1. Comprobar el dominio del trabajador respecto al puesto que desempeña.</p> <p>2. Aplicar sanciones al personal que viole cualquier actividad relacionada con las relaciones o la oculte, así como ocultar</p>	<p>1. Alto</p> <p>2. Moderado</p> <p>3. Alto</p>

				información o retardarla. 3. Poseer en lugar seguro y protegido cualquier información legal o documento legal.	
	Organización y defensa	4. Insuficiencias en el sistema de aviso. 5. Insuficiencias en el sistema de control a la vigilancia de la guardia obrera y estudiantil. 6. No comprobar las estrategias y acciones para situaciones excepcionales que incluye su ensayo en escenarios complejos en crisis en forma de clases debidamente preparadas para todo el personal del instituto.	4. Poco 5. Poco 6.Poco	4. Mayores exigencias con los sistemas de aviso. 5. Verificar la política de reconocimiento por el cumplimiento. 6. Tener más pesos las clases que se desarrollan con este fin	4. Alto 5. Alto 6.Alto
Información e informatización		1. Considerar que las políticas y cuestiones de conocimiento colectivo, basta que se transmitan en el consejo de Dirección para que sean de dominio público y comprendido por todos en el instituto. gestionar información. 2. Fallas en la seguridad informática. 3. Vulnerables ante la	1. Poco 2. Poco	1. Velar porque las cuestiones del Dpto. sean estrictamente del conocimiento del personal que las necesita dominar. 2. Realizar comprobaciones sorpresas en los laboratorios de computación. 3. Actualización de los	1. Alto 2. Alto

		<p>introducción de virus informáticos.</p> <p>4. Poco uso de las posibilidades ya comprobadas que brindan estas tecnologías.</p>	<p>3.Moderado</p> <p>4. Moderado</p>	<p>antivirus en las computadoras.</p> <p>4. Explotar al máximo las posibilidades informáticas que brindan las computadoras</p>	<p>3. Alto</p> <p>4. Alto</p>
Inadecuados métodos y estilos de dirección		<p>1. Poca preparación de los dirigentes.</p> <p>2. Mala planificación y no respeto a lo programado.</p> <p>3. Mal hábito de negociar conductas.</p> <p>4. Basar la gestión en personas imprescindibles.</p> <p>5. Poco seguimiento de los resultados del control interno.</p>	<p>1.Moderado</p> <p>2. Moderado</p> <p>3. Frecuente</p> <p>4.Frecuente</p> <p>5. Poco</p>	<p>1. Verificar el correcto cumplimiento del plan de superación de cuadros y reservas en sus componentes.</p> <p>2. Mayor exigencia con el cumplimiento de lo programado.</p> <p>3. Aplicar el reglamento en el momento que se de la falta.</p> <p>4. Preparar a todos los trabajadores para estar capacitados al cumplir cualquier tarea.</p> <p>5. Mayores exigencias con los resultados de las auditorías.</p>	<p>1. Alto</p> <p>2. Alto</p> <p>3. Alto</p> <p>4.Alto</p> <p>5. Alto</p>



Área: Secretaria de la facultad de humanidades

Riesgo o Proceso	Subproceso	Ocurrencia	Probabilidad de ocurrir			Medidas a tomar	Consecuencia del impacto		
			P	M	F		B	M	A
Ingreso y Egreso		1. Documentación incorrectamente elaborada. 2. Entrega y recepción de títulos de 12. ° falsos. 3. Errores en la confección de los listados de pruebas de ingreso u otros. 4. Entrega tardía de las actas de exámenes y registros de asistencia. 5. Notas en las actas sin la debida autorización. 6. Errores en el momento de confeccionar el escalafón. 7. Entrega de títulos violando lo establecido. 8. Poca protección de la información, seguridad informática y acceso a la máquina. 9. Violación del acceso limitado al área.	1. Moderado			1. Ser cuidadosos en el momento de redactar los documentos y proceder luego a su correcta revisión.	1. Moderado		
			2. Moderado			2. Comprobar la legitimidad de los certificados de 12°.	2. Moderado		
			3. Poco			3. Verificar que los listados de prueba de ingreso estén correctamente redactados.	3. Moderado		
			4. Moderado			4. Velar por la entrega de información con respecto al desarrollo del docente, así como las actas de exámenes en tiempo y con la calidad requerida.	4. Moderado		
			5. Poco			5. Ningún estudiante debe manipular las actas de examen sin	5. Alto		
			6. Poco				6. Alto		
			7. Poco				7. Alto		
			8. Poco				8. Alto		



<p>Gestión Económica-financiera.</p>		<p>1. Insuficiente información cultural económica contable de los dirigentes.  2. La no entrega de toda la información solicitada y en los plazos previstos.  3. Rotura masiva de equipos de cómputos.  4. No se liquidan los anticipos y gastos de viaje por la cuantía correcta</p>	<p>1. Moderado   2. Poco   3. Frecuente   4. Poco</p>	<p>1. Dar cursos a los profesores para aumentar su información cultural económica contable.  2. Velar porque la información solicitada se entregue en tiempo.  3. Ejecutar el mantenimiento de los mismos en el tiempo previsto y preveer los desgastes físicos.  4. Liquidar los anticipos y gastos de viaje por la cuantía correcta.</p>	<p>1. Moderado   2. Moderado   3. Alto   4. Moderado</p>
<p>Gestión de Recursos Humanos</p>		<p>1. Simplificar o hacer ineficiente el procedimiento dedicado al reclutamiento y la selección del personal.  2. Mala calidad de la preparación del personal  3. Poca efectividad en el programa de preparación de las reservas.  4. Movimientos no previstos de la fuerza de trabajo profesional y no profesional  5. Vejez del claustro y mantener condiciones de enfermería o primeros</p>	<p>1. Poco   2. Poco   3. Poco   4. Moderado</p>	<p>1. Verificar con las instancias correspondientes la entrada de los recursos humanos a los Dpto.  2. Comprobar la capacidad del trabajador para realizar sus funciones.  3. Verificar el correcto cumplimiento del plan de superación de cuadros y reservas en sus componentes.  4. Informar en tiempo este movimiento para no afectar los procesos de las facultades.</p>	<p>1. Alto   2. Moderado   3. Alto   4. Moderado</p>

		auxilios deteriorados o pobres.	5. Moderado	5. Preparar al trabajador para desempeñar su puesto de trabajo.	5. Alto
Relaciones Internacionales		1. Incumplir con las políticas y resoluciones al respecto de lo que está establecido para cada actividad de gestión. 2. Pérdida de información legal, documentos oficiales o no tener la debida conservación de los mismos.	1. Poco  2. Poco	1. No violar lo que está establecido para cada actividad de gestión. 2. Mantener en lugares seguros los documentos legales y oficiales	1. Moderado  2. Alto
Protección y Defensa		1. Insuficiencias en el control de la tenencia de llaves de las puertas y entradas de los locales. 2. Calidad de la guardia obrera- estudiantil	1. Moderado  2. Moderado	1. Mantener un control estable de la tenencia de llaves de los locales y comprobar la seguridad de los mismos 2. Evaluar la participación, calidad y efectividad de la guardia obrera y estudiantil todos los meses.	1. Moderado  2. Moderado
Información e informatización		1. Poco hábito de lectura y escasos espacios de reflexión colectiva. 2. Incomprensión en lo que significa gestionar información	1. Moderado  2. Poco	1. Promover el hábito de lectura en los estudiantes y profesores. 2. Mantener informados a los estudiantes y profesores de lo que ocurre a su alrededor.	1. Moderado  2. Poco
Inadecuados		1. El dirigente no ha sido	1. Poco	1. Preparar debidamente al	1. Moderado

métodos y estilos de dirección		debidamente preparado, llega al cargo sin poseer los conocimientos necesarios	2. Poco	personal según el cargo a desempeñar	
		2. Predisposición a solicitar ayuda. Incomprensión por parte del dirigente de las funciones que deben realizar		2. Mantener el flujo de comunicación con sus subordinados.	
		3. Conductas tales como descuidos, falta de organización, excesos de confianza y ocultar errores suyos o de subordinados.	3. Moderado	3. Debe mantener una correcta conducta en su local de trabajo	3. Moderado

**Área: Laboratorio de computación de la facultad**

Proceso	Subproceso	Ocurrencia	Probabilidad de ocurrir			Medidas	Consecuencia impacto real		
			P	M	F		B	M	A
		1. Filtraciones en el local que pueden dañar las máquinas.	1. Frecuente			1. Tomar medidas para solucionar esta situación.	1. Moderado		
		2. Poco control de los estudiantes cuando acceden al local.	2. Frecuente			2. Mayor exigencia por parte de los técnicos del laboratorio	2. Moderado		
		3. Rotura masiva de				3. Ejecutar el mantenimiento de			

		máquinas. 4 Pérdida de Activos Fijos Tangibles(ATF)	3. Frecuente 4. Poco	las computadoras en tiempo y prever los desgastes físicos de los mismos. 4. Mantener un control estricto en los locales con los ATF.	3. Moderado 4. Alto
--	--	--------------------------------------------------------	-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------