



**Universidad  
de Holguín**

---

**FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN**

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

## TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Yusleidy Sánchez Cruz

Tutora: M. Sc. Aylín Pupo Pérez

HOLGUÍN 2021



## AGRADECIMIENTOS

A mi mamá por su educación, cariño, amor, apoyo y dedicación.

A mi papa, hermana y sobrina por todo su apoyo y por creer en mí.

A mi esposo Raúl por darme todo su amor y apoyo incondicional, por todos los momentos lindos y difíciles que hemos pasado juntos y por estar siempre a mi lado.

A toda mi familia por confiar en mí y apoyarme.

A mi familia de Bayamo por todo el apoyo y cariño que me han brindado.

A mi tutora por ayudarme en todo momento y contribuir en este logro.

A todos mis compañeros que han estado conmigo estos 6 años, pero en especial a Niurka y Anyel que más que compañeras han sido mis amigas y gracias a su apoyo incondicional he podido llegar tan lejos.

A todos los profesores que contribuyeron con mi educación profesional.

Al colectivo de Servicios Médicos que fueron el motor impulsor en que realizara mis estudios.

A Fidel y a la Revolución por brindarme la oportunidad de realizar mi sueño.

A todos mis amigos y amistades que de una forma u otra me han ayudado y apoyado.



## RESUMEN

Cuba se encuentra actualmente atravesando una compleja situación epidemiológica, además de un recrudecimiento del bloqueo económico y comercial de Estados Unidos que afecta continuamente la economía nacional. La Universidad de Holguín no está exenta ante estos eventos, siendo para la misma un reto el enfrentamiento de estas situaciones, por lo que se hace necesario poner en marcha el perfeccionamiento del componente de gestión y prevención de riesgos, para garantizar la prevención de eventos negativos, cumplimiento de los objetivos de trabajo aprobados y la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

La investigación tiene como objetivo aplicar un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos por procesos en la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración que permita identificar y analizar los riesgos que enfrenta la facultad, para cumplir con su misión. Como principales resultados de su aplicación se obtiene, la evaluación de los riesgos, mediante inventario de riesgo, clasificación, evaluación cualitativa, el mapa de riesgos, con la definición de las prioridades y la elaboración del plan de prevención de riesgos. La investigación se estructura en dos capítulos: en el primer capítulo se muestra el marco teórico-práctico referencial, en el cual se sustenta la investigación y un segundo capítulo, donde se selecciona y aplica un procedimiento para la gestión de riesgos en la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración.



## ABSTRACT

Cuba is currently going through a complex epidemiological situation, in addition to a tightening of the economic and commercial blockade of the United States that continuously affects the national economy. The University of Holguín is not exempt from these events, for it is a challenge to face these situations, so it is necessary to implement the improvement of the risk management and prevention component, to guarantee the prevention of negative events, fulfillment of the approved work objectives and the implementation of the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution.

The objective of the research is to apply a procedure for the management and prevention of risks by processes in the Faculty of Business Sciences and Administration that allows the identification and analysis of the risks faced by the faculty, in order to fulfill its mission. The main results of its application are the evaluation of risks, through risk inventory, classification, qualitative evaluation, the risk map, with the definition of priorities and the preparation of the risk prevention plan. The research is structured in two chapters: the first chapter shows the theoretical-practical referential framework, on which the research is based, and a second chapter, where a procedure for risk management is selected and applied in the Faculty of Business Sciences and Administration.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	5
1.1 Gestión por procesos en las universidades .....	5
1.2 Gestión de riesgos con enfoque a procesos en universidades. ....	9
1.2.1 Retos para las universidades en tiempos de Covid-19 .....	14
1.3 Gestión de riesgos con enfoque a procesos en la Universidad de Holguín. ....	20
1.3.1 Gestión de riesgo con enfoque a proceso en la FACCEA.....	22
1.4 Selección de la metodología a aplicar para la gestión y prevención de riesgos en la FACCEA.....	23
<b>CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA FACCEA</b> .....	30
2.1 Comunicación y formación.....	30
2.2 Etapa 1. Preparación de las condiciones para el estudio.....	30
2.3 Etapa II. Diagnóstico.....	36
2.4 Etapa 3. Proyección de la gestión y prevención de riesgos en universidades.....	40
2.5 Etapa 4. Control y actualización.....	51
<b>VALORACIÓN ECONÓMICO-SOCIAL-MEDIOAMBIENTAL</b> .....	53
<b>CONCLUSIONES</b> .....	54
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	55
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	56
<b>ANEXOS</b>	



## INTRODUCCIÓN

La gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería, es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a diversos actores, y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza. Cejas & Alfonso, (2012) manifiestan que la gestión universitaria constituye el eje del accionar de las Instituciones de Educación Superior (IES); cada universidad encuentra dentro de su contexto geográfico y situacional lo esencial para concretar sus objetivos en acciones, pero no existe una fórmula general.

La gestión universitaria tiene gran importancia, como concepto sistematizador e integrador de la universidad respecto de su entorno; es así que las IES en cada país y región han generado sus propias conceptualizaciones ajustadas al medio. (Murillo Mora, 2019). En la actualidad las universidades deben hacer frente a numerosos riesgos, dada la multitud de actividades que se desarrollan diariamente en un entorno (internacional, nacional, regional y local) dinámico e incierto, por lo que se hace necesario mejorar modelos de gestión. (Fuentes Bauta & Bolaño Rodríguez, 2020).

En los últimos tiempos en Cuba se desarrollan mecanismos para la evaluación y control de la gestión del proceso de aseguramiento material y financiero, donde adquiere un papel fundamental la comunidad universitaria que muestra avances en el perfeccionamiento y actualización en el modelo de gestión económico financiero, con el objetivo de elevar la calidad y mejorar el proceso docente e investigativo en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país.

El Ministerio de Educación Superior incorpora el control interno a sus funciones en el curso escolar 2001-2002, siendo las universidades cubanas las encargadas de llevar a cabo esta tarea en el momento en que se iniciaba en todo el país el proceso de Universalización de la Educación Superior. En tal sentido Ricard Delgado (2006), expresaba: "Es conveniente resaltar la importancia que reviste la Evaluación de Riesgos en nuestras Universidades, al ser Unidades Presupuestadas por el Estado Cubano, grandes y complejas, teniendo en cuenta las diferentes actividades académicas e investigativas que desarrollan y la magnitud en cifras absolutas del Presupuesto que

anualmente se les aprueba, además por el papel que desempeñan formando profesionales capaces e íntegros". (Dávila Díaz, s.f).

En función de lograr mejoras en su desempeño organizacional, se hace necesaria la implementación de un Sistema de Control Interno inherente a todos los procesos, actividades y operaciones que se realizan en las instituciones de educación superior. Este sistema debe basarse en un enfoque preventivo que permita identificar con antelación los eventos o efectos adversos que de ocurrir impactan de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos, la utilización y rendimiento de los recursos, así como en el cumplimiento del marco legal y regulatorio. Para lograr ese enfoque preventivo y contribuir a la mejora de los niveles de eficacia y eficiencia, es necesario desarrollar un proceso de gestión de riesgos que permita identificar, analizar, evaluar y tratar los principales riesgos que afectan el desempeño y funcionamiento del Sistema de Control Interno (Fuentes Bauta & Bolaño Rodríguez, 2020).

El Sistema de Control Interno<sup>1</sup> según la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República (CGR), está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas (Bejerano Portela, 2011)

En las universidades cumplir con la correcta gestión y prevención de riesgos es de gran importancia, ya que este componente debe ser parte de la planeación estratégica de la entidad, siendo necesario en ellas identificar, controlar y evaluar la posibilidad de ocurrencia de hechos que puedan afectar en menor o mayor medida el cumplimiento de los objetivos, así como el enfrentamiento a la compleja situación epidemiológica que atraviesa el país contra la pandemia actual COVID-19 implementándose un conjunto de medidas de prevención, mitigación, preparación, respuesta y recuperación frente a los acontecimientos.

La Universidad de Holguín (UHo) no se excluye ante estos eventos, actualmente se encuentra diseñado un sistema de gestión por procesos orientado a la calidad, aportando herramientas para el trabajo de los directivos para así lograr la oportuna toma de

---

<sup>1</sup> Sistema de Control Interno, en lo adelante SCI

decisiones. No obstante se evidencian elementos que demuestran el mal funcionamiento en la gestión, evaluación y prevención de riesgos, relacionadas a continuación:

- No son evaluadas las principales vulnerabilidades que inciden en el cumplimiento de los objetivos de la entidad,
- No se logra la efectividad del plan de prevención de riesgos en algunas áreas de la entidad,
- No se encuentran diseñadas las tareas específicas para minimizar los riesgos priorizados en la unidad,
- No se emplean herramientas y técnicas para la determinación de la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos
- La evaluación de riesgos no se analiza periódicamente y no está estructurada por procesos
- Se define la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos pero existen reservas en el uso de herramientas técnicas para su determinación,
- Aunque existe el plan de prevención de riesgos, no en la totalidad de las áreas están elaborados los mismos a partir de los riesgos más relevantes en cada proceso, y
- la ocurrencia de hechos delictivos evidencian que aún en algunas áreas no se logra la efectividad del plan de prevención de riesgo.

Al tomar en consideración lo anteriormente analizado podemos definir como **problema profesional**: deficiencias en la gestión y prevención de riesgos en la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín limitan la efectividad del control interno de la misma.

El **objeto de estudio** es la gestión por procesos en las universidades y se define como **objetivo general**: Aplicar un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos por procesos en la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín.

Para su cumplimiento se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre la gestión universitaria y la gestión y prevención de riesgos como componente del Sistema de Control Interno de las organizaciones.

2. Seleccionar el procedimiento más adecuado para la gestión y prevención de riesgos por procesos.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para la gestión y prevención de riesgos por procesos en la Universidad de Holguín.

El **campo de acción** lo constituye la gestión de riesgos con enfoque a procesos en universidades y la **idea a defender** es la siguiente: la aplicación del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, permitirá una mejor identificación de éstos por procesos para la correcta elaboración del plan de prevención y una mejor organización del Sistema de Control Interno (SCI).

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos investigativos:

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis de la información a partir de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre educación superior, control interno, modelo económico cubano, gestión de riesgos y la experiencia de especialistas consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio.
- Histórico-lógico: para investigar en la evolución del objeto y del campo de acción y sistémico estructural, para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran.

Métodos empíricos: entrevistas informales, encuestas, observación directa, revisión documental para la recopilación de la información, métodos de expertos.

La investigación se estructura en dos capítulos: en el primer capítulo se muestra el marco teórico-práctico referencial, en el cual se sustenta la investigación. En el capítulo II, se selecciona y aplica un procedimiento para la gestión de riesgos en la entidad objeto de estudio. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación, las referencias bibliográficas y los anexos como complemento de los resultados expuestos.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se aborda los fundamentos teóricos que sustentan el proceso investigativo desarrollada en el campo de la gestión de riesgos en las universidades. En el mismo se llevan a cabo las definiciones de los conceptos esenciales que se relacionan de manera directa e indirecta con el problema de investigación y se asumen las posiciones que justifican la labor científica desarrollada en cada una de las partes principales que se integran en el informe final de investigación que se presenta. En la figura 1 se muestra el hilo conductor de la investigación.



**Figura 1 Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación**

### 1.1 Gestión por procesos en las universidades

En la actualidad las universidades están llamadas a cumplir un rol activo en el desarrollo integral de las sociedades, formando un capital humano con un alto valor cultural, ético, con compromiso y responsabilidad en el ejercicio de su profesión. En tal sentido, el enfoque de la organización humana se orienta en el desarrollo de un recurso humano generador de ventajas competitivas, que permita el éxito y buen funcionamiento organizacional. Desde esta premisa, el presente estudio tiene como propósito explorar la evaluación de gestión en las universidades desde la perspectiva de las organizaciones humanas, tomando como herramienta gerencial el cuadro de mando integral. (Ferrer, Guijarro, & Olivar, 2008)

Gestión se origina del latín *gestio*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos

propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos. (EcuRed, s.f)

Gestión: Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.(Bejerano Portela, 2011)

La gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". O dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea". (Rosario Muñoz, Marúm Espinosa, Barrera Bustillos, & Alvarado Nando, 2010)

La gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la formación, la investigación, los recursos humanos y la extensión o vinculación universitaria. (Morell González, Fernández Velázquez, & Cedeño Zambrano, 2017)

Las universidades son consideradas organizaciones, ya que en ellas se distinguen características que son propias de las unidades sociales. Entre estas características se encuentran: que poseen fines, objetivos y propósitos que orientan la actividad; en ellas existen grupos de personas con relaciones interpersonales ordenadas; se realizan funciones y actuaciones que tienden a la búsqueda de unos fines determinados; se mantienen en la búsqueda de la eficacia, racionalidad y productividad; sus funciones son variadas y complejas (facilitar aprendizaje, potenciar la formación, adaptación social, etc.), los integrantes que las conforman también son variados (estudiantes, docentes, personal administrativo, autoridades directivas, entre otros). Por lo tanto, las Instituciones de Educación Superior se consideran organizaciones donde convergen una serie de recursos (humanos, materiales, financieros) que se relacionan para el alcance de los objetivos propuestos. (López Rodríguez, Díaz Masip, & de la Concepción González, 2016)

En relación a la formación en gestión universitaria ha existido una necesidad de profundizar en los diversos planos relativos a los recursos humanos y económicos, el liderazgo y la toma de decisiones de la gobernanza por lo que los administradores de

estas organizaciones deberían llevar a cabo procesos de especialización en gestión que les permita desarrollar su tarea en las mejores condiciones, asegurando los objetivos de la institución superior. Narváez (2008), en un estudio de diferentes modelos de estructura y gestión universitaria, expuso que la tradición y cultura de las instituciones de educación superior determinan, en muchos casos, la forma de gestionarla y la rigidez de las organizaciones universitarias, algo que debería tenerse en cuenta respecto a la formación sobre el desarrollo organizativo. El análisis de Michavila (2011), sobre el proceso de construcción del Espacio Europeo de Educación Superior, concluyó que es necesario dejar atrás la rigidez tradicional del sistema y optimizar la gestión de los recursos para hacer frente al escenario de crisis actual. (Rodríguez Pulido, Artilés Rodríguez, & Aguiar Perera, 2015)

Una Universidad necesita cumplir con los principios de la gestión de la calidad y dentro de ellos el enfoque de procesos para la gestión. Así lo confirman autores como Veliz-Briones (2016), Carballo Ramos (2016) y Borges Oquendo (2016). El enfoque de procesos para la gestión es un principio esencial para ejercer una buena práctica gerencial, constituyendo a su vez, una premisa de los modelos de excelencia que en investigaciones como González Cruz y Hernández Pérez (2010) advertían respecto a la idea de asumir la Universidad en un entorno con múltiples procesos; con una visión activa que permita organizar la misma en servicios hacia la sociedad y la empresa. (Rodríguez Muñoz & Pérez Fernández, 2018)

Las Instituciones de Educación Superior, como instituciones especializadas en la producción de conocimientos avanzados, tienen un rol importante en la sociedad para propiciar mejores condiciones en los ámbitos educativos, laborales, productivos y sociales. Es importante determinar los procesos que fortalezcan el trabajo de las IES en la formación de profesionales, a través de la docencia, la investigación científica y la vinculación, por medio de una adecuada difusión interna y externa. (Albán, Vizcaíno, & Tinajero, 2014)

El proceso de gestión en la Educación Superior puede ser definido como aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido con la finalidad de crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el talento

humano, competente y motivado para que desempeñe con pertinencia, impacto y optimización sus procesos y así alcanzar los objetivos de la organización. (Albán et al., 2014)

Sánchez Avilés (2004), añade que la gestión universitaria se desarrolla de manera directa en los distintos escenarios universitarios, resaltando la importancia de las intenciones y las acciones de los individuos, es decir, a través del compromiso de los actores se pueden prestar una serie de servicios dentro de una perspectiva social y cultural aplicada al campo de la administración. La gestión debe estar conformada de manera obligatoria por la participación comprometida y responsable de todos y cada uno de los miembros de la organización, la participación responsable y cooperativa de los distintos líderes académicos y administrativos, espacios reales que propicien la comunicación efectiva entre las distintas áreas, la creación de espacios colegiados para discutir sobre los principales asuntos relacionados al desempeño académico de las instituciones, así como la participación de la comunidad para que de manera integral se cree una identidad institucional empatada con el proyecto escolar. (Rosario Muñoz et al., 2010)

Las universidades cubanas, al igual que el resto de las instituciones trabajan por el perfeccionamiento continuo en la gestión de la educación superior y tienen entre sus metas un sistema de gestión que integre procesos como la evaluación institucional, la acreditación de programas, la planeación estratégica y el control interno como la base para toda esta proyección. Para ello, se debe disponer de un sistema de gestión estructurado y flexible, una planificación estratégica, el diseño de los procesos claves, la medición, el análisis y una cultura de mejora continua proactiva, que les permita integrar el cambio. La gestión por procesos se conforma como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas, en las condiciones antes descritas. Se trata de un enfoque novedoso, ya que se considera que la gestión por procesos constituye una vía potencial para que las organizaciones logren mejorar su desempeño. (López Gutiérrez, Martínez Pedregal, & Muñiz Guilarte, 2017)

(Pérez Fonticoba & Alpízar Santana, 2016), aseguran que en la universidad los procesos y unidades organizativas son fenómenos más complejos que en otras entidades, pues se desarrollan en estrecha relación con el entorno e influyen ampliamente en la sociedad, a la vez que también lo hace sobre sus procesos.

En Cuba, en las IES, las facultades son las unidades académicas que dirigen la educación superior en una rama del conocimiento y pueden denominarse facultad-carrera o facultad-multicarrera, en dependencia de si en ella se desarrolla una o más de una carrera. En consecuencia, se denomina departamento-carrera a aquel que atiende una o más y se subordina a una facultad multicarrera. En una facultad también se puede encontrar el departamento-disciplina, área que tiene a su cargo una o más disciplinas y puede estar subordinado a una facultad-carrera, a una multicarrera o al rector (MES, 2014).

Según (Martínez Pedregal & López Gutiérrez, 2011), las universidades, al igual que el resto de las entidades en Cuba, han trabajado por implementar lo planteado en la normativa sobre control interno en la que, a nivel nacional, se establecen los principios y normas que deben caracterizar a este proceso.(Morell González et al., 2017)

En las disposiciones generales de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba se plantea que el Sistema de Control Interno a implantar por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades cubanas, en su componente denominado Gestión y Prevención de Riesgos, establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan dichas empresas para alcanzar sus objetivos. De esta forma, cada empresa del país asume tal directiva y trabaja en base a su implementación y, con ello, lograr su perfeccionamiento. Una vez clasificados los riesgos y evaluadas las principales vulnerabilidades, las entidades pueden determinar los objetivos de control y conformar el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.(Noa Díaz, 2018)

Como se puede apreciar las universidades, desarrollan un gran número de procesos y actividades con el objetivo de cumplir su misión, por lo que se hace necesario tener un mayor control de los recursos que permita de alcanzar sus objetivos.

## **1.2 Gestión de riesgos con enfoque a procesos en universidades.**

La gestión de riesgo es un proceso estructurado, consistente y continuo, que por medio del uso de distintas herramientas de identificación, evaluación, medición y reporte de eventos se pueden alcanzar los objetivos, así como garantizará que el proceso de gestión o de administración de riesgo trabaje efectivamente y que los riesgos claves estén siendo manejados en niveles aceptables.

La gestión del riesgo es "...una estrategia que debe ser aplicada en las organizaciones debido a que permite identificar los riesgos para minimizarlos, permitiendo reducir la incertidumbre y facilitar el logro de los objetivos de una organización. (Consuegra Mateus, 2014)

Entre las clases de riesgos definidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en la Guía para la Administración del Riesgo (DAFP, 2011b) , se tienen los siguientes:

- **Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
- **Riesgos de Imagen:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.
- **Riesgos Operativos:** Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.
- **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.
- **Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- **Riesgos de Tecnología:** Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

De lo anterior se concluye que es necesario que las instituciones intervengan en aquellos eventos que pueden definirse como riesgos para el logro de los objetivos institucionales; para esto han surgido diferentes metodologías en diversos escenarios según el campo de acción de cada organización, es necesario empezar por analizar la metodología sugerida por el DAFP, la cual tiene entre sus propósitos, contribuir a la consolidación del

Sistema de Control Interno y "...a que se genere una cultura de autocontrol y autoevaluación al interior de la misma.(DAFP, 2011a)

Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

a) identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar.

Los factores externos incluyen los económico-financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros. La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

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

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

b) determinación de los objetivos de control: los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que

deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización.

Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

c) prevención de riesgos: esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético-moral, técnico-organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y

analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y el alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

El Plan de Prevención de Riesgos se estructura por áreas o actividad y el de la entidad. En su elaboración se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

El autocontrol se considera como una de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos para medir la efectividad de estas y de los objetivos de control propuestos. Web gestión y prevención de riesgos

### **Clasificación de los riesgos.** (Guevara Caballero, 2019)

Para poder estudiar el riesgo, es necesario establecer la clasificación de éste, para ello existen diferentes autores, que dan sus clasificaciones, nosotros solo comentaremos algunas de ellas:

- Riesgos estáticos y dinámicos
- Riesgos fundamentales y particulares
- Riesgos financieros y no-financieros
- Riesgos puros y especulativos

Formato de identificación del riesgo:

1. Proceso
2. Objetivo del proceso
3. Causas
4. Riesgo
5. Descripción
6. Efectos

La sociedad cubana está en riesgo potencial a causa del virus (Covid-19), que debido a su rápida propagación sumergió a la población en una pandemia y en una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes. El severo impacto de la Covid-19 impone restricciones de recursos financieros adicionales para la respuesta a las prioridades de

desarrollo humano, así como en las principales actividades económicas del país, por lo que las universidades cubanas no están exentas ante esta situación, siendo todo un reto garantizar la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

### **1.2.1 Retos para las universidades en tiempos de Covid-19**

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como las generadas por el coronavirus COVID-19. (Cardona & Guataquí, 2020)

El COVID-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. (Cardona & Guataquí, 2020)

Los primeros casos de COVID-19 en Cuba se confirmaron el 11 de marzo de 2020, mismo día en que la OMS declaró oficialmente esta enfermedad como una nueva pandemia. Desde entonces, el Ministerio de Salud Pública de Cuba (MINSAP) pasó a ejecutar el plan intersectorial que había elaborado dos meses antes junto con la Defensa Civil, aprobado por las autoridades centrales del gobierno a finales de enero. (Del Pino, 2020)

En este plan, denominado Plan de Enfrentamiento a la COVID-19, como se muestra en la figura 2, se estableció entre las principales prioridades el fortalecimiento de la vigilancia epidemiológica nacional para una identificación temprana de los casos. Así, se procedió a la investigación y seguimiento de todos los contactos familiares, vecinales y laborales de las personas contagiadas, y se incluyó su seguimiento en centros de aislamiento y hospitales previamente identificados en el territorio nacional. Además, se implementaron medidas de control sanitario internacional en todos los puntos de entrada al país, y se estableció la observación durante dos semanas, en centros de aislamiento fijados a tal efecto, de todas las personas que ingresaran a Cuba en vuelos de repatriación, una vez cerrado el espacio aéreo para los vuelos comerciales. (Del Pino, 2020)

# Modelo para el enfrentamiento a la COVID-19



**Figura 2 Plan de enfrentamiento**

## **Actualidades del Protocolo nacional. Versión 1.6**

- Mantener vigilancia permanente y pesquisa activa en el primer nivel de atención
- Contactos de casos confirmados intradomiciliarios en la Habana sino es considerado de alto riesgo, con PCR-RT al 5to día.
- Seguimiento de los contactos en los centros de aislamientos para el resto del país.
- Se visita a toda la población al menos una vez a la semana.

Se define el concepto de paciente de “Alto Riesgo”: casos sospechosos o confirmados con la COVID-19 que presentan un cuadro clínico estable, pero con comorbilidades, factores de riesgo, obesidad mórbida o edad avanzada que requieren vigilancia intensiva. (OPS-OMS Oficina, 2021)

La extensión del tiempo de pandemia exigió de la contextualización de los procesos y por consiguiente la actualización del cuerpo legal para atender la situación creada en función de normar todo cuanto pudiera esclarecer, ordenar y guiar al sistema de Educación Superior en general y a las universidades de forma particular lo que se materializó en indicaciones y resoluciones emitidas por la máxima autoridad facultada en sus efectos, el Ministro. (Sedal Yanes, 2020)

Indicaciones Especiales emitidas por el Ministro de Educación Superior:(Sedal Yanes, 2020)

- RS SM 470 del 23 de marzo de 2020: “Indicaciones Especiales No. 1 del 2020 del Ministro de Educación Superior sobre el cumplimiento del Plan de Medidas para la prevención, enfrentamiento y control del Nuevo Coronavirus SARS-Cov-2 (COVID -19)”: suspende las actividades docentes de Pre y Posgrado en todos los tipos de cursos, aplicando la modalidad no presencial.
- Adecuación de la jornada laboral para aplicar como regla general la modalidad de teletrabajo y trabajo a distancia, evitando la movilidad y asegurando los procesos imprescindibles. Cerrar las residencias estudiantiles de pre y posgrado quedando sólo los estudiantes extranjeros.
- RS SM 486 del 26 de marzo de 2020: Indicaciones Especiales No.2.
- RS SM 509 del 9 de abril de 2020: Indicaciones Especiales No.3, emitidas atendiendo a la etapa epidemiológica de transmisión autóctona limitada: pospone la realización de los Exámenes de Ingreso a la Educación Superior hasta que la situación epidemiológica lo permita. Posponer por las instituciones de Educación Superior, los diseños de las variantes de culminación de estudios para el presente curso académico hasta que la situación epidemiológica lo permita. Suspender las orientaciones y coordinaciones de profesores y estudiantes bajo el principio de la modalidad no presencial.
- RS SM 523 del 15 de abril de 2020 Indicaciones Especiales No.4: organizar integralmente con el apoyo de las organizaciones y dirigentes estudiantiles las nuevas tareas de impacto de los estudiantes y profesores según las necesidades de los Consejos de Defensa Municipal y Consejos de Defensa Provincial en residencias, barrios y comunidades evitando la movilidad y sin violar el aislamiento social. (Sedal Yanes, 2020).

La situación extrema con la pandemia de la Covid-19, ha planteado grandes retos y por consiguientes nuevas prácticas y aprendizajes para las universidades, que conlleve a la continuidad en la formación de los profesionales, al desarrollo de la investigación e innovación y al vínculo permanente con la sociedad, en condiciones de aislamiento social,

según las particularidades del contexto, en el presente y con visión de un futuro todavía incierto. (Gil Álvarez, Morales Cruz, & Nieto Almeida, 2020)

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) constituyen un gran potencial para desarrollar los aprendizajes. Ya se ha escrito ampliamente que estas facilitan las clases colaborativas y las innovaciones tecnológicas, pero dada la situación actual y futura permiten incrementar la creación de un modo inesperado. Se mantiene el criterio que el profesor es irremplazable, pero estamos obligados a cambiar nuestros estilos de aprendizajes y dinamizar una combinación entre el profesor virtual con todos sus recursos y herramientas y en momentos determinados presencialidad. Esta constituye una forma organizativa de desarrollo de semipresencialidad. No se trata de reducir horas clases, ni de eliminar cursos o asignaturas que estén en el currículo base, propio u optativo/electivo, sino de un análisis profundo de cómo se pueden desarrollar de la forma anteriormente planteada. Aquí se declara fortalecer la combinación de semipresencialidad y educación a distancia. (Gil Álvarez et al., 2020)

El uso de plataformas tecnológicas como Moodle u otras herramientas TIC, así como el acceso y conectividad a Internet fortalece en la actualidad a la educación distancia que, según la IESAL-UNESCO (2020) puede ser una alternativa para la continuidad académica en caso de cierres temporales. (Rodríguez Delís, 2021)

Es una realidad que la mayoría de las universidades no se encontraban preparadas para enfrentar un cambio tan repentino provocado por la pandemia de la COVID-19. También constituyó un reto motivar a estudiantes y profesores para enfrentar otra modalidad de enseñanza y aprendizaje; así lo manifiestan las múltiples publicaciones sobre el tema: ni unos ni otros estaban preparados. Asimismo, las facilidades para el aprendizaje en línea no estaban garantizadas en todas las instituciones. A estas dificultades se sumaron la incertidumbre y el miedo de enfrentarse a una enfermedad desconocida. (Vidal Ledo, Barciela González, & Armenteros Vera, 2021)

En Cuba, el 23 de marzo de 2020 el Ministro de Educación Superior emitió las indicaciones especiales No. 1 sobre el cumplimiento del Plan de Medidas para la prevención, el enfrentamiento y el control del nuevo Coronavirus (SARS-CoV-2). Se indicaba suspender las actividades docentes de pre- y posgrado en todos los tipos de cursos de las IES del Ministerio de Educación Superior (MES) y aplicar la modalidad no

presencial. En el sitio oficial del MES se han mantenido todas las orientaciones que como organismo rector ha orientado al Sistema de Educación Superior cubano. (Vidal Ledo et al., 2021)

El desarrollo de la educación a distancia en etapa de la pandemia puso de manifiesto que las tecnologías digitales e internet desempeñaron un papel fundamental en la decisión de que continuará el curso escolar de manera virtual. Al inicio hubo resistencia por parte de los profesores y estudiantes, pero de manera progresiva se brindaron herramientas pedagógicas para facilitar el proceso docente-educativo, donde los profesores orientaban las tareas docentes, los estudiantes las realizaban y se evaluaban de manera oportuna. Se utilizaron el correo electrónico, las redes sociales y las aplicaciones móviles como WhatsApp, el teléfono fijo, entre otras. A pesar de las dificultades objetivas se buscaron alternativas de solución y se obtuvieron, en general en todo el país, resultados docentes satisfactorios desde el punto de vista académico, y también en la formación y consolidación de valores como la solidaridad, la responsabilidad y el humanismo. (Vidal Ledo et al., 2021)

En las universidades, las TIC proveen a los estudiantes de las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentarse a los retos del siglo XXI. Para esto, se hizo necesario transformar el plan de estudios al Plan E y aplicar los nuevos cambios para adaptarlo a los avances de la tecnología y, a su vez, a un nuevo término: la interdisciplinariedad, con el objetivo de brindar a los estudiantes las habilidades que les permitan funcionar de manera efectiva en un entorno dinámico, rico en información y en constante cambio. En Cuba, aunque existe toda una gran aceptación del uso y empleo de la tecnología en la educación universitaria, en muchas ocasiones los profesores enfrentan problemas y frustraciones, debido a las brechas ya mencionadas. Entre estos desafíos se encuentran: (Jiménez Guerra & Ruiz González, 2020)

- Las nuevas tecnologías requieren tiempo para ser aprendidas. Los profesores necesitan tiempo para esto, pues no se levantan un día sabiendo cómo usar la nueva tecnología con la que se espera que trabajen. Las universidades invierten en algunas que, además, requieren de preparación.
- Los estudiantes no siempre utilizan la tecnología con un propósito educativo. Muchos llevan dispositivos móviles al aula que, aunque pueden emplearse con fines

educativos, en muchas ocasiones no los emplean con este fin y se convierten en una distracción. Al respecto, los profesores deben de saber manejar la situación que se pueda presentar en el aula.

- En muchas facultades no se tiene la infraestructura adecuada. Los profesores tienen conocimiento de cómo utilizar la tecnología utilizando internet o la web, sin embargo, solo existe una computadora con internet o intranet, lo que limita la utilización de esta tecnología.
- La inversión asociada al avance de la tecnología aún no satisface las necesidades que tienen las facultades de utilizar tecnologías de punta para contribuir a la formación de futuros especialistas con los requerimientos científicos que demanda el mercado laboral, tanto nacional como internacional.

Es importante tener un plan de contingencia en las instituciones universitarias para las eventualidades que se puedan presentar en el futuro. Crear mecanismos que permitan el desarrollo de la información pública en su modalidad a distancia, para que la información no se detenga operando los sistemas de información y comunicación en remoto. Además, se deben utilizar las plataformas de aprendizaje en línea o el campus virtual, para seguir facilitando el aprendizaje de los estudiantes a distancia, así como algunas de las múltiples aplicaciones y plataformas educativas abiertas, teniendo presente que parte de los estudiantes solo puedan utilizar dispositivos móviles. (Jiménez Guerra & Ruiz González, 2020)

Corresponde preparar a los profesores en el uso y aplicación de estas plataformas virtuales, con mecanismos de formación y apoyo en dirección al profesorado. Aunque existe una gran motivación por la utilización de las TIC por parte de los docentes y estudiantes, ambos enfrentan desafíos diariamente, asociados a las propias limitaciones y problemas que enfrenta Cuba. (Jiménez Guerra & Ruiz González, 2020)

Los avances tecnológicos que han surgido a través de los años requieren de una formación sistemática avanzada en la tecnología de los profesores como líderes en el proceso docente educativo. Esto requiere de una estrategia elaborada e interdisciplinaria para poder transmitirlo a los estudiantes y lograr, entre ambos, la retroalimentación necesaria en ese proceso. De esta forma, se conseguirá la informatización en las universidades y, por ende, en el país. (Jiménez Guerra & Ruiz González, 2020)

Por otra parte, es de vital importancia que el gobierno y las instituciones universitarias tomen las medidas higiénicas sanitarios pertinentes para que el reinicio de la educación desde las escuelas sea el más seguro posible, y así se evite un rebrote del virus. Las autoridades deben estar alertas para que se cumplan las medidas orientadas. (Jiménez Guerra & Ruiz González, 2020)

A pesar de la presencia de la COVID-19 en Cuba, el Ministerio de Educación Superior ha desarrollado un conjunto de medidas de prevención y control para la gestión de riesgos, permitiendo implementarlas según corresponden con los componentes incluidos en las categorías de la gestión de riesgos, por lo que la Universidad de Holguín no se encuentra exenta ante estas situaciones.

### **1.3 Gestión de riesgos con enfoque a procesos en la Universidad de Holguín.**

En la Universidad de Holguín, el trabajo dirigido a identificar los riesgos y vulnerabilidades, se realiza a partir del autocontrol sistemático, el cual permite el desarrollo de acciones para la prevención de la corrupción, desvío de recursos y delitos de acuerdo a lo establecido en la resolución 60/11 de la CGR, alcanzándose un funcionamiento estable del Comité de prevención y control, realizándose las reuniones correspondientes, abordando temas como la preparación de la universidad para el control interno nacional, el análisis, la búsqueda e implementación de soluciones a los problemas detectados en las acciones de control internas y externas, prestándole especial atención a la actividad de prevención y control vinculada a los resultados de las auditorías realizadas, las rendiciones de cuentas de las áreas, la guardia obrero estudiantil, la aprobación de procedimientos y otros temas relacionados, dejando evidencia documental de los tramados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo. Con la búsqueda de nuevas vías e iniciativas para mejorar su funcionamiento y efectividad, la misma ha logrado resultados según lo planificado, mediante el perfeccionamiento de estrategias de trabajo en la solución de problemas, contando con un Comité de prevención y control, con una frecuencia mensual y lo integran cuadros de dirección, funcionarios, y representación del sindicato, en el mismo se analizan los resultados de las auditorías, se presentan los planes de mejora y se llevan a rendir cuenta a los responsables de los diferentes procesos, priorizándose los de mayores vulnerabilidades

El Consejo de dirección de la universidad, presta importante atención y seguimiento al tema de la prevención de riesgos, así como al enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, como un punto de carácter permanente de frecuencia mensual, semestral y anual. Se mantiene el trabajo de actualización y perfeccionamiento de los planes de prevención de riesgos elaborados a todos los niveles y su actualización sistemática.

Se encuentra conformado el expediente de las acciones de control de acuerdo con la legislación vigente en poder de la Rectora y se archivan los informes y los planes de medidas elaborados al efecto.

La UHo cuenta con un departamento de auditoría con una plantilla aprobada de un jefe de departamento y seis auditores, encontrándose cubiertas cuatro plazas (Jefe Departamento y tres auditores) y se encuentran en proceso las tres restantes que permitirán la conformación de dos grupos de trabajo. Se conforman los expedientes de las auditorías que se realizan dando cumplimiento a las Normas Cubanas de Auditoría y los informes se archivan en el expediente de Acciones de control de la entidad. Se adoptan de inmediato las medidas disciplinarias, laborales y organizativas, que procedan de acuerdo a las deficiencias detectadas)

Se han realizado disimiles investigaciones que aportan una serie de herramientas del control de gestión para el trabajo de los directivos, no siendo así en lo referido al control interno, detectándose deficiencias relativas a la evaluación y prevención de riesgos, entre las que se encuentran las siguientes:

- Se define la frecuencia o probabilidad de ocurrencia de los riesgos pero existen reservas en el uso de herramientas técnicas para su determinación,
- Aunque existe el plan de prevención de riesgos, no en la totalidad de las áreas están elaborados los mismos a partir de los riesgos más relevantes en cada proceso, y
- La ocurrencia de hechos delictivos evidencian que aún en algunas áreas no se logra la efectividad del plan de prevención de riesgo.

Dentro de las áreas de la universidad se encuentra la FACCEA, la cual no tiene conformado el plan de prevención a partir de los riesgos más relevantes en cada proceso, siendo de vital importancia la elaboración del mismo, ya que permite evaluar las principales afectaciones y la prevención de ocurrencia de sucesos desfavorables.

Además de ser la facultad de mayor extensión, con gran número de recursos bajo su custodia, contando con un amplio claustro de profesores para garantizar la actividad docente-educativa, lo que la hace vulnerable ante posibles hechos que comprometan la seguridad de la misma.

### **1.3.1 Gestión de riesgo con enfoque a proceso en la FACCEA**

Múltiples han sido las investigaciones, trabajos científicos y estudios realizados, acerca de la gestión por procesos, dentro de las que se destacan la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas por Ortiz Pérez (2014) con el tema “Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín”, donde expone un ejemplo de cómo se debe hacer la gestión de riesgo dentro del sistema de control, y el desarrollo de una tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades cubanas para elevar el cumplimiento de sus objetivos con eficiencia y eficacia. Así como “El enfoque de procesos en la gestión económica financiera de las universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín” por (Ricardo Herrera, Velázquez Zaldívar, & Pérez Campaña, 2019), proponiendo el perfeccionamiento de la gestión económica financiera de las instituciones universitarias, mediante el diseño de un procedimiento que, basado en el enfoque de procesos, garantice el aseguramiento material y financiero a las actividades sustantivas con adecuada eficiencia y eficacia. Teniendo relación con el estudio realizado se encuentra la tesis de Pupo Pérez (2016) con el tema “Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín”, enfocada específicamente a la gestión de riesgo dentro de la universidad, obteniendo como principales resultados de su aplicación, desde la perspectiva estratégica un grupo de líneas de acción de mejora a seguir para el perfeccionamiento de la capacidad de prevención estratégica y desde la operativa el inventario de riesgo, su clasificación, evaluación cualitativa, el mapa de riesgos, con la definición de las prioridades y el plan de prevención. Por otra parte se encuentra la investigación “Diseño del proceso de gestión del colectivo de año académico” por (Tapia Claro, Estrada Mancebo, & Mancebo Rivero, 2020), la cual tuvo como objetivo diseñar el proceso de gestión del colectivo de año académico para favorecer su mejora en la Universidad de Holguín, mediante un procedimiento, utilizando técnicas de la gestión por procesos y el diseño de indicadores

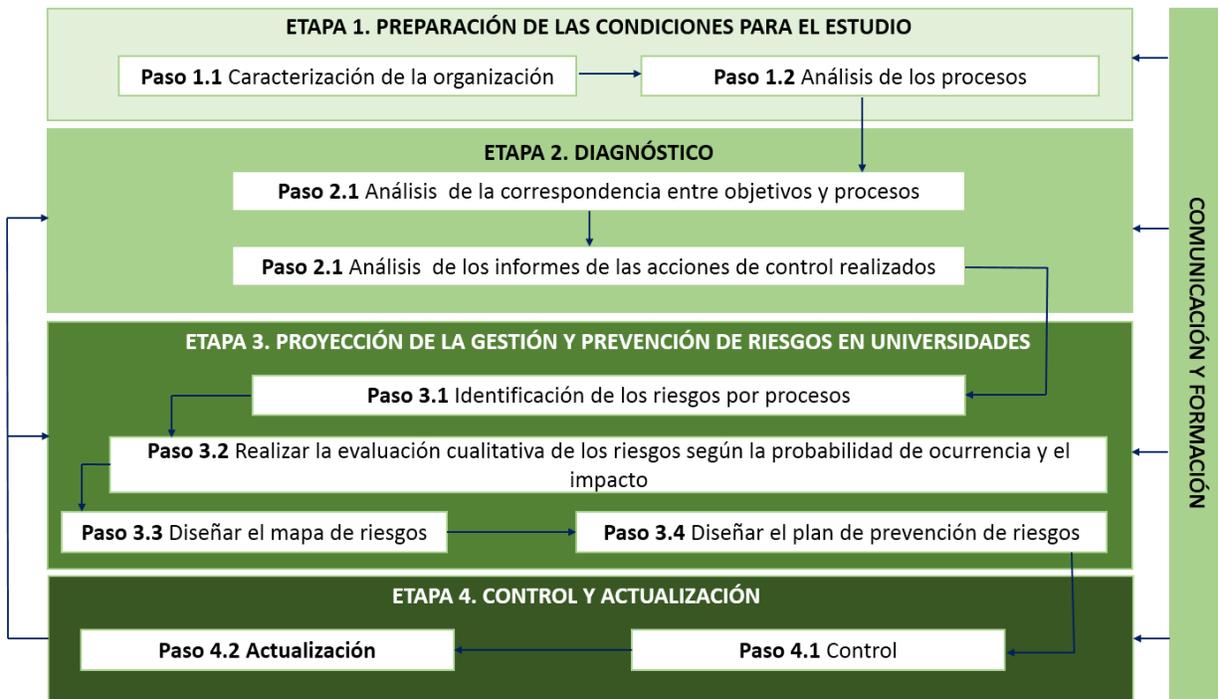
para la medición de la eficiencia y la eficacia de este proceso, con el propósito de conocer el estado en que se encuentra.

Luego de un profundo análisis de los diferentes estudios realizados en la Universidad de Holguín, se seleccionará una metodología para el perfeccionamiento de la gestión y prevención en la FACCEA, la cual permitirá lograr los objetivos de la misma.

#### **1.4 Selección de la metodología a aplicar para la gestión y prevención de riesgos en la FACCEA**

A través de lo analizado, se evidencia la necesidad de la prevención y gestión de riesgos en universidades. Para contribuir al logro de este objetivo se consultan diferentes procedimientos y metodologías relacionados con la gestión y prevención entre los que se destacan los elaborados por Bolaño Rodríguez (2014),(Galarza López & Almuíñas Rivero, 2015), Rodríguez Oliva (2015), Ruiz González (2016), (Pérez González, 2016), (Pupo Pérez, 2016), Parra García (2017) y (Velásquez Restrepo, Velásquez Restrepo, Velásquez Lopera, & Villa Galeano, 2017); ilustrándose las etapas de cada uno de ellos en el Anexo 1. Del análisis de estos procedimientos puede observarse que unos son más específicos que otros, por lo que se escoge el procedimiento aplicado por Pupo Pérez (2016), el cual se ajusta y tiene como características la integración de la gestión por procesos con la gestión y prevención de riesgos para el logro de los objetivos en las universidades, además de haber sido aplicado en la Universidad de Holguín y Universidad de Moa con buenos resultados. Se realiza la descripción por etapas y pasos. Ver Anexo 2.

El procedimiento propuesto se estructura en cuatro etapas las que aparecen reflejadas en la figura 3, para el desarrollo de las etapas de comunicación y formación y la etapa uno de preparación de las condiciones para el estudio se toma como referencia la propuesta realizada por Ortiz Pérez (2014)



**Figura 3 Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en universidades**

### 1.4.1 Comunicación y formación

La comunicación y la formación es una etapa transversal que se mantiene en todo el procedimiento, constituye una vía de retroalimentación permanente que es fundamental en los niveles de decisión, para lograr el compromiso y la participación de los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos planificados durante la aplicación del procedimiento. Se deberá diseñar un cronograma de trabajo en el cual se especifiquen las actividades de capacitación a desarrollar en cada etapa del procedimiento, así como el responsable de su ejecución.

#### **Etapas 1. Preparación de las condiciones para el estudio**

En esta etapa se crean las condiciones para el análisis de la gestión y prevención de riesgos, con la constitución del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida, la caracterización de la universidad y el diseño de su mapa de procesos.

#### **Paso 1.1 y 1.2 Constitución y capacitación del grupo de trabajo**

Para constituir el grupo de trabajo, se toman como base los criterios expuestos por autores como Nogueira Rivera, (2002); Negrin Sosa (2003); Diéguez Matellán (2008); Hernández Nariño (2010) y Comas Rodríguez (2013), para estudios similares, se recomienda que el grupo de trabajo debe:

- estar integrado por un equipo de 7 a 15 personas, con la participación de los miembros del consejo de dirección y una representación de todas las áreas de la universidad, así como los líderes de cada proceso e investigadores de experiencia,
- garantizar diversidad de conocimientos de los miembros del equipo,
- contar con personas capacitadas en herramientas dirección, y
- nombrar a un jefe del grupo de trabajo.

A través de tormentas de ideas y el trabajo en grupo, se confecciona y aprueba el cronograma, sus tareas iniciales estarán vinculadas a la capacitación del grupo de trabajo.

### **Paso 1.3 Aseguramiento de las condiciones de partida**

Se valora si existen las condiciones necesarias para efectuar el estudio, para ello se realizan entrevistas y consultas a expertos de todos los niveles de decisión, si las condiciones de partida no están aseguradas, se extiende esta etapa de preparación.

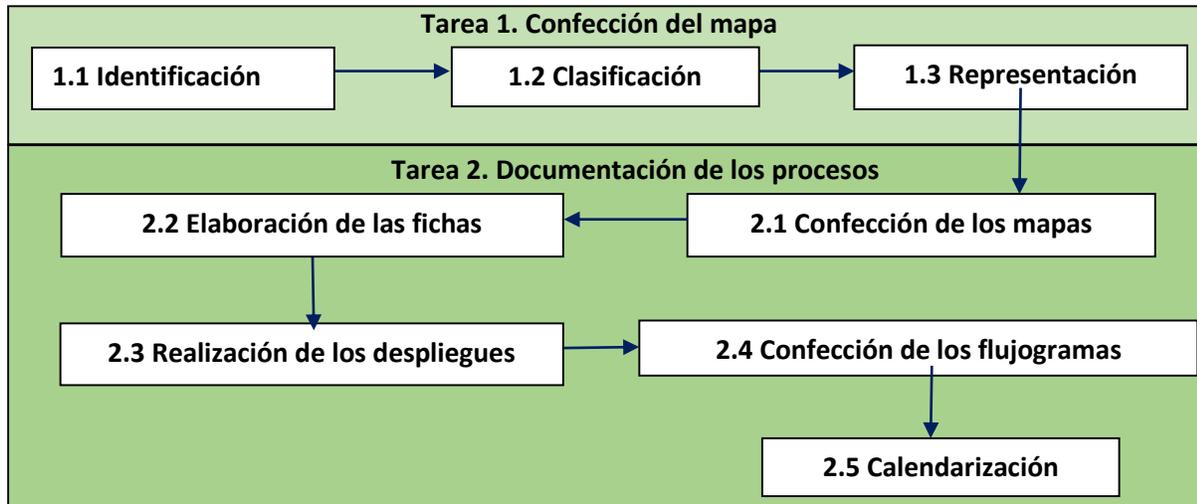
Para continuar con la aplicación del procedimiento, se procede realizar acciones de formación en: técnicas de dirección, la gestión por procesos y sus herramientas, y el enfoque estratégico.

### **Paso 1.4 Caracterización de la organización**

Uno de los elementos vitales a desarrollar antes de iniciar un proyecto investigativo es caracterizar a la organización objeto de estudio, pues posibilita la familiarización con las particularidades de la misma y permite un mayor acercamiento a su cultura organizacional. Algunos de los elementos que se pueden considerar para la caracterización son una breve reseña histórica, estructura organizativa y niveles de dirección, se debe analizar la composición de la plantilla en trabajadores docentes y no docentes y el claustro de profesores por categoría docente, título académico y grado científico.

### **Paso 1.5 Diseño o análisis de los procesos**

En caso de que la organización se encuentre diseñada por procesos se procede a un análisis de los mismos, sino se realiza el mapa general de procesos y la documentación de los mismos a través de las tareas que se muestran en el procedimiento específico de la figura 4.



**Figura 4 Procedimiento específico para el diseño de los procesos. Fuente: (Ortiz Pérez, 2014)**

#### **1.4.2 Etapa 2. Diagnóstico**

En esta etapa se realiza un diagnóstico de la situación actual que presenta la universidad con respecto a la gestión y prevención de riesgos, desde una perspectiva estratégica y otra operativa. La parte estratégica consiste en el análisis del grado de correspondencia entre los objetivos de la planeación estratégica y los procesos, así como la determinación de la capacidad de prevención estratégica a través de la aplicación de la lista de chequeo propuesta por Bolaño Rodríguez (2014) en el modelo de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa (DE-ARISDE). Luego se realiza un análisis desde la perspectiva operativa a través de la revisión de los informes de las visitas, auditoría e inspecciones realizadas a la universidad durante el año.

#### **Paso 2.1 Análisis de la correspondencia entre objetivos y procesos**

Para el logro exitoso de los objetivos propuestos en la planeación estratégica de la universidad debe de existir correspondencia entre dichos objetivos y los procesos que se desarrollan.

En las universidades cubanas prevalece, la tendencia a la planeación estratégica, o a la denominada, dirección por objetivos con enfoque estratégico. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus directivos. En las

universidades cubanas los objetivos están definidos por el MES, aunque pueden ser modificados, de igual forma cada universidad si lo considera pertinente formula otros objetivos y luego se derivan a nivel de facultades y departamentos. (Ortiz Pérez, 2014) En este paso se analiza la correspondencia entre las diferentes áreas de resultados claves, sus objetivos y criterios de medida con los procesos identificados. Para realizar este análisis se utiliza como herramienta la matriz de relaciones que se muestra en la tabla 1. Este análisis responde a la premisa de que si los riesgos se identifican por procesos y existen procesos que no tienen una expresión en alguno de los objetivos existe el peligro de que estos se queden fuera de control.

**Tabla 1. Matriz de relación objetivos-procesos**

Procesos Objetivos	1	2	...	n
1				
2				
.				
.				
.				
n				

**Paso 2.3 Análisis de los informes de las acciones de control realizadas**

Una fuente relevante de información sobre el estado de la gestión de riesgos en la universidad, lo constituyen los informes de las visitas, auditorias y demás acciones de control que se realizan, ya sean de carácter interno o externo. Se analizan los resultados de la aplicación de la guía de autocontrol general y lo reflejado en el plan de medidas que se elabora a partir de esta para ser entregado al MES.

De los resultados de las acciones de control se puede derivar una actualización inmediata del plan de prevención. En este paso se analizan las deficiencias reflejadas en los informes ya que estas son posibles puntos vulnerables<sup>2</sup> que pueden afectar el funcionamiento de la universidad.

---

<sup>2</sup> Es la actividad, área, operación, relación, documentación o procedimiento legal, proceso técnico- productivo, comportamiento ético profesional de directivos, funcionarios y trabajadores, o elemento físico, que por sus características de exposición a riesgos internos o externos es susceptible de que recaiga sobre él la acción u omisión del sujeto comisor, consistente en una indisciplina, ilegalidad, presunto hecho delictivo o manifestación de corrupción administrativa.

### **1.4.3 Etapa 3. Proyección de la gestión y prevención de riesgo en la universidad**

En esta etapa se siguen los pasos propuestos por Ortiz Pérez (2014) para la elaboración del plan de prevención de riesgo de acuerdo a lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGR.

#### **Paso 3.1 Identificar los riesgos por procesos**

Se realiza el inventario de los riesgos existentes en las diferentes áreas de la universidad. Los vicerrectores, directores generales, decanos y jefes de área deben de identificar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos y metas de la organización en los procesos que dirigen, ya sean sustantivos, estratégicos, de apoyo o transversales.

#### **Paso 3.2 Realizar la evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia**

Para realizar la evaluación cualitativa de los riesgos se debe considerar la frecuencia (poco frecuente, frecuente y moderado) y el impacto (catastrófico, grave, moderado y leve).

#### **Paso 3.3 Diseñar el mapa de riesgos**

Se representa en el eje de las Y el impacto, en el de las X la frecuencia y se establecen prioridades, a partir de considerar que:

- tienen prioridad alta aquellos riesgos que su impacto es catastrófico o grave,
- prioridad media los que su impacto es moderado,
- baja los que tienen un impacto leve, y
- dentro de estas categorías tienen prioridad aquellos riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es frecuente.

#### **Paso 3.4 Diseñar el plan de prevención de riesgos**

Según la Resolución 60/11 de la CGR el plan de prevención de riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran. Debe elaborarse de acuerdo a lo establecido en el modelo del anexo dos, se estructura por áreas o actividad y el de la entidad, la autora recomienda que se diseñe por procesos. Para su confección se identifican los riesgos, posibles manifestaciones negativas; medidas a aplicar; responsable; ejecutante y fecha de cumplimiento de las medidas.

#### **1.4.4 Etapa 4. Control y actualización**

En esta etapa se describen las acciones de control que se realizan en la universidad y sus resultados pueden traer consigo la actualización del plan de prevención.

##### **Paso 4.1 Control**

Para que exista un ambiente de control la estructura organizativa aprobada debe ser funcional, adaptable, responder a las necesidades, garantizando una adecuada separación de funciones de operación, administración, dirección y custodia. Las áreas de responsabilidad deben de estar bien delimitadas y las líneas de autoridad y responsabilidad precisas en el reglamento orgánico, deben existir manuales y procedimientos documentados, competencia profesional, políticas de gestión de personal y el comité de control debe funcionar con estabilidad.

Como parte del control se realizan autoevaluaciones sistemáticas en cada área de trabajo que permita identificar las deficiencias y proponer acciones de mejoras, lo que servirá de preparación para controles externos.

En las universidades el control tiene diferentes formas de manifestarse:

- las acciones derivadas de las actividades de control de los procesos,
- la guía de autocontrol general como parte del control interno,
- las auditorías desarrolladas por el grupo de auditores internos, y
- las acciones de control de entidades externas.

##### **Paso 4.2 Actualización**

La actualización del plan de prevención de riesgos de la universidad es fundamental para asegurar el correcto funcionamiento de los procesos que en esta se desarrollan y el logro de los objetivos propuestos. El plan de prevención está sujeto a actualización en dos situaciones:

- en el período del año que corresponda según se haya planificado, y
- en caso de que ocurra un hecho que así lo amerite, producto de alguna deficiencia detectada durante las acciones de control referidas en el paso anterior.

## **CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA FACCEA**

En este capítulo se muestran los principales resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en la FACCEA.

### **2.1 Comunicación y formación**

La comunicación y la formación se logran a través de acciones que se desarrollan en el transcurso de la aplicación del procedimiento, las tareas fundamentales que se realizaron fueron las siguientes:

- Informar en el Consejo de Dirección de la Facultad sobre el objetivo de la aplicación del procedimiento,
- Encuentros con el jefe del departamento de control interno, y
- Presentación en el Comité de Prevención y Control de la Universidad.

### **2.2 Etapa 1. Preparación de las condiciones para el estudio**

La Universidad de Holguín, adscripta al Ministerio de Educación Superior fue constituida el 4 de septiembre de 2015, amparada en el acuerdo 7599 de fecha 2 de agosto de 2014 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y surge como resultado del proceso de integración de los Centros de Educación Superior, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Universidad de las Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, y la Facultad de Cultura Física “Manuel Fajardo Rivero”. Cuenta con 4 sedes universitarias donde se desarrollan todos los procesos en igualdad de condiciones, estas son: Sede Oscar Lucero Moya, Celia Sánchez Manduley, José de la Luz y Caballero y Manuel Fajardo Rivero.

Tiene como objeto social: Prestar servicios académicos de pregrado, postgrado, cursos especializados, inscripción de eventos, consultorías, proyectos, valoraciones, aplicaciones, servicios científico técnicos y profesionales, de transferencias de tecnologías y asistencia técnica, así como comercializar los resultados de la ciencia, la técnica e innovación. Además, de las actividades secundarias, eventuales y de apoyo.

La UHo cuenta con el Plan de Prevención de Riesgos que cumple con la estructura establecida en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR), donde se consideran de manera general la integralidad de los riesgos que afectan los sistemas de gestión, el cual es actualizado a partir del proceso que se realiza de forma

obligatoria cada seis meses y se realizan actualizaciones periódicas a partir de las acciones de control internas y externas que se realizan, de manera que se actualiza sistemáticamente, no obstante el mismo puede mejorarse y homogenizarse su elaboración a partir de la organización con enfoque a procesos, con sus subprocesos y actividades y se realice un mayor énfasis en las diferentes áreas que permita un mejoramiento continuo en su uso como herramienta de trabajo efectiva.

Con el objetivo de incrementar la calidad del trabajo de prevención en función de la reducción de hechos de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción, a partir de la identificación sistemática de los riesgos y vulnerabilidades presentes en la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración (FACCEA) se constituyó el grupo de trabajo para la gestión y prevención de riesgos, con miembros del consejo de dirección altamente calificados para de conjunto realizar tormentas de ideas y trabajo en grupo para la identificación de los riesgos presentes en la facultad.

Se aseguraron las condiciones de partida para la aplicación del procedimiento y se procedió a caracterizar la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración (FACCEA), la cual es el resultado de la segunda etapa del proceso de integración universitaria que se inició el 4 de septiembre de 2015 en el territorio holguinero. La FACCEA se instituye como unidad organizativa en septiembre de 2017, con la unificación de las facultades de Ingeniería Industrial y Turismo y Ciencias Económicas y Administración en la Sede "Oscar Lucero Moya" de la Universidad de Holguín.

### **Misión**

Satisfacer las necesidades sociales mediante la formación integral y continua de profesionales en Ingeniería Industrial, Licenciatura en Turismo; Economía; Contabilidad y Finanzas y en Educación especialidad Economía, aporta resultados científico técnicos relevantes y de la extensión de su accionar hacia la comunidad local, nacional e internacional con alto impacto económico y social y racionalidad económica.

Para ello cuenta con cuadros y un claustro competente, de reconocido prestigio, en el que se combinan la experiencia con la creatividad de la joven generación, que junto a trabajadores y estudiantes, con un sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de sus procesos, asumen su compromiso con el proyecto revolucionario cubano.

## **Visión**

La Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, se orienta hacia el desarrollo local, graduando profesionales competentes y comprometidos con la construcción del socialismo próspero y sostenible y con activa participación en los procesos de actualización del modelo económico cubano, provenientes de una estructura de carreras pertinentes en la cual se desempeña un claustro con predominio de categorías docentes superiores, académicas y científicas; impulsados por el liderazgo de sus cuadros, los cuales, de forma conjunta, trabajan por elevar la calidad del proceso de formación continua de profesionales y la visibilidad nacional e internacional. Se desarrollan con efectividad las transformaciones necesarias para el perfeccionamiento de la educación superior.

La Facultad de Ciencias Empresariales y Administración (FACCEA) cuenta con una estructura organizativa aprobada que comprende el decano, tres (3) vicedecanos (docente, investigación y posgrado y extensión), dos (2) metodólogos, cinco (5) jefes de departamentos (Ingeniería Industrial, Turismo, Economía, Contabilidad y Finanzas y el de Desarrollo Local y Medio Ambiente), cuatro (4) segundos jefes de departamento, un (1) director del Centro de Estudios de Gestión Organizacional y una (1) Secretaría Docente, los cuales tienen la responsabilidad de conducir los procesos que se desarrollan en la nueva facultad. El organigrama que representa la estructura organizativa de la facultad se muestra en el Anexo No.3.

En la misma se forman profesionales en las Ciencias Técnicas, Ciencias Económicas y Contables y Ciencias de la Educación. Se asume la formación de profesionales de las carreras Ingeniería Industrial, Licenciatura en Turismo, Licenciatura en Economía, Licenciatura en Contabilidad y Finanzas y Licenciatura en Educación en la especialidad de Economía. Carreras que con excepción de la Licenciatura en Educación en la especialidad de Economía que se impartía en la antigua universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, las demás, radicaban en la antigua Universidad en la Sede “Oscar Lucero Moya”. Estas carreras cuentan con una rica historia en la formación de profesionales.

Es necesario destacar que todas las carreras que cumplen con los criterios para someterse a evaluación externa, tienen categoría de evaluación superior, destacando la

carrera de Ingeniería Industrial que obtuvo en el año 2016 la categoría de Carrera de Excelencia. Asimismo, se trabaja en la conformación del año base de las carreras de Turismo y Contabilidad y Finanzas para enfrentar el proceso de reacreditación, así como, se dirigen los esfuerzos al cumplimiento de los indicadores por parte de la carrera Licenciatura en Educación en la especialidad de Economía para, a la postre, someterse al proceso de evaluación externa.

La facultad muestra resultados positivos y otros aspectos en los que debe continuar trabajando para el logro de una sólida proyección, para este fin cuenta con un capital humano comprometido en el logro de la misión.

El claustro, de reconocido prestigio, lo integran 172 trabajadores, 144 profesores a tiempo completo y 28 de apoyo a la docencia, del total de docentes, 72 poseen categoría docente principal, 21 son profesores titulares y 51 auxiliares (PT+PA) (50%), 35 doctores en ciencia de determinada especialidad (24%) y 74 son máster o especialistas (74%), se puede apreciar en el Anexo 4 la distribución de profesores por categoría docente.

Además, se cuenta con 41 profesores Asistentes y 27 Instructores. Tres (3) recién graduados de nivel superior contribuyen al desarrollo de los procesos. La facultad se prestigia con dos profesores consultantes.

La FACCEA cuenta con una plantilla cubierta de 172 trabajadores los que se distribuyen por categoría ocupacional como se muestra en la Figura 2. Dos (2) trabajadores del Servicio para un 1% de la plantilla, quince (15) Cuadros Ejecutivos para un 9% y ciento cincuenta y cinco (155) Técnicos para un 90%. En el Anexo 4 se encuentran la distribución por categoría ocupacional de trabajadores de la facultad.

En el curso 2017/2018 la matrícula es de 1875 estudiantes en cinco (5) carreras, de esta matrícula, en curso diurno se cuentan con 1048 estudiantes (336 estudiantes en Ingeniería Industrial, 212 en Licenciatura en Turismo, 200 en Licenciatura en Economía, 254 en Licenciatura en Contabilidad y Finanzas y 46 en Licenciatura en Educación especialidad Economía); en el curso por encuentros (CPE) la matrícula es de 768 estudiantes, de esta, 236 estudiantes en Ingeniería Industrial, 86 en Licenciatura en Turismo, 172 en Licenciatura en Economía, 264 en Licenciatura en Contabilidad y Finanzas y 10 en Licenciatura en Educación especialidad Economía. La distribución de matrícula en la Sede Central se puede observar en el Anexo 4.

La FACCEA, a través del proceso de universalización de la Educación Superior tiene presencia en distintos municipios del territorio, en las carreras de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas e Ingeniería Industrial, contando con una matrícula final de 535 estudiantes entre ambas carreras en la modalidad del CPE y en la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas con cinco estudiantes en ED (Tabla 2). Los expedientes de estos cinco estudiantes fueron trasladados hacia la Sede Central en la Universidad de Holguín por presentar una matrícula reducida.

**Tabla 2. Matrícula de Sedes Universitarias**

SEDES	Ingeniería Industrial	Licenciatura en Contabilidad y Finanzas		Total
	CPE	CPE	ED	
Mayarí	56	73	5	134
Sagua de Tánamo	0	30	0	30
Frank País	0	35	0	35
Banes	0	56	0	56
Báguanos	0	42	0	42
Cacocúm	0	40	0	40
Calixto García	0	55	0	55
Cueto	0	55	0	55
Gibara	0	48	0	48
Rafael Freyre	0	49	0	49
Urbano Noris	0	52	0	52
TOTAL	56	535	5	596

Los estudiantes participan en las prácticas laborales y se logra su vinculación a actividades de impacto social, entre las que se destacan: la comprobación nacional de control interno, la participación como observadores en los procesos de rendición de cuentas de los delegados ante sus electores, impartición de docencia en diferentes niveles de enseñanza, así como, la inserción en comunidades socialmente complejas, entre otras.

Resulta significativa la participación de la FACCEA en redes, proyectos, 41 publicaciones de impacto y servicios académicos; con prioridad en la formación doctoral y una oferta de programas de postgrado flexibles, en función del nuevo escenario de empleo, con una participación activa de la FACCEA en los municipios, soportados en el uso eficiente de las TIC y en una estrategia de comunicación intra e interinstitucional; en un ambiente

universitario orientado a la calidad y un sistema para la gestión integrada de los procesos universitarios, empleando, de manera eficaz, los recursos con los que se disponen, en función del logro exitoso de los objetivos y del mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida.

### **Vínculos con instituciones y empresas del territorio**

La Facultad de Ciencias Empresariales y Administración sostiene vínculos de colaboración con: MINTUR, ENCOMED, HOLPLAST, MINAGRIC, MINED, CAP, HOLAGUA, AZCUBA, ANEC, UNAICC, VERTICE, MICONs, SERVISA, EMPRESTUR, MINSAP, TABACUBA, ETECSA, Dirección Provincial de Finanzas y Precios, Dirección Provincial de Economía, HOLMECA, RAUDAL, Cerámica Blanca, AUSA, Contraloría, INASS, MTSS, Hidrocons

### **Tareas de impacto en las que se inserta**

- Diseño y rediseño de productos para el destino turístico de Holguín
- Ejercicio nacional de control interno
- Lucha antivectorial

### **Principales resultados**

- Claustro de excelencia que impacta en la calidad en la formación integral de profesionales
- La aplicación de concepciones y prácticas pedagógicas que estimulan el aprendizaje autónomo y colaborativo de los estudiantes, con mayor uso y aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- Estrecho vínculo entre la facultad, los organismos y las entidades para elevar la calidad de la práctica laboral y la participación de los estudiantes en la solución de problemas del territorio
- Activa participación del claustro y estudiantes en tareas de impacto y extensionistas
- Significativa contribución a la formación de doctores y al desempeño de los profesionales de cada territorio, satisfaciendo con calidad las necesidades superación y del posgrado como parte de su formación continua, en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social del país

- Alta visibilidad de los resultados de la ciencia y tecnología universitaria a través de publicaciones en revistas científicas referenciadas.
- Impacto en el desarrollo económico y social local, consolidando a la facultad como aliado estratégico del gobierno

Los **objetivos estratégicos** de la facultad se encuentran alineados a los de la Universidad de Holguín, que constituyen una derivación de los definidos por el MES y responden al fortalecimiento de la labor educativa y el aseguramiento de la calidad de los procesos sustantivos, están estructurados en las ARC siguientes:

ARC 1: Formación de Pregrado

ARC 2: Formación de Posgrado

ARC 3: Ciencia, Tecnología e Innovación

ARC 4: Capital Humano

### **3.2.1 Análisis de los procesos**

En la Universidad de Holguín se encuentran identificados 12 procesos: tres estratégicos, cuatro sustantivos, tres de apoyo y dos transversales. El mapa de procesos se muestra en el Anexo 5 y el estratégico en el Anexo 6.

La documentación de los procesos que incluye los mapas específicos, las fichas, despliegues y flujogramas, fue realizada por Ortiz Pérez (2014) y actualizada al nuevo contexto por Guerrero Pérez (2015). En el Anexo 7 se presenta la clasificación de los procesos. Esta etapa es la base para la identificación de los riesgos por procesos.

En la FACCEA se ven reflejados principalmente los procesos sustantivos, los cuales son: Formación Pregrado, Formación Posgrado, Investigación y Extensión Universitaria, ya que son los procesos claves para lograr el cumplimiento de la misión de la universidad, además de prevalecer el proceso estratégico Capital Humano, el cual garantiza el desarrollo de la misión de la universidad y el logro de su visión mediante el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia.

### **2.3 Etapa II. Diagnóstico**

En esta etapa se realiza un diagnóstico que consiste en determinar la capacidad de prevención de riesgo de la FACCEA.

### 3.3.1 Análisis de la correspondencia entre objetivos y procesos

Para analizar la correspondencia entre los objetivos y los procesos identificados en la universidad se utilizó como herramienta la matriz de relaciones representada en la tabla 1 y el resultado se puede observar en la tabla 3. En sentido general existe cierto nivel de correspondencia entre los objetivos y los procesos. También es importante señalar que existen otros procesos que solo tienen asociado un criterio de medida. Como se conoce, del desglose de los procesos se obtienen los distintos subprocesos que aseguran las diferentes actividades, para un estudio más exhaustivo se debe de estudiar la correspondencia entre cada uno de los criterios de medida con los distintos subprocesos. El objetivo principal de este análisis es evitar que haya procesos, subprocesos o actividades sin acciones de control.

**Tabla 3. Matriz de relación objetivos-procesos**

Procesos Objetivos	GE	GC	GCH	CI	Int	FPr	FPo	Iv	EU	GEF	AM	Inf	Σ
1	x		x			x			x			x	5
2			x			x	x		x			x	5
3		x				x	x			x			4
4			x							x			2
5	x				x	x	x	x		x	x	x	8
6				x	x	x		x	x				5
7		x				x	x						3
8	x		x		x	x	x	x			x	x	8
Σ	3	2	4	1	3	7	5	3	3	3	2	4	40

**Tabla 4. Procesos identificados en la universidad**

	Procesos	
1	Gestión Estratégica	GE
2	Gestión de la Calidad	GC
3	Gestión del Capital Humano	GCH
4	Comunicación Institucional	CI
5	Internacionalización	It
6	Formación pregrado	FPr
7	Formación posgrado	FPo
8	Investigación	Iv
9	Extensión Universitaria	EU
10	Gestión Económica Financiera	GEF
11	Aseguramiento Material	AM
12	Informatización	If

**Tabla 5. Objetivos definidos por la universidad**

Objetivos	
1	Formar profesionales integrales que se caractericen por su profundo sentido humanista, firmeza político-ideológica; por ser competentes, cultos y comprometidos con la Revolución.
2	Promover la formación de doctores potenciando la incorporación de jóvenes talentos comprometidos con Revolución y que se desempeñan en las diversas áreas del conocimiento, para la continuidad y el relevo necesario en el desarrollo previsible de la organización y el país.
3	Contribuir al desempeño de los profesionales del sector estatal y no estatal satisfaciendo con calidad las necesidades de superación y del posgrado como parte de su formación continua en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social del país.
4	Contribuir a la preparación y superación de los cuadros y reservas de las organizaciones estatales, gobiernos locales y las nuevas formas de gestión no estatal en el cumplimiento de las funciones asignadas y en correspondencia con la actualización del Modelo Económico y Social Cubano.
5	Incrementar los resultados de la investigación-desarrollo y la gestión de la innovación, de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo económico y social del país.
6	Lograr impacto de los procesos universitarios integrados sobre el desarrollo económico y social local, consolidando a la universidad como aliado estratégico de los gobiernos en la gestión estratégica del desarrollo local (GEDL) y en el logro de una sólida base económica productiva, en el escenario de las transformaciones en marcha en la gestión de gobierno.
7	Mejorar la satisfacción, el compromiso y la formación integral del claustro y trabajadores de la universidad, priorizando la que conduzca en su actuación a ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana.
8	Lograr avances en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad y control de la disciplina y actuación ética de los cuadros y reservas, lo que tributa al avance del Sistema de Educación Superior.

### **3.3.2 Paso 2.3 Análisis de los informes de las acciones de control realizadas**

La universidad de Holguín despliega anualmente acciones de control (internas y externas), entre las que se encuentra la aplicación de la guía de autocontrol, la cual constituye en la práctica una lista de verificación para la comprobación documental y física de las operaciones individuales y las que corresponden en el plano general a la organización, permitiendo retroalimentar la supervisión de las tareas asignadas. La guía de autocontrol tiene definidos indicadores para cada uno de los componentes de la resolución 60/11 de la CGR en el Anexo 8 se presentan los relacionados al componente de gestión y prevención de riesgos. De los resultados de esta guía se deriva el plan de

medidas que es entregado al MES en el cual la principal deficiencia asociada al componente de estudio está relacionada a la necesidad de perfeccionar el plan de prevención.

Mediante la revisión documental, la observación directa y entrevistas informales se pudo apreciar que existen riesgos y vulnerabilidades causados principalmente por la ocurrencia de 5 hechos delictivos en lo que va de año y que en ocasiones no se cumple con la guardia obrera, evidenciándose fragilidades en la seguridad de la universidad.

Durante los meses de enero a mayo del 2021, la universidad fue auditada, sobre la base de evidencias físicas, verbales y documentales (Guías de autocontrol, documentos de apoyo, etc.) de conformidad con la Resolución 76/2020 Normas Cubanas de Auditoría de Contraloría General de la República, comprobándose un total de 254 aspectos a verificar, de ellos 246 fueron positivos para un 97% y siete aspectos negativos que representan el 3 %, como se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5. Resultados de la aplicación de la guía de autocontrol al Sistema de Control Interno**

Componente	Aspectos a Verificar	Si	No	Aspectos
Ambiente de Control	79	78	1	3
Gestión y Prevención de Riesgos	17	14	3	3,8,9
Actividades de Control	75	73	2	59, 60
Información y Comunicación	55	54	1	46
Supervisión y Monitoreo	28	28	-	
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>247</b>	<b>7</b>	

Con respecto al componente Gestión y Prevención de Riesgo, fueron verificados 17 aspectos, resultando positivos 14 para un 83% y 3 negativos que representan el 17%, pertenecientes a la FACCEA, detectándose que la Norma: Identificación del riesgo y detección del cambio, se evalúan las afectaciones de acuerdo a los impactos económicos y la información que se obtiene a partir de los indicadores que se utilizan en el área económica, pero no se ha establecido documentalmente que indicadores específicos se utilizan para la valoración de las pérdidas, existiendo potencialidades para hacerlo.

Luego del estudio de los informes se puede afirmar que los principales puntos vulnerables de la FACCEA se encuentran en los procesos sustantivos y estratégicos por lo que se pronostica que la mayoría de los riesgos van a estar asociados a estos procesos.

Lo antes expuesto evidencia la necesidad de perfeccionar la gestión y prevención de riesgos de la facultad, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 60/11 y en correspondencia a los procesos, subprocesos y actividades identificados en la organización.

## **2.4 Etapa 3. Proyección de la gestión y prevención de riesgos en universidades**

En esta etapa se siguen una serie de pasos que tendrán como resultado la elaboración de del plan de prevención de riesgos de acuerdo a lo establecido en la Resolución 60/11.

### **3.4.1 Paso 3.1 Identificar los riesgos por procesos**

Se desarrolló la identificación de riesgos para los cuatro procesos sustantivos (formación pregrado, formación posgrado, investigación y extensión universitaria) de la Facultad, mediante un inventario de riesgo, además se le realizó al proceso estratégico (capital humano) por la importancia que tiene el mismo para el desarrollo de las actividades docentes. Fueron registrados 97 riesgos, de los cuales el 69.07 % pertenecen a los procesos sustantivos, siendo el de formación pregrado el de mayor incidencia. En el Anexo 9 aparecen los mapas de proceso y en el Anexo 10 las fichas.

En la tabla 6 se muestran los riesgos identificados en los procesos de formación pregrado, formación posgrado, investigación, extensión universitaria y capital humano.

**Tabla 6. Riesgos identificados en los subprocesos de formación pregrado, posgrado, investigación, extensión universitaria y capital humano**

No	Subprocesos	Riesgo
<b>Proceso de Formación pregrado</b>		
1	<b>Trabajo docente</b>	Insuficiente preparación del graduado en la utilización de las TIC
2		Pocos profesores capacitados para la teleeducación y la importancia de la acreditación mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Covid-19)
3		Incumplimiento de los objetivos del componente laboral
4		Incumplimiento del reglamento docente
5		Deterioro de los medios de enseñanza
6		Cobro de actividades docentes
7		Baja calidad de los trabajos de curso
8		Mal uso de la modalidad no presencial de los estudiantes durante el aislamiento (Covid-19)

**Tabla 7. Riesgos identificados en los subprocesos de formación pregrado, posgrado, investigación, extensión universitaria y capital humano. Continuación**

No	Subprocesos	Riesgo
<b>Proceso de Formación pregrado</b>		
9	<b>Trabajo docente</b>	Inestabilidad de las Conexiones a internet (Covid-19)
10		Capacitación deficiente de profesores y estudiantes para utilizar las redes sociales (Covid-19)
11		Insuficiente montaje de asignaturas en la plataforma tecnológica por los profesores (Covid-19)
12		Mal empleo de las tecnologías (Covid-19)
13	<b>Trabajo metodológico</b>	No contar con guías de estudios para la auto-preparación (Covid-19)
14		No contar con una plataforma tecnológica efectiva, viendo comprometidos algunos sistemas educativos y la formación de miles de estudiantes, así como Insuficientes acciones para garantizar una adecuada infraestructura tecnológica (Covid-19)
15		Problemas para la impartición de clases por vía online y deficiente uso de las tecnologías a partir de las necesidades personales de estudiantes y profesores (Covid-19)
16		Débil trabajo metodológico
17		Condiciones deficientes en locales donde se realiza la actividad docente-educativa
18		Diagnóstico Incorrecto de las potencialidades de cada estudiante
19		Incorrecta elaboración de la estrategia de trabajo metodológico
20		Insuficiencias en el trabajo político ideológico
21		Desmotivación de los estudiantes por el proceso de enseñanza-aprendizaje
22		Impuntualidad e inasistencia de estudiantes y profesores
23		Falta de correspondencia entre la calidad del proceso de enseñanza de una misma carrera en la UHo
24	<b>Organización docente</b>	Incremento en las bajas de estudiantes
25		Aumento de la tasa de deserción en educación. (Covid-19)
26		Fraude académico
27		Aprobación de bajas, otorgamiento de licencias y repitencias que no correspondan
28		Venta o filtración de exámenes
29		Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo entre otros
<b>Proceso de Formación posgrado</b>		
30	<b>Superación profesional</b>	Escasa demanda de matrícula del programa.
31		Tutoría insatisfactoria
32		Pobre producción científica del claustro
33		Limitado acceso a los recursos de enseñanza-aprendizaje
34		Pobre gestión de la información mediante el empleo de las TIC

**Tabla 8. Riesgos identificados en los subprocesos de formación pregrado, posgrado, investigación, extensión universitaria y capital humano. Continuación**

No	Subprocesos	Riesgo
<b>Proceso de Formación posgrado</b>		
35		Poca participación en redes académicas y sociales
36		Programas de posgrado que no responden a las líneas de investigación y a problemas del territorio y en algunas áreas tributan a las prioridades del país
37	<b>Formación académica</b>	Deficiencias en las normativas y legalidad que cobijan los métodos de evaluación, debido al confinamiento (Covid-19)
38		Paralización de la investigación en el contexto de la pandemia (Covid-19)
39		Incumplimiento de los plazos previstos para el logro de los requisitos durante el ciclo de formación.
40		Bajo impacto del programa en la producción científica de los estudiantes
41		Escasa participación en eventos científicos.
42		Pobre retención de los estudiantes durante el proceso de formación.
43		Violación de las normas y procedimientos del posgrado
44		Insuficiente divulgación de los programas de posgrado
45		Incumplimiento de la política universitaria de formación de doctores
<b>Proceso de Investigación</b>		
46	<b>Gestión de publicaciones</b>	Uso inadecuado de las tecnologías por no establecer políticas que las regulen.
47		Mal manejo técnico de herramientas o desconocimiento en medidas de seguridad, privacidad, etc.
48	<b>Gestión de premios</b>	Poca implementación de proyectos
49	<b>Gestión de la protección de propiedad intelectual</b>	Carencia de estrategias claras para el uso y producción de información
50	<b>Gestión de la actividad científico-estudiantil extracurricular</b>	Escasos proyectos de investigación y de desarrollo, como trabajos de cursos, tesis de especialidades, maestrías y doctorados
51		Insuficiente difusión de las investigaciones a través del intercambio y la movilidad con otras instituciones académicas de la región
<b>PROCESO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b>		
52	<b>Proyectos Comunitarios</b>	Desvinculación en el actuar en conjunto de la universidad con los órganos de implicados en la reducción de riesgos en situaciones de desastres

**Tabla 9. Riesgos identificados en los subprocesos de formación pregrado, posgrado, investigación, extensión universitaria y capital humano. Continuación**

No	Subprocesos	Riesgo
<b>PROCESO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b>		
53	<b>Proyectos Comunitarios</b>	Escasa Comunicación de la Universidad de Holguín con organizaciones estatales y de la sociedad civil para fortalecer la Educación Ambiental y gestión de riesgos
54		No se realicen evaluaciones del impacto socioeconómicos de los proyectos
55	<b>Programas priorizados</b>	No se definan las necesidades educativas asociadas a programas priorizados
56		No se ejecuten actividades previstas
57		No se realicen evaluaciones de los resultados obtenidos
58	<b>Cátedras Honoríficas</b>	No se ejecuten las tareas planificadas que incluyan conferencias, eventos, cursos facultativos, concursos, actividades científico-estudiantiles, investigaciones, etc.
59		No se realizan evaluaciones de las acciones realizadas por cátedras y por carreras
60	<b>Movimiento de artistas aficionados</b>	Baja captación de alumnos aficionados
61		No se crean grupos de aficionados por manifestaciones
62		Falta de determinación de necesidades (instrumentos musicales, vestuario, instructores de arte, locales, audio, luces, transporte, etc.)
63	<b>Comunicación social y divulgación</b>	No se determinen las características, necesidades y vacíos de información interna y externa
64		No se transmiten los mensajes en el tiempo y no se adecuen a las situaciones específicas
65		No existe retroalimentación
66	<b>Cultura física y deportes</b>	No se realiza la captación de alumnos con potencial como atletas en los diferentes deportes
67		Escasa promoción y realización de actividades de la cultura física y el deporte (juegos universitarios, recreación y turismo, senderismo, campismo, etc.)
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>		
68	<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	Atrasos en la conformación en las áreas del inventario de riesgos
69		Incumplimiento de las regulaciones de seguridad y salud del trabajo en los puestos de trabajo
70		Manifestaciones de posibles focos de mosquito Aedes Aegyptis y Albopictus, por no constitución de las brigadas autofocales
71		Incumplimiento de las medidas higiénicas sanitarias para la prevención de la Covid-19
72		Uso inadecuado de los equipos de protección personal
73		Desactualización de los niveles de inspección

**Tabla 10. Riesgos identificados en los subprocesos de formación pregrado, posgrado, investigación, extensión universitaria y capital humano. Continuación**

No	Subprocesos	Riesgo
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>		
74	<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	Entrega de medios de protección a personal que no labora en la entidad o trabajadores que lo hayan recibido en términos de tiempo inferior al de la vida del medio de protección
75	<b>Selección e integración</b>	Contratar rápidamente a las personas evadiendo los pasos requeridos
76		Incorrecta selección del personal
77		Falta de modelos para homogenizar la información
78		Carta de solicitud incompleta, al llenar la solicitud de empleo el solicitante no llena todos los datos requeridos
79		Errores de información o entrega de la información tardía, proveniente de las diferentes áreas universitarias
80		Fluctuación del personal
81	<b>Capacitación y desarrollo</b>	Problemas con el proceso de capacitación de los trabajadores
82		Deficiencias con la aplicación de los procedimientos de categorías docentes y científicas
83		Deficiencias con la atención al recién graduado en preparación
84		La capacitación de los trabajadores no está en correspondencia con los puestos de trabajo
85		Incumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos
86		Desconocimiento de las necesidades de capacitación de los trabajadores
87	<b>Evaluación del desempeño</b>	Lentitud en la entrega de evaluaciones por parte de los departamentos y otras áreas de la universidad
88		La metodología a seguir para la confección de las evaluaciones no es respetada
89		Las evaluaciones carecen de recomendaciones y señalamientos
90		Trabajadores con problemas de indisciplina, resultado deficiente o mal
91	<b>Estimulación moral y material</b>	No existe estimulación moral y material a los trabajadores
92		No se ejecutan acciones para el desarrollo del sentido de pertenencia; aporte laboral, satisfacción individual y colectiva de los trabajadores
93	<b>Organización del trabajo</b>	No contar con una planificación prospectiva para determinar el cubrimiento de la plantilla
94		Expedientes laborales, falta de cualquier documento como los datos personales del trabajador, tiempo de servicio, tarjeta de salario
95	<b>Comunicación institucional</b>	No contar con los perfiles de competencia
96	<b>Control</b>	Falta de control en la documentación (sin hoja de firma, sin documento que origina el pago); y atraso en la entrega de la información proveniente de las diferentes áreas
97		Problemas para el control de los expedientes, así como, en el archivo de los mismos

### 3.4.2 Paso 3.2 Realizar la evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto

La evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto se muestra en la tabla 7.

**Tabla 11. Evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto**

Formación pregrado			
No	Riesgo	Frecuencia	Impacto
1	Insuficiente preparación del graduado en la utilización de las TIC	Poco frecuente	Moderado
2	Pocos profesores capacitados para la teleeducación y la importancia de la acreditación mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Covid-19)	Poco frecuente	Moderado
3	Incumplimiento de los objetivos del componente laboral.	Moderado	Moderado
4	Incumplimiento del reglamento docente	Moderado	Grave
5	Deterioro de los medios de enseñanza	Frecuente	Leve
6	Cobro de actividades docentes	Poco frecuente	Grave
7	Baja calidad de los trabajos de curso	Poco frecuente	Moderado
8	Modalidad no presencial de los estudiantes durante el aislamiento (Covid-19)	Frecuente	Grave
9	Inestabilidad de las Conexiones a internet (Covid-19)	Muy frecuente	Grave
10	Capacitación deficiente de profesores y estudiantes para utilizar las redes sociales (Covid-19)	Poco frecuente	Moderado
11	Insuficiente montaje de asignaturas en la plataforma tecnológica por los profesores (Covid-19)	Poco frecuente	Grave
12	Mal empleo de las tecnologías (Covid-19)	Frecuente	Grave
13	No contar con guías de estudios para la auto-preparación (Covid-19)	Poco frecuente	Grave
14	No contar con una plataforma tecnológica efectiva, viendo comprometidos algunos sistemas educativos y la formación de miles de estudiantes, así como Insuficientes acciones para garantizar una adecuada infraestructura tecnológica (Covid-19)	Poco frecuente	Grave
15	Problemas para la impartición de clases por vía online y deficiente uso de las tecnologías a partir de las necesidades personales de estudiantes y profesores (Covid-19)	Frecuente	Grave

**Tabla 12. Evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto. Continuación**

<b>Formación pregrado</b>			
<b>No</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>
16	Débil trabajo metodológico	Frecuente	Grave
17	Condiciones deficientes en locales donde se realiza la actividad docente-educativa	Moderado	Leve
18	Diagnóstico Incorrecto de las potencialidades de cada estudiante.	Moderado	Leve
19	Incorrecta elaboración de la estrategia de trabajo metodológico	Poco frecuente	Moderado
20	Insuficiencias en el trabajo político ideológico	Moderado	Grave
21	Desmotivación de los estudiantes por el proceso de enseñanza- aprendizaje	Moderado	Moderado
22	Impuntualidad e inasistencia de estudiantes y profesores	Moderado	Moderado
23	Falta de correspondencia entre la calidad del proceso de enseñanza de una misma carrera en la UHo	Frecuente	Moderado
24	Incremento en las bajas de estudiantes	Moderado	Catastrófico
25	Aumento de la tasa de deserción en educación. (Covid-19)	Poco frecuente	Catastrófico
26	Fraude académico	Poco frecuente	Grave
27	Aprobación de bajas, otorgamiento de licencias y repitencias que no correspondan	Moderado	Grave
28	Venta o filtración de exámenes	Poco frecuente	Grave
29	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo entre otros	Poco frecuente	Grave
<b>Formación posgrado</b>			
30	Escasa demanda de matrícula del programa	Moderado	Moderado
31	Tutoría insatisfactoria	Poco frecuente	Grave
32	Pobre producción científica del claustro	Frecuente	Grave
33	Limitado acceso a los recursos de enseñanza-aprendizaje.	Moderado	Grave
34	Pobre gestión de la información mediante el empleo de las TIC	Frecuente	Moderado
35	Poca participación en redes académicas y sociales	Frecuente	Moderado
36	Programas de posgrado que no responden a las líneas de investigación y a problemas del territorio y en algunas áreas tributan a las prioridades del país.	Poco frecuente	Grave

**Tabla 13. Evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto. Continuación**

<b>Formación pregrado</b>			
<b>No</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>
37	Deficiencias en las normativas y legalidad que cobijan los métodos de evaluación, debido al confinamiento (Covid-19)	Poco frecuente	Moderado
38	Paralización de la investigación en el contexto de la pandemia. (Covid-19)	Poco frecuente	Grave
39	Incumplimiento de los plazos previstos para el logro de los requisitos durante el ciclo de formación.	Moderado	Moderado
40	Bajo impacto del programa en la producción científica de los estudiantes	Frecuente	Moderado
41	Escasa participación en eventos científicos.	Poco frecuente	Moderado
<b>Formación posgrado</b>			
<b>No</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>
42	Pobre retención de los estudiantes durante el proceso de formación.	Poco frecuente	Moderado
43	Violación de las normas y procedimientos del posgrado	Poco frecuente	Grave
44	Insuficiente divulgación de los programas de posgrado	Frecuente	Moderado
45	Incumplimiento de la política universitaria de formación de doctores	Poco frecuente	Grave
<b>Proceso de Investigación</b>			
46	Uso inadecuado de las tecnologías por no establecer políticas que las regulen.	Frecuente	Moderado
47	Mal manejo técnico de herramientas o desconocimiento en medidas de seguridad, privacidad, etc.	Frecuente	Moderado
48	Poca implementación de proyectos	Poco frecuente	Moderado
49	Carencia de estrategias claras para el uso y producción de información	Poco frecuente	Moderado
50	Escasos proyectos de investigación y de desarrollo, como trabajos de cursos, tesis de especialidades, maestrías y doctorados	Frecuente	Grave
51	Insuficiente difusión de las investigaciones a través del intercambio y la movilidad con otras instituciones académicas de la región	Frecuente	Moderado
<b>PROCESO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b>			
52	Desvinculación en el actuar en conjunto de la universidad con los órganos implicados en la reducción de riesgos en situaciones de desastres	Poco frecuente	Grave

**Tabla 14. Evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto. Continuación**

<b>PROCESO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b>			
<b>No</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>
53	Escasa Comunicación de la Universidad de Holguín con organizaciones estatales y de la sociedad civil para fortalecer la Educación Ambiental y gestión de riesgos	Poco frecuente	Grave
54	No se realizan evaluaciones del impacto socioeconómicos de los proyectos	Poco frecuente	Moderado
55	No se definen las necesidades educativas asociadas a programas priorizados	Poco frecuente	Moderado
56	No se ejecutan actividades previstas	Poco frecuente	Moderado
57	No se realiza evaluación de los resultados obtenidos	Poco frecuente	Moderado
58	No se ejecutan las tareas planificadas que incluyen conferencias, eventos, cursos facultativos, concursos, actividades científico-estudiantiles, investigaciones, etc.	Poco frecuente	Moderado
59	No se realizan evaluaciones de las acciones realizadas por cátedras y por carreras	Poco frecuente	Moderado
60	Baja captación de alumnos aficionados	Frecuente	Moderado
61	No se crean grupos de aficionados por manifestaciones	Frecuente	Moderado
62	Falta de determinación de necesidades (instrumentos musicales, vestuario, instructores de arte, locales, audio, luces, transporte, etc.)	Frecuente	Moderado
63	No se determinan las características, necesidades y vacíos de información interna y externa	Poco frecuente	Leve
64	No se transmiten los mensajes en el tiempo y no se adecuan a las situaciones específicas	Poco frecuente	Moderado
65	No existe retroalimentación	Frecuente	Grave
66	No se realiza la captación de alumnos con potencial como atletas en los diferentes deportes	Frecuente	Moderado
67	Escasa promoción y realización de actividades de la cultura física y el deporte (juegos universitarios, recreación y turismo, senderismo, campismo, etc.)	Frecuente	Moderado
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>			
68	Atrasos en la conformación en las áreas del inventario de riesgos	Poco frecuente	Grave
69	Incumplimiento de las regulaciones de seguridad y salud del trabajo en las puestos de trabajo	Frecuente	Grave

**Tabla 15. Evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto. Continuación**

<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>No</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>
70	Manifestaciones de posibles focos de mosquito Aedes Aegyptis y Albopictus, por no constitución de las brigadas autofocales	Frecuente	Grave
71	Incumplimiento de las medidas higiénicas sanitarias para la prevención de la Covid-19	Muy frecuente	Catastrófico
72	Uso inadecuado de los equipos de protección personal	Frecuente	Moderado
73	Desactualización de los niveles de inspección	Poco frecuente	Moderado
74	Entrega de medios de protección a personal que no labora en la entidad o trabajadores que lo hayan recibido en términos de tiempo inferior al de la vida del medio de protección	Frecuente	Grave
75	Contratar rápidamente a las personas evadiendo los pasos requeridos	Poco frecuente	Grave
76	Mala selección del personal	Poco frecuente	Grave
77	Falta de modelos para homogenizar la información	Frecuente	Moderado
78	Carta de solicitud incompleta, al llenar la solicitud de empleo el cliente no llena todos los datos requeridos	Poco frecuente	Moderado
79	Errores de información o entrega de la información tardía, proveniente de las diferentes áreas universitarias	Poco frecuente	Moderado
80	Fluctuación del personal	Frecuente	Grave
81	Problemas con el proceso de capacitación de los trabajadores;	Poco frecuente	Moderado
82	Deficiencias con la aplicación de los procedimientos de categorías docentes y científicas	Poco frecuente	Moderado
83	Deficiencias con la atención al recién graduado en preparación	Poco frecuente	Moderado
84	La capacitación de los trabajadores no está en correspondencia con los puestos de trabajo.	Poco frecuente	Moderado
85	Incumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos	Poco frecuente	Moderado
86	Desconocimiento de las necesidades de capacitación de los trabajadores	Frecuente	Moderado
87	Lentitud en la entrega de evaluaciones por parte de los departamentos y otras áreas de la universidad	Frecuente	Moderado

**Tabla 16. Evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto. Continuación**

<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>No</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto</b>
88	La metodología a seguir para la confección de las evaluaciones no es respetada	Poco frecuente	Moderada
89	Las evaluaciones carecen de recomendaciones y señalamientos	Poco frecuente	Leve
90	Trabajadores con problemas de indisciplina, resultado deficiente o mal.	Poco frecuente	Moderado
91	No existe estimulación moral y material a los trabajadores	Poco frecuente	moderado
92	No se ejecutan acciones para el desarrollo del sentido de pertenencia; aporte laboral, satisfacción individual y colectiva de los trabajadores	Poco frecuente	Grave
93	No contar con una planificación prospectiva para determinar el cubrimiento de la plantilla	Poco frecuente	Moderado
94	Expedientes laborales, falta de cualquier documento como los datos personales del trabajador, tiempo de servicio, tarjeta de salario	Poco frecuente	Leve
95	No se realiza evaluación del sistema de comunicación	Poco frecuente	Leve
96	Falta de control en la documentación (sin hoja de firma, sin documento que origina el pago); y atraso en la entrega de la información proveniente de las diferentes áreas	Poco frecuente	Moderado
97	Problemas para el control de los expedientes, así como, en el archivo de los mismos	Poco frecuente	Moderado

### **3.4.3 Paso 3.3 Diseñar el mapa de riesgos**

En la figura 5 aparece el mapa de riesgos, estableciendo las prioridades según la frecuencia y el impacto estimado. Como se puede apreciar, luego de un análisis de cada uno de los riesgos identificados se obtuvieron: 36 riesgos altos, 24 riesgos medios y 37 riesgos bajos, por lo que se le debe prestar mucha atención a los riesgos de la zona roja pero sin descuidar los riesgos de media y baja prioridad.

# Mapa de riesgos

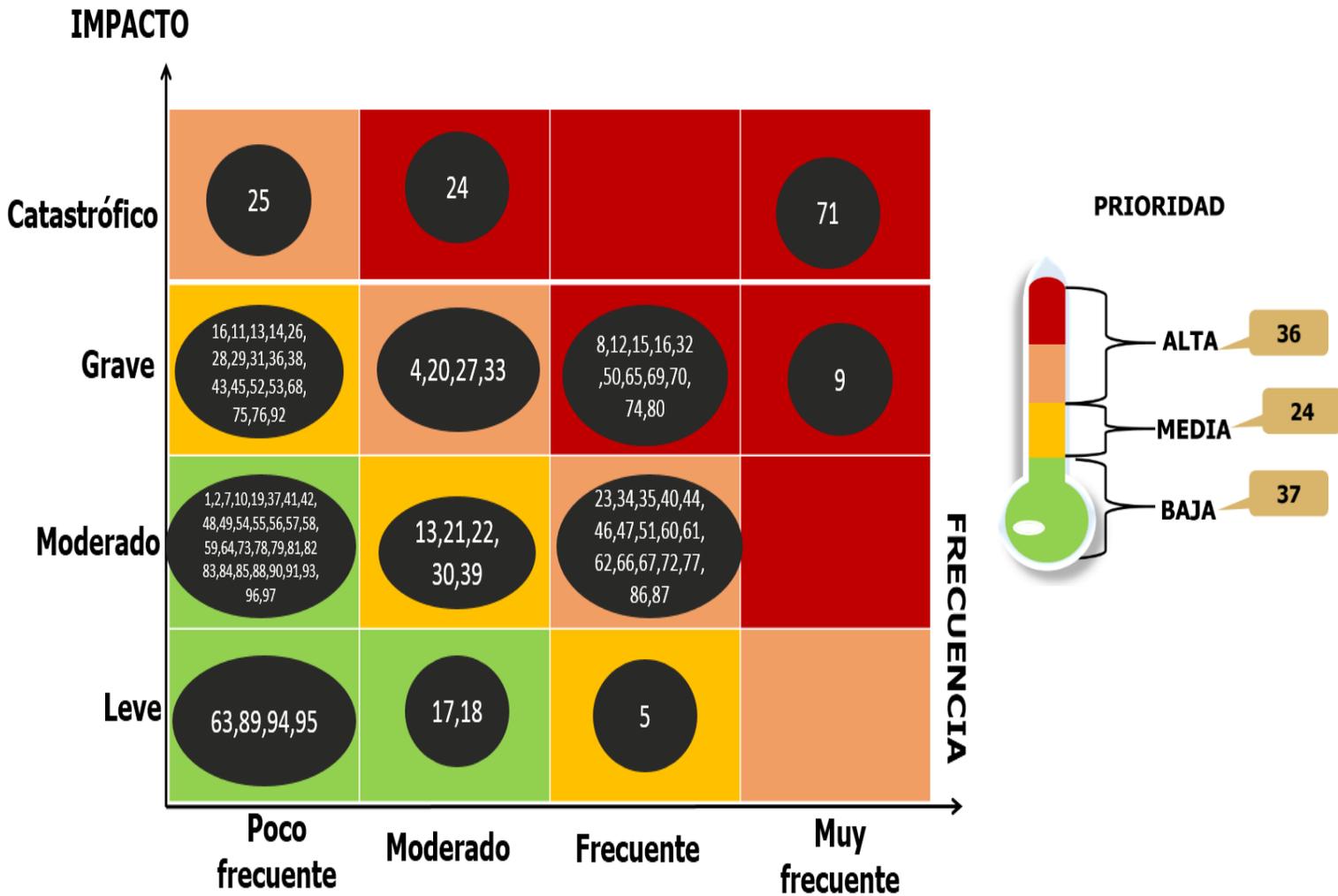


Figura 5 Mapa de riesgos

### 3.4.4 Paso 3.4 Diseñar el plan de prevención de riesgos

Luego de la culminación de los pasos anteriores se procede a la elaboración del plan de prevención de riesgos, el cual se muestra en el Anexo 11.

### 2.5 Etapa 4. Control y actualización

El control y la actualización se desarrollan según lo establecido en esta etapa, y se llevan a cabo por la organización durante todo el año.

En el ámbito estratégico para mejorar la capacidad de prevención estratégica de la universidad se proponen las líneas de acción representada en la tabla 8.

**Tabla 17 Líneas de acción de mejora**

No.	Líneas de acción de mejoras
1	Actualización de la proyección estratégica incorporando el análisis causa efecto entre objetivos estratégicos y entre indicadores por perspectivas del cuadro de mando integral.
2	Definición de una política de gestión integrada de riesgos en la organización que garantice la importancia y toma de decisiones en correspondencia con los análisis de riesgo.
3	Identificación de las causas de los riesgos.
4	Determinación de la probabilidad y el impacto económico estimado del riesgo para la universidad.
5	Diseño de un programa estratégico de acciones que incluya estrategias de administración de riesgos.
6	Implementación de un programa estratégico de acciones a nivel organizacional basado en la innovación, la creatividad en los procesos y estrategias de administración de riesgo.
7	Actualización del programa estratégico de acciones teniendo en cuenta la efectividad de las acciones, la reducción y la aparición de nuevos riesgos.

### **Conclusiones parciales**

1. Para la identificación y evaluación de riesgos se aplicaron diferentes herramientas entre las que se destacan: el inventario de riesgo, su clasificación, evaluación cualitativa, mapa de riesgo, definición de prioridad y el plan de medidas de control.
2. La aplicación del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en la FACCEA demuestra su efectividad al tener como resultado principal la elaboración del plan de prevención de riesgos por procesos que cumple con lo establecido en la resolución 60/11 de la CGR.

## **VALORACIÓN ECONÓMICO-SOCIAL-MEDIOAMBIENTAL**

Se considera positivo y significativo el impacto económico, social y medioambiental, de la investigación, aplicando un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos por procesos, el cual puede ser generalizado a otras facultades y universidades, para contribuir al perfeccionamiento de la gestión y prevención de riesgos.

La investigación constituye un valioso instrumento para la identificación y evaluación de los riesgos, lo que representa mayor control y uso racional de los recursos materiales, así como el actuar humano, garantizando el sentido de pertenencia y la reducción de hechos delictivos que afecten la economía del país.

Desde el punto de vista económico la identificación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos, así como la actualización y el perfeccionamiento del plan de prevención de estos, figuran un ahorro para la entidad, en dinero y esfuerzos, ya que al tener los riesgos bien identificados y proponer medidas puntuales para el control de estos, disminuye la probabilidad de que ocurran.

En lo social contribuye a elevar la efectividad en la gestión universitaria, facilita y apoya a los directivos en el proceso de toma de decisiones, no obstante dada la compleja situación epidemiológica del país, el proceso educativo ha sufrido una fuerte afectación, siendo mucho más complejo de sostener debido a su heterogeneidad, ya que el soporte principal para su continuidad es la disponibilidad de medios de cómputo y acceso a Internet, por parte de estudiantes y profesores, lo cual no se garantiza con la cobertura necesaria en las condiciones actuales de Cuba, orientándose en su momento la paralización de actividades docentes no presenciales y la reanudación del proceso docente, una vez que se normalice la situación del país.

Desde la perspectiva ambiental, contribuye a disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y por lo tanto el posible impacto negativo que estos pudieran tener sobre el medioambiente, no obstante no provoca efectos negativos al medio ambiente, pues los trabajadores cumplen con todas las medidas establecidas para el cuidado y protección del mismo.

## CONCLUSIONES

1. Se elaboró el marco teórico-práctico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre la gestión universitaria y la gestión y prevención de riesgos determinándose la existencia de estudios sobre estos temas y el más adecuado al contexto de la investigación.
2. Se cumplió el objetivo de la investigación, ya que se aplicó el procedimiento propuesto por Pupo Pérez (2016), el cual permitió conocer los principales riesgos que afectan a los procesos Formación Pregrado, Formación Posgrado, Investigación, Extensión Universitaria y Capital Humano, así como su frecuencia e impacto.
3. Se confeccionó el Plan de prevención de riesgos según la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República Cubana de acuerdo a los objetivos de control.
4. La consulta de bibliografía actualizada sobre la gestión y prevención de riesgos por procesos permitió corroborar la importancia de esta para el logro de los objetivos estratégicos en el contexto universitario.
5. La aplicación del procedimiento propuesto para la gestión y prevención de riesgos por procesos, contribuye a perfeccionar la planeación estratégica y alcanzar una mayor efectividad en el logro de los objetivos de la FACCEA.

## RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer al Consejo de Dirección de la facultad los resultados de esta investigación en aras de lograr el involucramiento de los implicados en la implementación de las soluciones propuestas en el plan de prevención de riesgos, así como para el conocimiento del personal obrero y administrativo.
2. Actualizar sistemáticamente el contenido de la aplicación, con el propósito de mantener una adecuada identificación y actualización del Plan de Prevención de Riesgos en la FACCEA.
3. Extender la gestión de riesgos a todos los procesos de la FACCEA y los resultados claves de la entidad, a través de la aplicación del procedimiento propuesto para la evaluación de los riesgos y asegurar que los trabajadores se familiaricen con la actividad de Gestión y Prevención de Riesgos.
4. Divulgar y promover los resultados de esta investigación mediante su publicación y presentación en artículos y eventos científicos.
5. Profundizar en el diagnóstico de la capacidad de prevención estratégica que permita enriquecer la presente investigación y servir para su inclusión en el nuevo ciclo de planeación estratégica.
6. Tener en cuenta para la nueva etapa de planeación estratégica una mayor correspondencia entre los objetivos y los procesos.
7. Desarrollar las líneas de acción propuestas en la etapa de actualización y control.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo*, pp.140-149.
- Resolución No. 60/11 Contraloría General REPUBLICA DE CUBA (2011).
- Bolaño Rodríguez, Y. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXV. No. 3, p. 344-357.
- Cardona, I., & Guataquí, S. (2020). PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN DEL COVID-19 EN EL TRABAJO: LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACION DE MEDIDAS EN LAS EMPRESAS COLOMBIA. Organización internacional del trabajo OIT.
- Consuegra Mateus, O. (2014). Metodología AMFE como herramienta de gestión de riesgo en un hospital universitario. *Universidad El Bosque*, p.46.
- DAFP. (2011a). Guía para la administración del riesgo. Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites: Departamento Administrativo de la Libertad y Orden. República de Colombia.FUNCIÓN PÚBLICA.
- DAFP. (2011b). Guía para la administración del riesgo. Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites: Departamento Administrativo de la Libertad y Orden. República de Colombia.FUNCIÓN PÚBLICA.
- Dávila Díaz, A. (s.f). La gestión y prevención de riesgos en los centros universitarios municipales.
- Del Pino, T. (2020). CUBA FRENTE A LA COVID-19. ANDAR LA SALUD. BOLETIN DE LA OPS/OMS EN CUBA, Vol. 2 No. 20 4 2 MAYO-JUNIO 20
- EcuRed. (s.f). Gestión. from <https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n>
- Ferrer, T., Guijarro, M., & Olivar, C. (2008). La Gestión Universitaria: Una mirada desde el enfoque de las organizaciones humanas., N° 2.
- Fuentes Bauta, J., & Bolaño Rodríguez, Y. (2020). Procedimiento para la gestión integrada de riesgos en la Universidad de las Ciencias Informáticas. from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552020000200106](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000200106)
- Galarza López, J., & Almuiñas Rivero, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *REVISTA CUBANA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*, N.O 2 PP. 45-53.
- Gil Álvarez, J. L., Morales Cruz, M., & Nieto Almeida, L. E. (2020). LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE COVID-19: RETOS, NUEVAS PRÁCTICAS Y APRENDIZAJES. *REVISTA METROPOLITANA DE CIENCIAS APLICADAS | Revista Científica Multidisciplinaria de la Universidad Metropolitana de Ecuador*, 3.
- Guevara Caballero, D. (2019). Gestión y prevención de riesgos en la actividad de la consultoría jurídica internacional en Cuba. from <https://www.gestiopolis.com/gestion-y-prevencion-de-riesgos-en-la-actividad-de-la-consultoria-juridica-internacional-en-cuba/>
- Jiménez Guerra, Y., & Ruiz González, M. d. I. Á. (2020). Reflexiones sobre los desafíos que enfrenta la educación superior en tiempos de COVID-19.
- López Gutiérrez, Martínez Pedregal, A., & Muñiz Guilarte, M. (2017). Los sistemas de gestión de la calidad en el contexto universitario. Un enfoque basado en procesos. *Folleto Gerenciales*, XXI, 232- 245.
- López Rodríguez, Y., Díaz Masip, M. L., & de la Concepción González, M. (2016). El sistema de gestión universitario: retos y perspectivas en la formación del profesional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.

- VARONA, Revista Científico-Methodológica, Edición especial, mayo-agosto, 2017, pp. 1-17.
- Martínez Pedregal, A., & López Gutiérrez, N. (2011). La gestión universitaria una mirada desde el Control Interno. Caso de la Universidad Agraria de La Habana. Confin Habana, vol. 5. n.o 1, La Habana, pp.1-12.
- MES, M. d. E. S. (2014). Perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base,segunda parte (L. H. Editorial Félix Varela Ed.).
- Morell González, L. M., Fernández Velázquez, L., & Cedeño Zambrano, R. M. (2017). El sistema de control interno en los departamentos docentes: una vía para propiciar la sostenibilidad en la gestión universitaria Cofin vol.11 no.2.
- Murillo Mora, M. (2019). GESTIÓN UNIVERSITARIA. CONCEPTO Y PRINCIPALES TENDENCIAS. Universidad Técnica de Manabí Ecuador: Marzo de 2019. Retrieved from <https://www.eumed.net/rev/atlanter/2019/03/gestion-universitaria.html>
- Noa Díaz, L. (2018). Gestión de riesgo empresarial en la dirección económica de la Empresa Ernesto Che Guevara., INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA Dr. ANTONIO NÚÑEZ JIMÉNEZ.
- OPS-OMS Oficina. (2021). Enfrentamiento de Cuba frente a la COVID-19. Actualización Marzo 2021.
- Ortiz Pérez, A. (2014). TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS PROCESOS EN UNIVERSIDADES. APLICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN. (grado científico Doctor en Ciencias Técnicas), UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN. FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.
- Parra García, I. C. (2017). Sistema de gestión de la calidad en el hotel Brisas Covarrubias, Cuba. Universidad de Las Tunas. Cuba.Ingeniería Industrial, n.º 35, pp. 99-110.
- Pérez Fonticoba, R., & Alpízar Santana, M. (2016). La fiscalización a las instituciones de educación superior en Cuba.Fiscalización y Control en los entes de gobierno (M. Campus Celaya Salvatierra Universidad de Guanajuato Ed. Vol. Volumen 1).
- Pérez González, W. (2016). Mantenimiento Basado en el Riesgo para el equipamiento del sistema de abasto de agua caliente en el Hotel Playa Cayo Santa María. Universidad Central "Martha Abreu" de las Villa.
- Pupo Pérez, A. (2016). PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN UNIVERSIDADES. APLICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN. UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN.
- Ricard Delgado, M. (2006). La evaluación de riesgos como parte del Sistema de Control Interno en las universidades cubanas. Facultad de Contabilidad y finanzas Universidad de la Habana.
- Ricardo Herrera, L., Velázquez Zaldívar, R., & Pérez Campaña, M. (2019). El enfoque de procesos en la gestión económica financiera de las universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Revista Estrategia y Gestión Universitaria, Vol. 7, No. 1, Enero-Julio de 2019, Pág. 18 – 41.
- Rodríguez Delís, Y. M. (2021). La educación a distancia: una necesidad en tiempos de COVID-19. Congreso Pedagogía 2021.

- Rodríguez Muñoz, R., & Pérez Fernández, D. R. (2018). PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA UNIVERSIDAD. "Visión de Futuro" Año 15, Julio - Diciembre 2018, Volumen N° 22 N°2, Pág. 192 - 213.
- Rodríguez Oliva, N. (2015). GESTIÓN DE RIESGOS LABORALES EN EL HOTEL "BRISAS SANTA LUCÍA". Universidad Central "Martha Abreu" de las Villa.
- Rodríguez Pulido, J., Artilles Rodríguez, J., & Aguiar Perera, M. V. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. REDU - Revista de Docencia Universitaria, Vol. 13 (3).
- Rosario Muñoz, V. M., Marúm Espinosa, E., Barrera Bustillos, M. E., & Alvarado Nando, M. (2010). La gestión universitaria: retos del presente y dilemas para su transformación Educación y Ciencia, Cuarta Época. vol. 1, num. 2 (37).
- Ruiz González, G. (2016). Gestión de los riesgos en el proceso de conservación y manipulación de los alimentos del restaurante Buffet Trinidad en el Hotel Playa Coco. Universidad Central "Martha Abreu" de las Villa.
- Sánchez Avilés, R. (2004). GESTIÓN EDUCATIVA (U. U. Puebla Ed.).
- Sedal Yanes, D. (2020). GESTIÓN INSTITUCIONAL Y ESTRATEGIA DE ENFRENTAMIENTO A LA COVID-19. EXPERIENCIA EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.
- Tapia Claro, I. I., Estrada Mancebo, M. M., & Mancebo Rivero, O. D. (2020). Diseño del proceso de gestión del colectivo de año académico. Universidad de Holguín. Maestro y Sociedad, pp. 163-176.
- Velásquez Restrepo, P., Velásquez Restrepo, S. M., Velásquez Lopera, M., & Villa Galeano, J. (2017). Implementación de la gestión de riesgo en los procesos misionales de la Sección de Dermatología de la Universidad de Antioquia (Medellín, Colombia) siguiendo las directrices de la norma ISO 9001:2015. Revista Gerencia y Políticas de Salud, vol. 16, núm. 33, pp. 78-101.
- Vidal Ledo, M. J., Barciela González, L. M. d. I. C., & Armenteros Vera, I. (2021). Impacto de la COVID-19 en la Educación Superior. Educación Médica Superior, 35(1):e2851.

## ANEXOS

### Anexo No.1

#### Procedimientos analizados para la gestión de riesgos

Procedimiento	Autor	Etapas
Procedimiento de Gestión Integrada de Riesgos	Bolaño (2014)	Concientización y estudio de los riesgos
		Análisis y decisiones en torno a la integración de riesgos
		Diseño del plan de tratamiento de riesgos
		Implementación, Control y evaluación del plan de tratamiento de riesgos
Gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica	Galarza López y Almuiñas Rivero (2015)	Análisis del contexto y determinación de amenazas
		Identificación de riesgos y vulnerabilidades
		Análisis y evaluación de riesgos
		Tratamiento de riesgos para desarrollar resiliencias
Procedimiento para la gestión de los riesgos laborales	Rodríguez Oliva (2015)	Identificación de situaciones peligrosas y los riesgos asociados
		Evaluación de los riesgos laborales
		Prevención de los riesgos laborales
Procedimiento para la gestión de riesgos en instituciones hoteleras	Ruiz González (2016)	Planificación del estudio
		Definición, análisis y evaluación de los riesgos
		Control y monitoreo
		Elaboración del sistema de documentación y Capacitación del personal
Procedimiento de Mantenimiento Basado en el Riesgo	Pérez González (2016)	Preparación para el análisis
		Recolección y validación de datos e información
		Estimación del riesgo
		Determinación y evaluación del riesgo
		Inspección y mitigación del riesgo
		Planificación del tipo de mantenimiento a utilizar en los bungalows
Evaluación y control		
Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en universidades	Pupo Pérez (2016)	Preparación de las condiciones para el estudio
		Diagnóstico
		Proyección de la gestión y prevención de riesgo en la universidad
Procedimiento para el diseño del Sistema Gestión de Calidad (SGC) dirigido a los procesos operativos	Parra García (2017)	Control y actualización
		Análisis de la necesidad de la organización de implantar un SGC
		Caracterización de la organización
		Análisis interno y externo
Procedimiento para la gestión de riesgos de los procesos misionales de la Sección de Dermatología de la Universidad de Antioquia	Velázquez Rastro, Velázquez Lopera y Villa Galeano (2017)	Aplicación de la lista de chequeo basado en la NC ISO 9001:2015
		Propuesta de soluciones
		Identificación del proceso y su contexto
		Identificación de los riesgos potenciales
		Evaluación y valoración de los riesgos
		Control de los riesgos

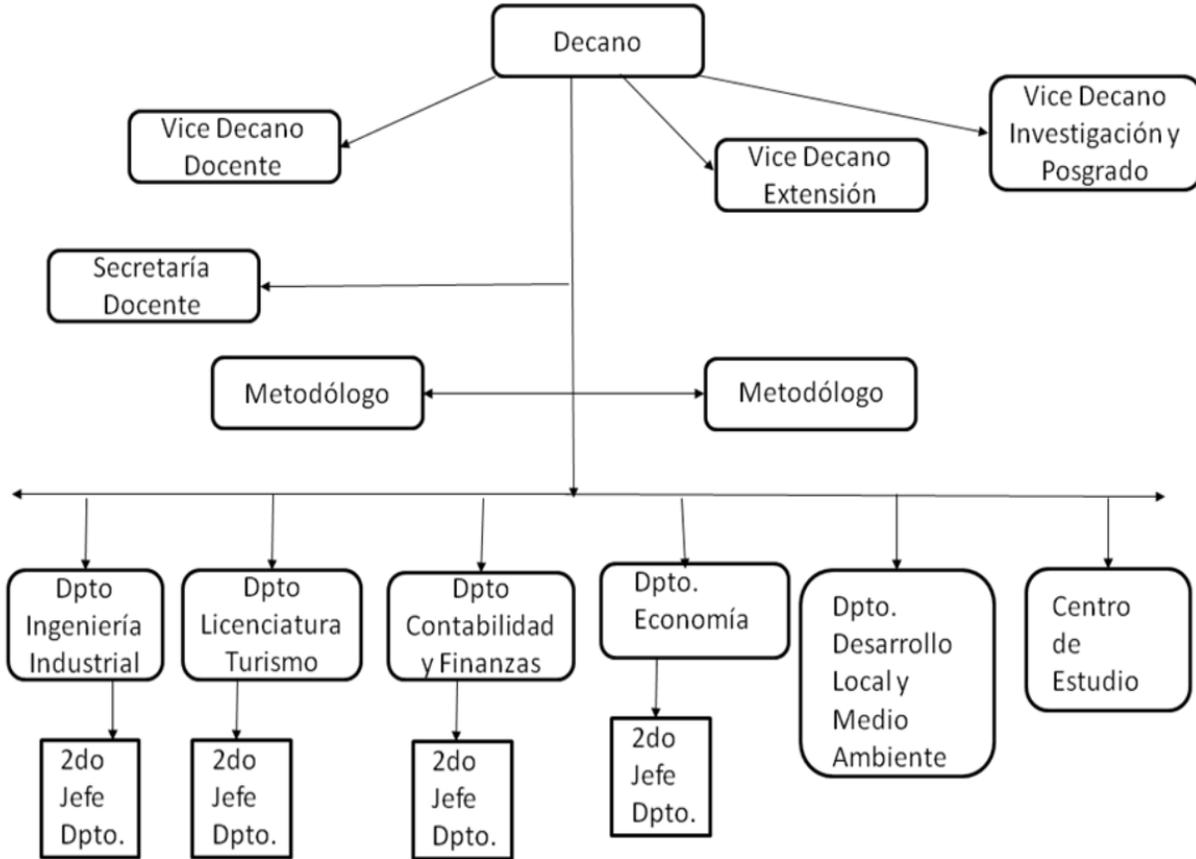
## Anexo No.2

### Etapas del procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en universidades

ETAPAS	OBJETIVOS	TÉCNICAS O HERRAMIENTAS
Comunicación y formación	Lograr el compromiso de la dirección y los trabajadores con la implementación del sistema de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cursos de capacitación</li> <li>✓ Trabajo en grupo</li> </ul>
1.Preparación de las condiciones para el estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Caracterizar la organización</li> <li>✓ Analizar los procesos que se desarrollan en la universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tormentas de ideas</li> <li>✓ Revisión documental</li> <li>✓ Mapa de procesos</li> <li>✓ Fichas de procesos</li> <li>✓ Despliegue</li> <li>✓ Flujograma</li> </ul>
2.Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar la matriz de relación de correspondencia entre los objetivos y los procesos</li> <li>✓ Valorar los resultados de la aplicación de la lista de chequeo</li> <li>✓ Revisar los informes de las acciones de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lista de chequeo</li> <li>✓ Revisión documental</li> <li>✓ Entrevistas</li> <li>✓ Análisis estadísticos</li> <li>✓ Matriz de relación objetivos-procesos</li> </ul>
3.Proyección de la gestión y prevención de riesgos en universidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar el inventario de riesgos por procesos</li> <li>✓ Evaluar los riesgos cualitativamente</li> <li>✓ Diseñar el mapa de riesgos</li> <li>✓ Diseñar el plan de prevención de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inventario de riesgos</li> <li>✓ Mapa de riesgo</li> <li>✓ Revisión documental</li> </ul>
4.Control y actualización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar</li> <li>✓ Actualizar el plan de prevención de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en grupo</li> <li>✓ Lista de autocontrol</li> <li>✓ Revisión documental</li> </ul>

### Anexo No.3

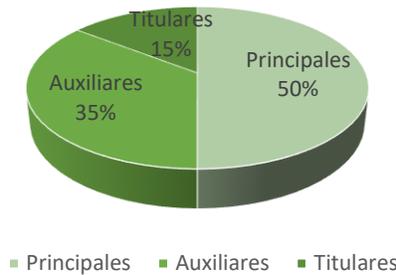
## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



## Anexo No. 4

### CARACTERIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

#### DISTRIBUCIÓN DE PROFESORES POR CATEGORÍA DOCENTE



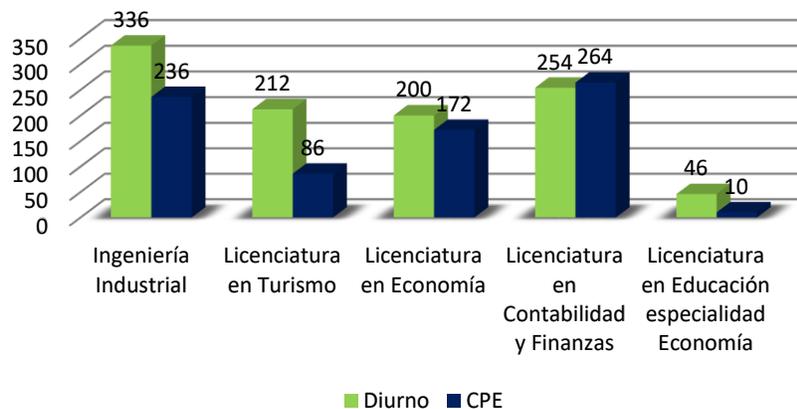
*Distribución de profesores por categoría docente*

#### CATEGORÍA OCUPACIONAL



*Categoría Ocupacional de trabajadores de la FACCEA*

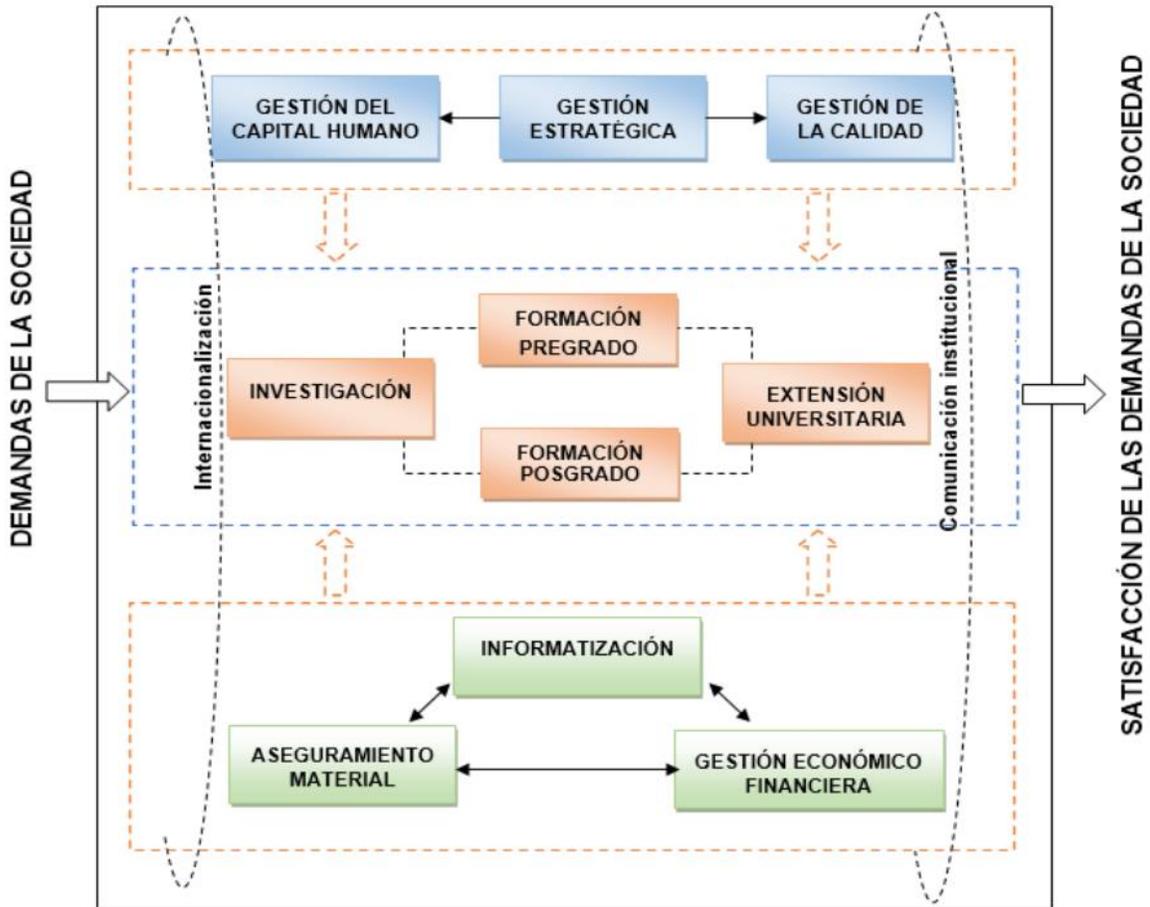
#### MATRÍCULA FACCEA SEDE CENTRAL



*Distribución de matrícula Sede Central*

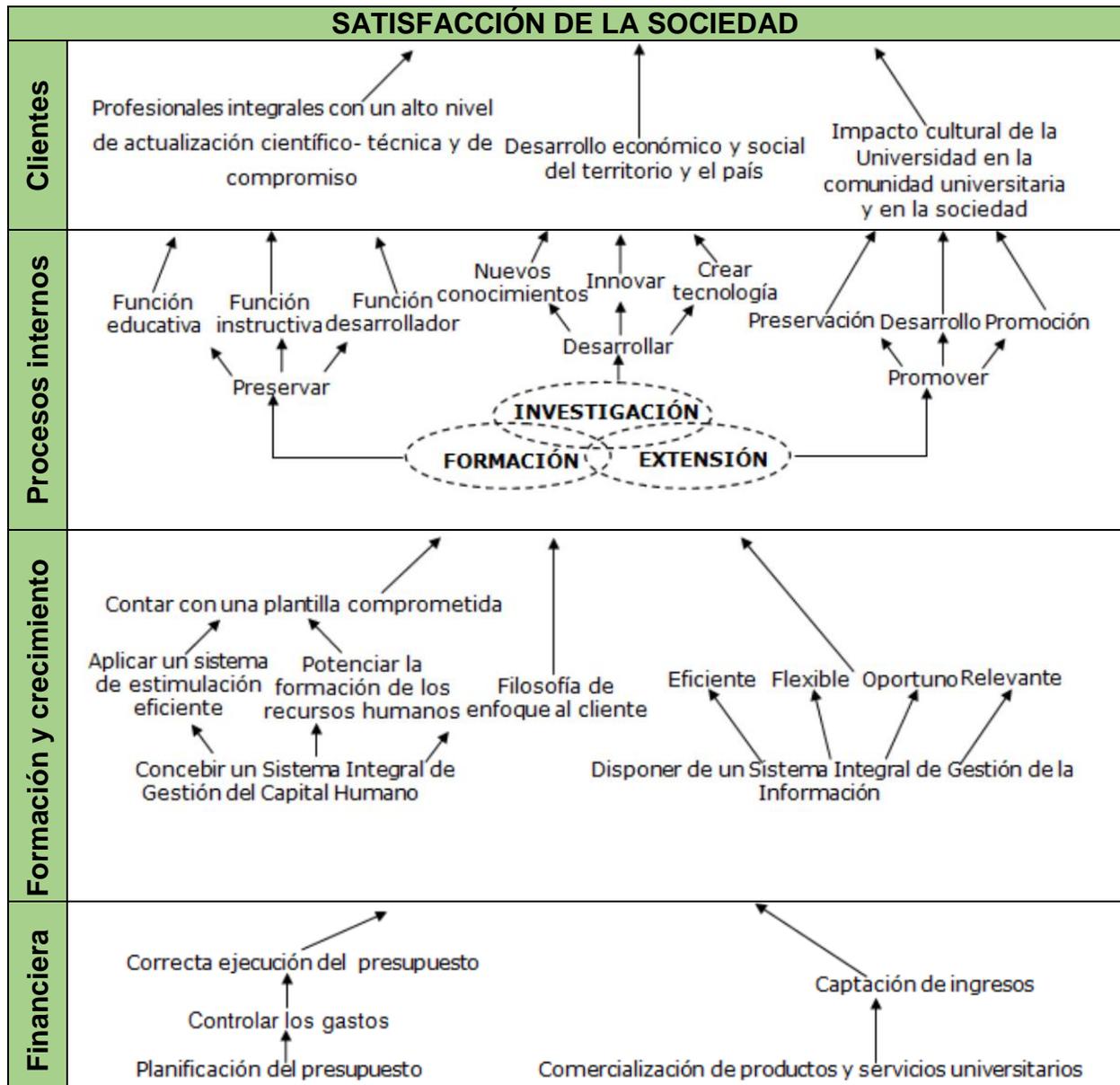
Anexo No. 5

MAPA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN



## Anexo No.6

### MAPA ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN



**Anexo No.7**

**CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Estratégicos	Gestión estratégica	Planificación
		Implementación
		Control
	Gestión de la calidad	Planificación de la calidad
		Evaluación y acreditación de programas
		Control y mejora de la calidad
	Gestión del capital humano	Selección e integración
		Capacitación y desarrollo
		Evaluación del desempeño
		Seguridad y salud en el trabajo
		Organización del trabajo
		Comunicación
		Control
Competencias		
Estimulación moral y material		
Transversales	Internacionalización	Gestión de proyectos internacionales
		Becas
		Convenios
		Atención a becarios extranjeros
		Trámites migratorios
		Comercialización de servicios académicos
		Cooperación con los países del ALBA
	Comunicación institucional	Imagen corporativa
		Comunicación interna/externa
		Marketing
		Relaciones Públicas
		Gestión de la Información

**Anexo No.7. Continuación**  
**CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

Sustantivos	Formación pregrado	Trabajo docente
		Trabajo metodológico
		Organización docente
	Formación posgrado	Superación profesional
		Formación académica
	Investigación	Gestión de publicaciones
		Gestión de premios
		Gestión de la propiedad intelectual
		Gestión de la actividad científico estudiantil
	Extensión universitaria	Cultura física y deportes
		Movimiento de artistas aficionados
		Cátedras honoríficas
		Proyectos comunitarios
		Programas priorizados
Apoyo	Gestión económico financiera	Administración financiera
		Contabilización
		Comercialización
		Estadística e información
		Planificación
		Control
	Aseguramiento material	Compras y Almacenamiento
		Alimentos
		Transporte
		Mantenimiento e Inversiones
		Servicios Generales
		Alojamiento
		Energía
	Informatización	Seguridad informática
		Servicios telemáticos
		Gestión

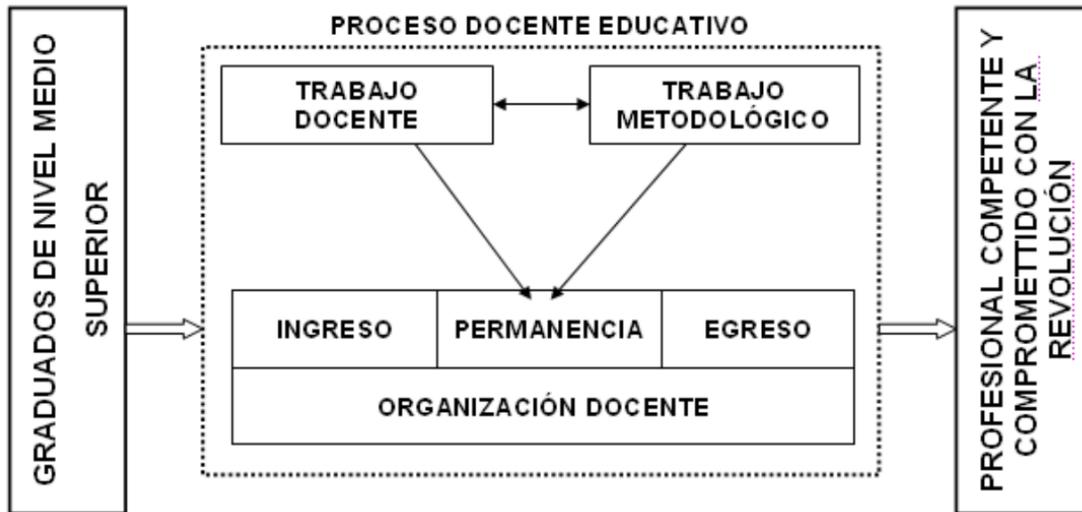
**Anexo No.8**  
**PARTE DE LA GUÍA DE AUTOCONTROL RELACIONADA AL COMPONENTE**  
**GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGO**

<u><b>GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS</b></u>			
<b>CUESTIONES A VERIFICAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NP</b>
<b>NORMA: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO Y DETECCIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NORMA: DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL</b>			
<b>Para valorar el cumplimiento de ambas normas se debe arribar a las conclusiones siguientes:</b>			
Está conformado el grupo de trabajo (Comité de Prevención y Control, Comisión Interna de Comprobación o un equipo con otra denominación), para identificar y analizar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización.			
En el proceso de identificación de riesgos participa todo el personal del órgano o la entidad.			
Están evaluadas las principales vulnerabilidades que inciden en el cumplimiento de los objetivos del órgano o la entidad.			
Están identificados los riesgos relevantes que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de trabajo del órgano o la entidad.			
<b>Los riesgos identificados se encuentran clasificados en:</b>			
Internos			
Externos			
<b>Los riesgos internos y externos se clasifican por:</b>			
Procesos			
Actividades			
Operaciones			
<b>En el análisis y evaluación de los riesgos identificados, estos se priorizan atendiendo a:</b>			
Frecuencia o probabilidad de ocurrencia (Alta, Media, Baja).			
Severidad o impacto (Grave, Media, Leve).			
Está estimado, siempre que es posible, el valor o cuantía de las pérdidas y afectaciones económicas que pueden ocasionar a la unidad organizativa la ocurrencia de los riesgos identificados.			
Los riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores se gestionan según los modelos de administración previstos en la legislación vigente. (Ej. Planes de Contingencia contra Desastres Naturales; Contra Incendios, otros.)			
<b>En el proceso de identificación de los riesgos en cada unidad organizativa se consideran:</b>			
Las áreas y los procesos claves.			
Las áreas y los procesos donde se manipulan y concentran la mayor cantidad de recursos.			
El estado de la protección física y contra incendios de los locales donde se encuentran los bienes.			
Bases de datos empíricas o estadísticas.			
Irregularidades graves detectadas en acciones de control internas y externas.			
Los hechos previsibles.			
Las cualidades del personal incorporado.			

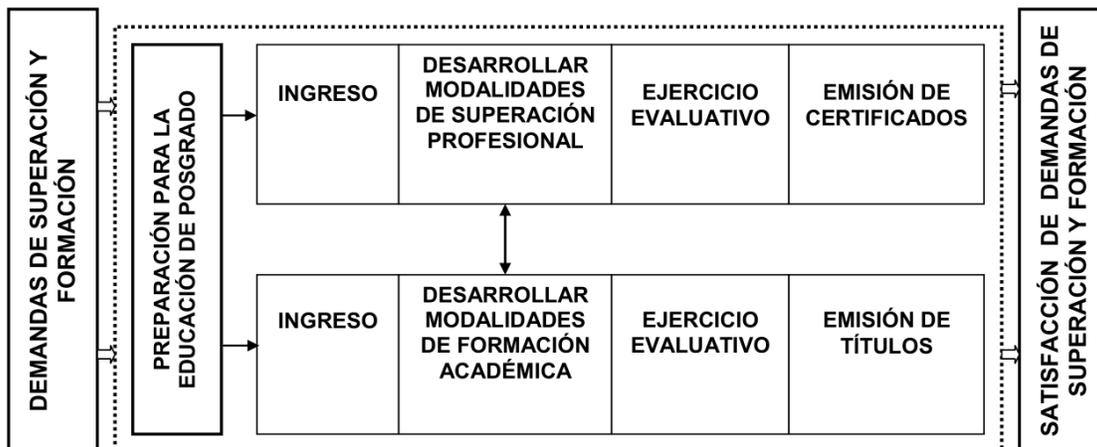
### Anexo No.8. Continuación

La actuación ética que deben mantener los jefes, cuadros y el personal en el desempeño de sus funciones.			
Los cambios del entorno interno y externo.			
Los cambios estructurales.			
Los cambios tecnológicos.			
Las modificaciones en la legislación.			
La seguridad informática.			
La protección de la Información Oficial.			
Las contingencias derivadas de la naturaleza.			
Los riesgos laborales.			
Es sistemática la actividad de gestionar, identificar y priorizar los riesgos, sobre los cuales se trabajará permanentemente.			
Están determinados los <b>Objetivos de Control</b> a partir de los riesgos relevantes identificados y sus causas, según la estimación frecuencia/severidad (Mapa de Riesgos).			
Están determinadas las causas y condiciones que originan o pueden propiciar la ocurrencia de los riesgos identificados.			
<b>NORMA: PREVENCIÓN DE RIESGOS.</b>			
Están diseñadas tareas específicas para minimizar o neutralizar los riesgos priorizados en la unidad organizativa.			
Las tareas diseñadas no corresponden a atribuciones y obligaciones de los cargos que integran la plantilla de la organización. (Deben estar diseñadas en función de asegurar el cumplimiento de las atribuciones y obligaciones)			
Las tareas diseñadas para minimizar el efecto de los riesgos priorizados se organizan en el <b>Plan de Prevención de Riesgos</b> .			
<b>El Plan de Prevención de Riesgos se estructura de acuerdo al formato establecido en la Resolución 60/2011 de la CGRC, con los datos requeridos siguientes:</b>			
<b>Número de orden.</b>			
<b>Actividad o Área.</b> (Actividad o área sujeta o expuesta a riesgos)			
<b>Riesgos identificados.</b> (Evento negativo que puede demorar, perjudicar, lesionar los objetivos de la organización)			
<b>Posibles manifestaciones.</b> (Formas y modos en que se muestra el riesgo; acción u omisión, con o sin intención, por factores internos o externos, que viola lo establecido y afecta la entidad).			
<b>Medidas a aplicar.</b> (Acciones dirigidas a disminuir las causas del riesgo; no deben reproducir funciones establecidas; no son aspiraciones, requieren precisión; dirigidas a divulgar, informar, comprobar, supervisar, controlar)			
<b>Responsable.</b> (Dirige y chequea el cumplimiento de las medidas a aplicar previstas en el Plan de Prevención)			
<b>Ejecutante.</b> (Lleva a cabo las tareas que se requieran para dar cumplimiento a las medidas planificadas en el Plan de Prevención)			
<b>Fecha de cumplimiento de las tareas o medidas.</b> (Deben estar definidas, no pueden reflejarse plazos ambiguos como: permanente, diario, semanal, mensual, trimestral, semestral, etc.)			
Se evidencia el cumplimiento de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos.			
Se chequea periódicamente el cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos (Principio de Autocontrol).			
Se incorporan modificaciones al Plan de Prevención de Riesgos, como resultado de actualizar los riesgos con sistematicidad.			

**Anexo No.9**  
**MAPAS DE PROCESOS**

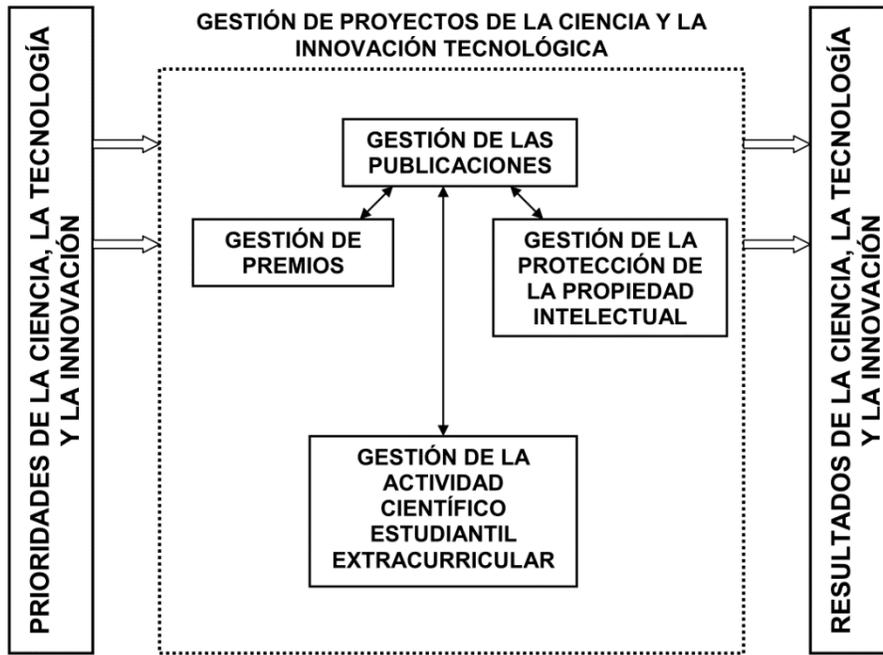


**PROCESO DE FORMACIÓN PREGRADO**

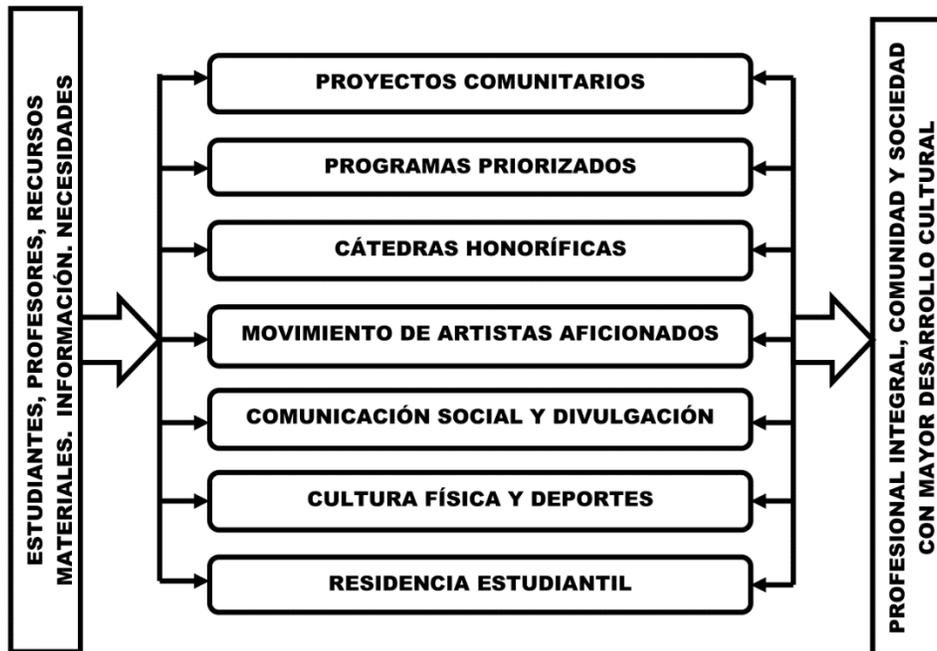


**PROCESO FORMACIÓN POSGRADO**

**Anexo No.9 Continuación  
MAPAS DE PROCESOS**



**PROCESO DE INVESTIGACIÓN**



**PROCESO EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

## Anexo No.10

### FICHAS DE PROCESOS

	<b>Ficha del proceso Formación Pregrado</b>
<b>Responsable:</b> Vicerrector Docente (VRD)	
<b>Objetivos:</b> 1. Garantizar la preparación integral de los estudiantes universitarias, que se concreta en una sólida formación científica técnica, humanística y de altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos 2. Lograr profesionales revolucionarios, cultos, competentes, independientes y creadores, para que puedan desempeñarse exitosamente en los diversos sectores de la economía y de la sociedad en general	
<b>Subprocesos:</b> Trabajo metodológico, Trabajo docente, Organización docente	
<b>Documentos legales, normativos y técnicos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Resolución N° 210/2007 Trabajo docente y metodológico. Ministerio de la Educación Superior (MES)</li><li>▪ Resolución N° 120/2010 Reglamento de organización docente de la Educación Superior</li><li>▪ Resolución N° 144/2011 Modificando la Resolución N° 120/2010 Reglamento de organización docente de la Educación Superior</li><li>▪ Resolución N° 145/2011 Modificando la Resolución N° 210/2007 Trabajo docente y metodológico. MES</li><li>▪ Resolución N° 146 Control al proceso docente educativo</li><li>▪ Resolución N° 231/2010 Ajustes a la instrucción N° 4/2010 Régimen organizativo para los estudiantes matriculados en carreras adscritas al MES que se estudian en los municipios, y que ingresaron a este nivel de enseñanza antes del curso 2010-2011</li></ul>	
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recursos humanos: graduados de nivel medio superior y profesores</li><li>▪ Recursos materiales: base material de estudio, medios de enseñanza, materiales de oficina, medios de trabajo</li><li>▪ Resoluciones ministeriales y rectorales, y otros documentos normativos y técnicos</li><li>▪ Información</li></ul>	
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ministerio de Educación Superior (MES)</li><li>▪ Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHO)</li></ul>	
<b>Salida:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Profesional competente y comprometido con la Revolución</li></ul>	
<b>Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Instituciones y organizaciones de la administración pública y empresarial</li></ul>	
<b>Descripción del proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Despliegue del proceso Formación pregrado</li></ul>	
<b>Registros generados:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Indicaciones metodológicas para la planificación del proceso docente de la carrera</li><li>▪ Gráfico docente de la carrera</li><li>▪ Modelos de planificación: P-1 definitivos de las asignaturas, P-4 aprobado, P-3 Modelo de aulas y de los laboratorios</li><li>▪ Programa analítico de las asignaturas</li><li>▪ Proyectos educativos de cada año</li><li>▪ Actas de actividades metodológicas</li><li>▪ Informes del cumplimiento de los Proyectos educativos</li><li>▪ Estrategia educativa</li><li>▪ Estrategias curriculares</li><li>▪ Plan de trabajo metodológico</li><li>▪ Parte del cumplimiento de la carrera e informe semestral de la carrera</li><li>▪ Informe del cumplimiento de las actividades metodológicas planificadas</li><li>▪ Registro de controles a la actividad docente</li><li>▪ Informe semestral de la asignatura</li><li>▪ Plan de trabajo de los alumnos ayudantes</li></ul>	

**Anexo No.10 Continuación**  
**FICHAS DE PROCESOS**

	<b>Ficha del proceso</b> <b>Formación Posgrado</b>
<b>Responsable:</b> Vicerrector de Investigación y Posgrado	
<b>Objetivos:</b> 1. Lograr la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, a través de perfeccionar el desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como enriquecer su acervo cultural (superación profesional) 2. Lograr una educación postgraduada con una alta competencia profesional y avanzadas capacidades para la investigación y la innovación (formación académica)	
<b>Subprocesos:</b> Superación profesional: curso de posgrado, diplomado y entrenamiento Formación académica: maestría, especialidad de posgrado y doctorado	
<b>Documentos legales, normativos y técnicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolución 132/2004 Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba</li> <li>▪ Normas y procedimientos para la gestión del posgrado (Anexos a la resolución 132/2004)</li> <li>▪ Documento "Normas y resoluciones vigentes para el desarrollo de los grados científicos en la República de Cuba", 2005: incluye decreto ley 133 de 8 de mayo de 1992 del Sistema nacional de grados científicos acerca de los grados científicos, resolución 5/1992 Equivalencia de los grados científicos, resolución 4/2003 Definiciones generales, resolución 8/2003 Indicaciones para la elaboración de los programas de doctorado, resolución 9/2003 Normas sobre la composición y funcionamiento de los tribunales de grado, instrucción N° 1/2011 Sobre requisitos básicos a cumplir por las instituciones autorizadas a desarrollar programas de doctorado con los aspirantes extranjeros, instrucción N° 2/1998 Normas para la aprobación del desarrollo de un doctorado de una universidad extranjera en Cuba, entre otros</li> <li>▪ Resolución 120/2011 Sobre la aprobación y el control de la calidad de programas de posgrado académico en el exterior (maestrías y especialidades de posgrado)</li> <li>▪ Política del proceso de formación profesional para la obtención de grado científico en la universidad Oscar Lucero Moya</li> <li>▪ Libro de consulta: "Los caminos hacia el doctorado en Cuba". Giraldo LLanio Martínez, Carlos Peniche Covas y Marianao Rodríguez Pendás, 2007</li> <li>▪ Decreto-Ley 133 de 8 de mayo de 1992 sobre grados científicos. Procedimientos para la obtención del grado científico de doctor en ciencias</li> </ul>	
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demandas de superación profesional y formación académica</li> <li>▪ Recursos humanos: claustro universitario, trabajadores de los Organismos de la</li> <li>▪ Administración Central del Estado (OACE) y otras instituciones del territorio</li> <li>▪ Recursos materiales: materiales de oficina, materiales de estudio y medios de trabajo y de enseñanza</li> <li>▪ Resoluciones ministeriales y rectorales, y otros documentos normativos y técnicos</li> </ul>	
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministerio de Educación Superior (MES)</li> <li>▪ Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHO)</li> </ul>	
<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción de las demandas de superación profesional y formación académica</li> <li>▪ Investigaciones realizadas, trabajos de tesis</li> <li>▪ Publicaciones</li> <li>▪ Profesionales superados profesionalmente y formados académicamente</li> </ul>	
<b>Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MES y UHO: claustro universitario y trabajadores</li> <li>▪ OACE y otras instituciones del territorio</li> </ul>	
<b>Descripción del proceso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despliegue del proceso Formación posgrado (Anexo o epígrafe)</li> </ul>	

- Flujogramas específicos del proceso Formación posgrado

**Registros generados:**

- Superación profesional
- Balance de superación profesional de la universidad
- Herramientas para el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje
- Fortalezas académicas de la universidad
- Procedimiento para el DNA
- Cronograma para la concepción del PSP
- Plan de Superación Profesional
- Modalidades de la Superación profesional aprobadas y los temas a impartir
- Documentación de la matrícula de cada una de las modalidades de posgrado
- Certificados de cursos, entrenamientos y diplomados
- Formación académica
- Resolución rectoral que aprueba la propuesta de Comité Académico
- Módulos académicos o curriculares
- Programa de posgrado
- Primera edición del Programa de posgrado
- Cronograma de actividades
- Convocatoria del Programa de posgrado
- Solicitud para ingresar al programa de posgrado
- Exámenes de admisión
- Matrícula del programa de posgrado
- Documentación necesaria para preparar los expedientes
- Trabajos e Investigaciones
- Exámenes
- Registro de evaluaciones y asistencia
- Informe acerca de la tesis
- Acta de defensa de la tesis
- Títulos de maestrías y especialidades de posgrado

## Anexo No.10 Continuación FICHAS DE PROCESOS

	<b>Ficha del proceso Investigación</b>
<b>Responsables:</b> Vicerrector de Investigación y Posgrado	
<b>Objetivos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar por que las investigaciones de la universidad respondan a las necesidades nacionales e internacionales</li> <li>2. Apoyar, exigir y controlar el funcionamiento eficaz de las líneas de investigación</li> <li>3. Asegurar que toda las acciones de investigación se sostenga en proyectos de investigación</li> <li>4. Velar porque la gestión de recursos humanos de la universidad contribuya al desarrollo de las competencias investigativa del claustro</li> <li>5. Aprovechar al máximo las oportunidades de financiamiento del entorno para las actividades de ciencia e innovación tecnológica</li> <li>6. Asegurar la protección de los derechos de propiedad de la universidad sobre los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica así como el desarrollo de acciones que faciliten el retorno de las inversiones en la ciencia y la innovación tecnológica</li> <li>7. Establecer un proceso de perfeccionamiento constante de la gestión de la ciencia y la innovación tecnológica de la universidad asegurando el desarrollo de la planificación de la actividad de forma proactiva y sistémica y el control de modo sistemático</li> <li>8. Garantizar que todas las áreas de la universidad contribuyan en función de su rol al desempeño la ciencia y la innovación tecnológica de la universidad.</li> </ol>	
<b>Subprocesos:</b> Gestión de publicaciones, Gestión de premios, Gestión de la protección de la propiedad intelectual, Gestión de la actividad científico estudiantil extracurricular	
<b>Documentos legales, normativos y técnicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolución No. 63 de 2006 Reglamento para el consejo científico en las entidades de ciencia e innovación tecnológica</li> <li>▪ Resolución Reglamento de categorización docente</li> <li>▪ Reglamento de formación de doctores</li> <li>▪ Reglamento para la categorización de investigadores. Ministerio de Ciencia Tecnología y medio ambiente</li> <li>▪ Resolución 1 del 2009 del Ministro de la Educación Superior establece el sistema de estímulos a los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica</li> <li>▪ Resolución No.44 de 2012 Reglamento para el proceso de elaboración, aprobación, planificación, ejecución y control de los programas y proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación.</li> </ul>	
<b>Entradas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioridades de la ciencia, la tecnología y la innovación</li> <li>▪ Recursos financieros</li> </ul>	
<b>Proveedores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministerio de Educación Superior (MES)</li> <li>▪ Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHO)</li> <li>▪ Organismos de la Administración Central del Estado, los Consejos de la Administración provinciales y municipales y otras instituciones del territorio</li> <li>▪ Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente</li> </ul>	
<b>Salidas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados de la ciencia, tecnología e innovación</li> </ul>	
<b>Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organismos de la Administración Central del Estado, los Consejos de la Administración provinciales y municipales y otras instituciones del territorio</li> <li>▪ Ministerio de Educación Superior (MES)</li> <li>▪ Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHO)</li> </ul>	
<b>Descripción del proceso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despliegue del proceso Investigación (Anexo o epígrafe)</li> <li>▪ Flujogramas específicos del proceso Investigación</li> </ul>	

**Registros generados**

- Publicaciones
- Aval de autorización a proseguir con los trámites de la publicación emitido por el Consejo Científico Asesor
- R2 PG CeIT 02 Resultados de las evaluaciones de las publicaciones
- Solicitud para la divulgación
- R1 PG CeIT 02 Resultados evaluaciones de las publicaciones
- R3 PG CeIT 02 Control de publicaciones
- Expediente a premio
- Modelos emitidos por la Oficina Cubana de Propiedad Industrial (OCPI)
- Solicitud de patente, registro de marca o modelo de propiedad intelectual
- Factura del servicio de registro patente, marca o modelo de propiedad intelectual emitida por la OCPI
- Registro de la patente, registro de marca o modelo de propiedad intelectual
- Factura del servicio de protección de derechos de autor
- Documento acreditativo del registro de protección de derechos de autor
- Plan de trabajo del grupo científico estudiantil
- Informe semestral del trabajo y los resultados de los grupos científicos

**Anexo No.10 Continuación  
FICHAS DE PROCESOS**

	<b>Ficha del proceso Extensión universitaria</b>
<b>Responsable:</b> Vice rector que atiende universalización y extensión universitaria	
<b>Objetivo:</b> Promover la cultura (político-ideológica, científico-técnica, humanista, ética, literaria, deportiva, etc.) en la comunidad intrauniversitaria y extrauniversitaria mediante acciones, tareas, programas, proyectos y actividades, para contribuir a su desarrollo cultural.	
<b>Subprocesos:</b> Proyectos comunitarios; programas priorizados; cátedras honoríficas, movimiento de artistas aficionados; comunicación social y divulgación; cultura física y deportes; residencia estudiantil	
<b>Documentos legales, normativos y técnicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa Nacional de Extensión Universitaria para la Educación Superior Cubana (MES) 2004</li> <li>▪ Estrategia para la divulgación y comunicación social (MES) 2003</li> <li>▪ Programa de Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte en la Educación Superior</li> <li>▪ Metodología para proyectos comunitarios (MES) 2006</li> <li>▪ Estrategia del trabajo extensionista con programas priorizados de la Educación Superior cubana. MES 2004</li> <li>▪ Planeación estratégica y(u) objetivos de trabajo MES, UHOLM, facultades, departamentos docentes y otras áreas</li> <li>▪ Estrategia y proyectos educativos a los diferentes niveles</li> </ul>	
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos humanos: estudiantes, profesores, promotores culturales y otras personas participantes.</li> <li>▪ Recursos materiales: instalaciones, equipamiento, implementos, insumos, material de estudio, medios de enseñanza, materiales de oficina, medios de trabajo</li> <li>▪ Información: documentos normativos y técnicos asociados al proceso del MES, MINCULT, INDER y otros; necesidades, acciones y ofertas de instituciones socioculturales, necesidades de la comunidad, otras.</li> </ul>	
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministerio Educación Superior (MES), Ministerio de Cultura (MINCULT), Instituto Nacional de Deporte y Recreación (INDER)</li> <li>▪ Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHO), facultades y(o) carreras</li> </ul>	
<b>Salidas:</b> Profesional integral, comunidad y sociedad con mayor desarrollo cultural	
<b>Clientes:</b> Comunidad intrauniversitaria y extrauniversitaria, instituciones y organizaciones estatales y no estatales, sociedad	
<b>Descripción del proceso:</b> Despliegue del proceso extensión universitaria	
<b>Registros generados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeación estratégica y(u) objetivos de trabajo de la Vice rectoría universalización y extensión, Dirección de Extensión Universitaria, Dirección de la Residencia Estudiantil, Departamento de Extensión Universitaria, Departamento de Cultura Física y Deporte</li> <li>▪ Estrategia de extensión universitaria</li> <li>▪ Estrategia de comunicación institucional</li> <li>▪ Estrategia de trabajo de la residencia estudiantil</li> <li>▪ Proyecciones de trabajo en programas priorizados</li> <li>▪ Proyecciones de trabajo de las cátedras honoríficas</li> <li>▪ Programa de trabajo con el movimiento de artistas aficionados</li> <li>▪ Cronograma general de los festivales del movimiento de artistas aficionados</li> <li>▪ Sistema de eventos deportivos y recreativos universitarios</li> <li>▪ Plan de trabajo mensual de extensión universitaria</li> <li>▪ Proyectos comunitarios (expedientes)</li> <li>▪ Actas de los consejos de dirección de la Dirección de Extensión Universitaria y vicerrectoría correspondiente</li> <li>▪ Actas de reuniones de trabajo de los departamentos, direcciones y vice rectoría implicados</li> <li>▪ Informes de cumplimiento de estrategias (extensión universitaria, comunicación institucional y residencia estudiantil)</li> <li>▪ Informes de cumplimiento del trabajo de las cátedras honoríficas y de programas priorizados</li> <li>▪ Informes de los proyectos comunitarios</li> <li>▪ Balance de los objetivos de trabajo de la vice rectoría, las direcciones y los departamentos implicados</li> </ul>	

**Anexo No.10 Continuación  
FICHAS DE PROCESOS**

	<b>Ficha del proceso Gestión de los Recursos Humanos</b>								
<b>Responsable:</b> Director de Recursos Humanos									
<b>Objetivo:</b> Garantizar una respuesta eficaz a la creciente necesidad de Capital Humano que requiere el desarrollo de la Universidad mediante el perfeccionamiento continuo del Sistema de Gestión integrada de los Recursos Humanos, en un clima laboral favorable mediante un reconocido liderazgo de los cuadros, potenciando la organización del trabajo, el óptimo aprovechamiento de la jornada laboral y la atención al hombre									
<b>Subprocesos:</b> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Seguridad y salud en el trabajo</td> <td style="width: 50%;">Estimulación moral y material</td> </tr> <tr> <td>Selección e integración</td> <td>Organización del trabajo</td> </tr> <tr> <td>Capacitación y desarrollo</td> <td>Comunicación institucional</td> </tr> <tr> <td>Evaluación del desempeño</td> <td>Control</td> </tr> </table>		Seguridad y salud en el trabajo	Estimulación moral y material	Selección e integración	Organización del trabajo	Capacitación y desarrollo	Comunicación institucional	Evaluación del desempeño	Control
Seguridad y salud en el trabajo	Estimulación moral y material								
Selección e integración	Organización del trabajo								
Capacitación y desarrollo	Comunicación institucional								
Evaluación del desempeño	Control								
<b>Entradas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos humanos</li> <li>▪ Información</li> </ul>									
<b>Proveedores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituciones y organizaciones de la administración pública y empresarial: SIME, MINAL, Comunicaciones, Comercio, MICONS, MINBAS, MTSS, entre otros</li> <li>▪ Dirección de base material de estudio y vida</li> <li>▪ Ministerio de Educación Superior</li> <li>▪ Áreas de la universidad (informaciones relativas a la fuerza de trabajo)</li> </ul>									
<b>Salidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Claustro y trabajadores de excelencia</li> <li>▪ Satisfacción laboral</li> </ul>									
<b>Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajadores y profesores</li> <li>▪ Ministerio de Educación Superior (MES)</li> <li>▪ Dirección Municipal y Provincial del Trabajo</li> </ul>									

**Anexo No.11**  
**Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
1	<b>Trabajo docente</b>	Insuficiente preparación del graduado en la utilización de las TIC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de preparación y competitividad en un mercado laboral cada vez más exigente.</li> <li>2. Pérdida de prestigio y credibilidad de la institución.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer mediante la docencia el trabajo de los estudiantes con las redes y los sistemas de búsqueda en internet.</li> <li>2. Preparar a los docentes en el trabajo con los sistemas de información profesionales en las diferentes ramas.</li> <li>3. Actualizar periódicamente los diferentes paquetes profesionales que se utilizan en el país y garantizar su distribución por los laboratorios docentes.</li> <li>4. Garantizar la modernización del equipamiento informático con el fin de lograr que se adapte a las demandas actuales de calidad.</li> </ol>	VD Docente	Jefes de disciplina	Semestral, curso
2	<b>Trabajo docente</b>	Pocos profesores capacitados para la teleeducación y la importancia de la acreditación mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. (Covid-19)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brechas en la educación, provocando que los estudiantes no reciben la información correspondiente para su formación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar la capacitación de los profesores para garantizar la teleeducación y la utilización de las TIC</li> <li>2. Desarrollar nuevos mecanismos de evaluación que se alineen con las necesidades de la teleeducación.</li> <li>3. Completar el diseño y montaje de asignaturas en la plataforma Moodle y orientar la gestión y uso de recursos educativos abiertos de las asignaturas.</li> </ol>	VD Docente	Jefes de departamento, Coordinadores de carreras y profesores Principales, jefes de disciplina	Mensual

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
3	<b>Trabajo docente</b>	Incumplimiento de los objetivos del componente laboral.	1. Baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. 2. Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa 3. Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.	1. Velar por el correcto y sistemático control por parte de los profesores al componente laboral en las instituciones destinadas a tal fin. 2. Realizar una correcta selección de las instituciones y del personal que guiará a los estudiantes en este proceso. 3. Garantizar una correcta evaluación una vez concluido el componente laboral para constatar el cumplimiento de sus objetivos.	VD Docente	Jefes de departamentos, profesores principales	Mensual
4	<b>Trabajo docente</b>	Incumplimiento del reglamento docente	1. Indisciplinas y manifestaciones negativas. 2. Maltrato a la propiedad social. 3. Afectación del componente educativo.	1. Garantizar una adecuada divulgación de los estatutos del reglamento docente entre todos los estudiantes y profesores que garantice en conocimiento y estudio de los mismos. 2. Prevenir, a través de un diagnóstico individual, las posibles manifestaciones de incumplimiento del reglamento docente. 3. Lograr la adecuada aplicación del régimen disciplinario garantizando la correspondencia entre las sanciones aplicadas y la responsabilidad ante los hechos, así como el análisis de la responsabilidad colateral.	VD Docente	Jefes de departamentos, profesores principales	Diciembre

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
5	Trabajo docente	Deterioro de los medios de enseñanza	1. Baja calidad del proceso enseñanza- aprendizaje. 2. Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa 3. Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.	1. Garantizar la modernización y reemplazo de los medios de enseñanza que se queden obsoletos o se deterioren. 2. Garantizar la seguridad y el correcto resguardo de los medios para lograr su conservación.	VD docente	Jefes de departamentos, profesores principales	Febrero 2022
6	Trabajo docente	Cobro de actividades docentes	1. Diferenciación en la preparación de los estudiantes para enfrentar los exámenes y controles. 2. Incumplimiento de las funciones instructivas, educativas, de control y de diagnóstico de la evaluación.	1. Garantizar una adecuada caracterización de cada estudiante para garantizar la atención individual por parte del profesor y suplir sus deficiencias. 2. Correcta aplicación de las medidas disciplinarias contenidas en el reglamento docente ante la ocurrencia de este acto.	VD docente, factores	Jefes de departamento, Profesores principales, jefes de disciplina	Octubre, Semestral
7	Trabajo docente	Baja calidad de los trabajos de curso	1. Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario. 2. Pérdida de prestigio y credibilidad de la institución.	1. Garantizar un adecuado control de las normas y procedimientos para la confección de los exámenes de curso así como las claves para su revisión. 2. Garantizar las herramientas necesarias a los profesores para la elaboración y aplicación de los exámenes.	VD docente	Profesor principal,	Semestral, Curso, segundo jueves de cada mes

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
8	<b>Trabajo docente</b>	Mal uso de la modalidad no presencial de los estudiantes durante el aislamiento. (Covid-19)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Practicar la Procrastinación: ya que estudiar en casa es mucho más probable la distracción, porque que se tienen medios como el celular, el refrigerador y el televisor al alcance.</li> <li>2. Problemas de espalda: Pasar todo el día estudiando sentado frente al ordenador, puede generar un exceso de presión en la columna, provocando dolores de espalda y lumbares.</li> <li>3. Desgaste visual debido al uso intenso de dispositivos electrónicos, ya que las pantallas emiten luz azul, un tipo de luz que puede producir ciertas afecciones como vista cansada u ojos secos, entre otras más.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destinar un espacio exclusivo para el estudio, puede ser una habitación o una mesa. Además, de hablar con la familia para que no los distraigan al estudiar.</li> <li>2. Levantarse y ejercitar el cuerpo.</li> <li>3. Tomar buenas posturas al sentarse</li> <li>4. Cuidar la iluminación del entorno de trabajo.</li> <li>5. Tomar en cuenta el brillo de la pantalla para evitar afectar tu vista.</li> <li>6. Usar lentes para la computadora puede ser otra forma de prevenir este tipo de afecciones.</li> </ol>	VD docente	Factores, estudiantes, profesores	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
9	Trabajo docente	Inestabilidad de las Conexiones a internet.(Covid-19)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conexiones a internet inestables, dejando congelados a los usuarios.</li> <li>2. Estudiantes y profesores que pertenecen a entornos desfavorecidos no cuenten con acceso y conectividad a Internet, o el servicio es limitado en el hogar por un alto costo para la familia</li> </ol>	1. Buscar lugares de altura donde la conexión este más estable	VD docente	Factores, estudiantes, profesores	Permanente
10	Trabajo docente	Capacitación deficiente de profesores y estudiantes para utilizar las redes sociales.(Covid-19)	1. Se utilicen las redes sociales con fines no educativos	1. Garantizar la capacitación de los profesores y estudiantes para el uso correcto de las redes sociales	VD docente	Jefes de departamento, jefes de disciplina estudiantes, profesores	Permanente
11	Trabajo docente	Insuficiente montaje de asignaturas en la plataforma tecnológica por los profesores.(Covid-19)	1. Que la información no llegue completamente a los estudiantes	1. Facilitar información con enlaces URL, donde los estudiantes puedan conocer de forma detallada las posibilidades con que cuenta la facultad para el proceso de enseñanza y aprendizaje con el uso de las TIC.	VD docente	Jefes de departamento, jefes de disciplina estudiantes, profesores principales, Coordinadores de carreras	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
12	<b>Trabajo docente</b>	Mal empleo de las tecnologías (Covid-19)	1. Los estudiantes utilicen las tecnologías con un propósito no educativo. (Lleven al aula dispositivos móviles y no los emplean con fines educativos y se convierten en una distracción.)	1. Garantizar que la utilización de las tecnologías tenga un propósito educativo.	VD docente	Jefes de departamento, jefes de disciplina estudiantes, profesores principales,	
13	<b>Trabajo metodológico</b>	No contar con guías de estudios para la auto-preparación. (Covid-19).	1. Mala preparación de estudiantes para el desarrollo del aprendizaje	1. Garantizar que cada estudiante cuente con las guías de estudio entregadas por cada colectivo de carrera y la auto-preparación de los mismos para que una vez reincorporados, alcancen buenos resultados. 2. Garantizar la elaboración de guías de estudio, disponibilidad, acceso, distribución y uso del aseguramiento bibliográfico del currículo base a los estudiantes. Coordinar con los Centros Universitarios Municipales (CUM) y Facultades Universitarias Municipales (FUM) para acercar a los territorios dicha entrega.	VD docente	CUM/FUM, Jefes de departamento, Coordinadores de carreras y profesores Principales, jefes de disciplina	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
14	<b>Trabajo metodológico</b>	No contar con una plataforma tecnológica efectiva, viendo comprometidos algunos sistemas educativos y la formación de miles de estudiantes, así como Insuficientes acciones para garantizar una adecuada infraestructura tecnológica. (Covid-19)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La inversión asociada al avance de la tecnología no satisface las necesidades que tienen las facultades de utilizar tecnologías de punta para contribuir a la formación de futuros especialistas con los requerimientos científicos que demanda el mercado laboral, tanto nacional como internacional.</li> <li>2. En muchas facultades no se tiene la infraestructura adecuada. Los profesores tienen conocimiento de cómo utilizar la tecnología utilizando internet o la web, sin embargo, solo existe una computadora con internet o intranet, lo que limita la utilización de esta tecnología.</li> </ol>	1. Desarrollar programas de aprendizaje con enfoques que promuevan el uso de la plataforma Moodle y recursos educativos abiertos para la apropiación de habilidades infotecnológicas. (recursos educativos abiertos, bibliotecas digitales, así como a redes cubanas de alcance nacional.	Decano	VD docente Jefes de departamento, Coordinadores de carreras y profesores Principales, jefes de disciplina	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
15	<b>Trabajo metodológico</b>	Problemas para la impartición de clases por vía online y deficiente uso de las tecnologías a partir de las necesidades personales de estudiantes y profesores. (Covid-19)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No uso de teléfonos inteligentes (red celular 3G y 4G) por parte de todos los profesores y estudiantes.</li> <li>2. Ausencia de conexión a internet desde sus casas</li> <li>3. Bajo poder adquisitivo en algunos estudiantes para la compra de paquetes de datos.</li> <li>4. Carencia de teléfonos fijos en los hogares.</li> <li>5. Computadoras y teléfonos dañados.</li> <li>6. Estudiantes con residencia en lugares intrincados, con muy pocas facilidades de comunicación.</li> </ol>	1. Viabilizar los recursos necesarios para garantizar la educación a distancia.	Decano	VD docente Jefes de departamento, Coordinadores de carreras y profesores Principales, jefes de disciplina, estudiantes	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
16	Trabajo metodológico	Débil trabajo metodológico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>2. Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa</li> <li>3. Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.</li> <li>4. Resultados insuficientes en la promoción.</li> <li>5. Las actividades metodológicas que se realizan a diferentes niveles no se corresponden con las necesidades reales de los docentes.</li> <li>6. Bajo nivel de aprendizaje y formación de los educandos y de los niveles de independencia que logran para solucionar los problemas de la vida.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar el cumplimiento de la estrategia de trabajo metodológico en las carreras</li> <li>2. Garantizar en nivel político-ideológico, pedagógico-metodológico y científico de los cuadros y funcionarios de los diferentes niveles de dirección.</li> <li>3. Velar por el cumplimiento efectivo de las líneas de trabajo metodológico trazadas para la dirección y control del proceso pedagógico y la elevación de la preparación del personal docente en sus diferentes facetas.</li> <li>4. Valorar la efectividad del trabajo metodológico a partir de los resultados del proceso educativo destacando los logros y deficiencias fundamentales.</li> <li>5. Tomar acuerdos encaminados a canalizar la solución de los problemas que en el orden docente y metodológico se presentan.</li> <li>6. Divulgar las mejores experiencias para contribuir a su generalización y estimular a sus protagonistas.</li> <li>7. Controlar que se cumpla las formas fundamentales del trabajo docente-metodológico en forma de sistema.</li> <li>8. Realizar una justa evaluación profesional del docente priorizando en sus resultados la calidad de la clase.</li> <li>9. Ofrecer asesoramiento metodológico permanente, sobre todo a los profesores noveles para garantizar el dominio del contenido y su didáctica.</li> </ol>	VD docente	Coordinadores de carreras y profesores Principales, jefes de disciplina Jefes de departamento	Segundo jueves de cada mes

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
17	<b>Trabajo metodológico</b>	Condiciones deficientes en locales donde se realiza la actividad docente-educativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>Afectación de la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Garantizar que se ejecute el correcto mantenimiento y control sobre las instalaciones y locales donde se realiza la actividad docente.</li> <li>Velar por la correcta utilización, cuidado y conservación de las instalaciones docentes así como su equipamiento por parte de los estudiantes y docentes.</li> <li>Garantizar las reparaciones y remodelaciones que sean requeridas en los locales y laboratorios.</li> </ol>	DGE y DGA	Decanos	Semestral
18	<b>Trabajo metodológico</b>	Diagnóstico Incorrecto de las potencialidades de cada estudiante.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desaprovechamiento de la capacidad intelectual de los estudiantes.</li> <li>Insuficiente aplicación de métodos y procedimientos desarrolladores que promuevan la búsqueda reflexiva, valorativa e independiente del conocimiento mediante la ejecución de tareas variadas y diferenciadas que exijan niveles crecientes de desarrollo.</li> <li>Las tares de aprendizaje no se realizan en correspondencia con los niveles de desempeño de los estudiantes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a los docentes en los diferentes indicadores a tener en cuenta para la elaboración y aplicación de los diagnósticos así como en sus funciones.</li> <li>Utilizar el diagnóstico para pronosticar comportamientos futuros, proyectar estrategias educativas y potenciar estrategias individuales para cada sujeto en particular.</li> <li>Velar porque el diagnóstico se convierta en un proceso continuo, dinámico, sistemático, participativo y transformador, que proponga las acciones que conduzcan a la transformación, desarrollo y potencialización de las habilidades y posibilidades de cada individuo.</li> </ol>	Decano	Vicedecano docente, Profesores principales	Semestral

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
19	<b>Trabajo metodológico</b>	Incorrecta elaboración de la estrategia de trabajo metodológico	<p>1. Las actividades metodológicas que se realizan a diferentes niveles no se corresponden con las necesidades reales de los docentes.</p> <p>2. Subsistencia de problemas metodológicos por largos períodos de tiempo.</p>	<p>1. Constatar la objetividad de las causas de los problemas que se generan en el proceso educativo.</p> <p>2. Capacitar a los cuadros y funcionarios encargados de la elaboración de dicho plan para que resulte efectivo el trabajo metodológico que se realiza.</p> <p>3. Vinculación activa de todos los estudiantes y profesores en el proceso de identificación de las causas que generan los problemas académicos y educativos de la institución.</p>	Decano	Vicedecano docente, Jefes de departamento, Profesores principales, jefes de disciplina	Segundo martes de cada mes
20	<b>Trabajo metodológico</b>	Insuficiencias en el trabajo político ideológico	1. Manifestaciones y comportamientos que están en contraposición con los principios de nuestra revolución.	<p>1. Lograr la ejemplaridad del claustro de profesores en cuanto al comportamiento individual y social ante las tareas ideológicas desarrolladas dentro y fuera de la institución manteniendo una conducta consecuente con la ética de la revolución cubana.</p> <p>2. Lograr, desde la clase y su contenido, desarrollar los valores humanos y sociales que caracterizan a la juventud cubana.</p> <p>3. Procurar que las organizaciones político-estudiantiles desempeñen un papel rector en la formación ideopolítico del estudiantado.</p> <p>4. Lograr que las diferentes actividades extracurriculares desarrolladas en la institución se correspondan con los intereses formativos y educativos que persigue el sistema educacional cubano.</p>	Decano, factores	Vicedecano docente, Jefes de departamentos, profesores principales	Semestral

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
21	<b>Trabajo metodológico</b>	Desmotivación de los estudiantes por el proceso de enseñanza-aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa</li> <li>2. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes.</li> <li>3. Baja calidad técnico-profesional del egresado universitario.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un diagnóstico integral de los factores cognitivos, afectivos, motivacionales, volitivos y conductuales tanto del estudiante como del colectivo.</li> <li>2. Planificación del sistema de clases con la utilización de métodos y procedimientos desarrolladores que faciliten un aprendizaje participativo y que se corresponda además con los avances científicos y técnicos del mundo moderno.</li> <li>3. Convertir el diagnóstico tradicional en un diagnóstico desarrollador y potenciador.</li> </ol>	Decano	Vicedecano docente, Factores, RH, jefes de departamentos, profesores principales	Tercer Viernes de Cada Mes
22	<b>Trabajo metodológico</b>	Impuntualidad e inasistencia de estudiantes y profesores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desaprovechamiento y pérdida de actividades docentes.</li> <li>2. Incumplimiento de los programas de estudio en tiempo y forma.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar y controlar el cumplimiento de las medidas disciplinarias dispuestas en el reglamento estudiantil para las ausencias e impuntualidades a clases y tareas extradocentes.</li> <li>2. Exigir la realización de los controles sorpresivos sobre el cumplimiento de la planificación docente.</li> <li>3. Mantener un efectivo control y una adecuada exigencia en relación con la disciplina laboral y administrativa en el cumplimiento de las tareas, en el desarrollo de los objetivos y los planes de trabajo del departamento y de los profesores.</li> <li>4. Garantizar el correcto funcionamiento del transporte obrero hacia la universidad.</li> </ol>	Decano	Vicedecano docente, Factores, RH, jefes de departamentos, profesores principales	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
23	<b>Trabajo metodológico</b>	Falta de correspondencia entre la calidad del proceso de enseñanza de una misma carrera en la UHo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja calidad del egresado universitario proveniente de las diferentes sedes municipales.</li> <li>2. Pérdida de prestigio y credibilidad de la institución.</li> <li>3. Falta de preparación y competitividad en un mercado laboral cada vez más exigente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar que la captación del claustro de las sedes cumpla con las disposiciones de los niveles superiores de enseñanza.</li> <li>2. Determinar las necesidades y logros alcanzados por los profesores adjuntos, tutores y alumnos de las diferentes sedes.</li> <li>3. Garantizar la preparación de los docentes vinculando los contenidos de las asignaturas con los problemas que se han detectado en la práctica profesional.</li> <li>4. Proporcionar encuentros con los profesores de las sedes para solucionar dificultades de contenido y método que se puedan presentar.</li> <li>5. Observar clases para valorar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>6. Colaborar en la proyección de instrumentos evaluativos del aprendizaje y dar seguimiento efectivo a su aplicación.</li> <li>7. Fiscalizar la aplicación y desarrollo de los instrumentos de investigación, así como la calidad de dicho proceso.</li> <li>8. Garantizar todo los implementos y accesorios necesarios para la docencia y demás actividades de apoyo.</li> </ol>	Decano	Vicedecano docente, jefes de disciplina	Segundo viernes de cada mes

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
24	<b>Organización docente</b>	Incremento en las bajas de estudiantes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afectación a la economía nacional.</li> <li>2. Incumplimiento de los índices de promoción de la UHo.</li> <li>3. Aumento de los índices de jóvenes proclives a realizar manifestaciones sociales inadecuadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el proceso de caracterización individual del estudiante.</li> <li>2. Darle seguimiento al proceso de formación vocacional y orientación profesional en las enseñanzas precedentes.</li> <li>3. Fortalecimiento del vínculo que debe existir entre la institución, la familia y la comunidad.</li> <li>4. Potenciar desde el contenido curricular y extracurricular una armonización entre intereses personales, las demandas y necesidades sociales y las posibilidades de puestos de trabajo en su entorno social.</li> <li>5. Garantizar que a los problemas de los estudiantes se les de la adecuada importancia y sean gestionados con la mayor seriedad y brevedad posible.</li> </ol>	Decano	Vicedecano docente, Coordinadores de carreras y profesores principales	Segundo martes de cada mes
25	<b>Organización docente</b>	Aumento de la tasa de deserción en educación. (Covid-19)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efecto psicológico negativo por el confinamiento, impacta la capacidad de aprendizaje de los estudiantes, la brecha digital y el acceso limitado a las tecnologías (computadoras, dispositivos electrónicos, falta de conectividad), son factores para un incremento de la tasa de abandono de las aulas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener estrecha comunicación con los estudiantes para garantizar la motivación de los estudios y evitar posibles deserciones.</li> <li>2. Incrementar el tiempo a los docentes generadores de contenidos y buscar mecanismos para incentivar la motivación.</li> </ol>	VD docente	Coordinadores de carreras, profesores Principales, jefes de disciplina Jefes de Departamento, estudiantes	Segundo jueves de cada mes

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
26	<b>Organización docente</b>	Fraude académico	1. Pérdida de prestigio de la institución. 2. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes. 3. Baja calidad técnica-profesional del egresado universitario.	1. Analizar periódicamente el desarrollo de la estrategia maestra principal de TPI en la facultad. 2. Realizar un movimiento político activo en las facultades con la participación de los profesores y la FEU, vinculado con las Brigadas dirigido a combatir cualquier manifestación de fraude que pueda originarse, las que deben reflejarse en la estrategia educativa del año, e imbricarse con las acciones administrativas de los departamentos docentes, en los que se deben priorizar las siguientes: 3. Fortalecer el movimiento de exámenes de la dignidad. 4. Adopción de medidas organizativas en el proceso de elaboración, reproducción, conservación y custodia, aplicación y calificación de exámenes. 5. Análisis de la connotación moral del fraude docente y lograr el compromiso de los estudiantes para erradicarlo y continuar priorizando dentro del proceso de formación de los estudiantes la creación de sólidos valores alrededor de la honradez, la honestidad la austeridad y la lucha abierta contra el fraude. 6. Aplicar y exigir el cumplimiento de las normas establecidas para la formación y funcionamiento de los tribunales de exámenes. 7. Establecer un adecuado control del trabajo docente de los profesores con vistas asegurar la aplicación rigurosa del sistema de evaluación establecido. 8. Trabajar en el desarrollo y la reafirmación de los valores y los principios de la ética pedagógica en el claustro de profesores. 9. Analizar periódicamente el desarrollo de la estrategia maestra principal de TPI en la Universidad.	Decano	Vicedecano docente, factores, J'Dep, Profesor principal, Prof. Guías, Tutores	Semestral

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación pregrado</b>							
27	<b>Organización docente</b>	Aprobación de bajas, otorgamiento de licencias y repitencias que no correspondan	1. Gasto innecesario de recursos. 2. Incumplimiento de los índices de promoción de la UHo. Incumplimiento de las funciones instructivas, educativas, de control y de diagnóstico de la evaluación.	1. Garantizar el control sistemático de la gestión de la secretaría. 2. Realizar una correcta preparación legislativa del personal encargado de dicho trabajo. 3. Mantener actualizados periódicamente el análisis de las relaciones de familiaridad en la UHo, para evaluar las causas y condiciones que los propiciaron y las medidas a adoptar para rectificar aquellos casos que se detecten.	Secretaria general	Secretarios docentes de cada facultad, Vicedecanos, Director de RH	Tercer martes de cada mes
28	<b>Organización docente</b>	Venta o filtración de exámenes	1. Pérdida de prestigio de la institución. 2. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes. Baja calidad técnica-profesional del egresado universitario. Pérdida de valores en contraposición con los principios de la revolución.	1. Mantener un riguroso nivel de exigencia y control en cuanto a la elaboración y aplicación de los exámenes y trabajos de curso. 2. Controlar la seguridad y custodia de los exámenes. 3. Aplicar el reglamento disciplinario establecido para este tipo de indisciplina laboral.	Decano	Vicedecanos, J. de disciplina, profesores principales	Tercer martes de cada mes
29	<b>Organización docente</b>	Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo entre otros	1. Creación de un clima laboral desfavorable. 2. Pérdida de prestigio de la institución. 3. Afectaciones en la labor educativa con los estudiantes.	1. Mantener un riguroso nivel de exigencia y control en cuanto a la entrega y calidad de las actas de exámenes por los profesores. 2. Revisión sistemática de los registros de asistencia y evaluación. 3. Análisis de la problemática en los departamentos docentes con vistas a reforzar la actitud positiva de los profesores ante estas desviaciones, así como con el personal de las secretarías.	Secretaria general	Secretarios docentes y vicedecanos	Tercer martes de cada mes

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación posgrado</b>							
30	Superación profesional	Escasa demanda de matrícula del programa.	1. Disminución del número de matrículas.	1. Aumentar la demanda de programas 2. Socializar en las organizaciones del territorio los cursos de posgrado y las convocatorias para los programas de maestría y doctorado	Vicedecano Investigación y Posgrado	Secretaria general, J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Septiembre
31	Superación profesional	Tutoría insatisfactoria	1. Mala calidad de los trabajos científicos-investigativos. 2. Carencia del sentido de pertenencia de profesores hacia los objetivos estratégicos de la facultad.	1. Elevar la calidad de tutorías 2. Confeccionar un adecuado sistema de control de las normas y procedimientos para la confección de trabajos de cursos (tesis), así como claves para su revisión. 3. Proporcionar las herramientas y metodologías necesarias a los profesores para realizar una correcta tutoría.	Vicedecano investigación y posgrado	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Permanente
32	Superación profesional	Pobre producción científica del claustro.	1. Bajo nivel científico 2. Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa	1. Aumentar la realización de trabajos científicos. 2. Construir estrategias de trabajo metodológico para incrementar la producción científica.	Decano	Vicedecano Investigación y posgrado, J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación posgrado</b>							
33	Superación profesional	Limitado acceso a los recursos de enseñanza-aprendizaje.	1. Desmotivación de los estudiantes.	1. Viabilizar incremento de medios de cómputo para el desarrollo profesional de los estudiantes. 2. Incluir en la ejecución de proyectos la modernización o remplazo de los medios de enseñanza.	Decano	Vicedecano de investigación y posgrado, J'.Dpto.	Febrero 2022
34	Superación profesional	Pobre gestión de la información mediante el empleo de las TIC	1. Poco desarrollo de las tecnologías.	1. Incrementar el uso de la TIC para mejorar trabajo docente educativo 2. Emplear cursos acerca de la aplicación de las TIC.	Vicedecano de investigación y posgrado	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales,	Enero 2022
35	Superación profesional	Poca participación en redes académicas y sociales	1. Poco desarrollo del nivel científico	1. Buscar vías para la inserción y participación en las redes académicas y sociales 2. Impartir cursos de posgrado sobre el uso de las redes académicas y sociales	Vicedecano de investigación y posgrado	Secretaria general, J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Permanente
36	Superación profesional	Programas de posgrado que no responden a las líneas de investigación y a problemas del territorio y en algunas áreas tributan a las prioridades del país.	1. No existe desarrollo científico-técnico en los programas de posgrado 2. Los programas de posgrado que se realizan a diferentes niveles no se corresponden con las necesidades reales de la investigación.	1. Seleccionar las líneas de investigación a desarrollar por los estudiantes según a las necesidades y prioridades del país. 2. Lograr objetividad de los problemas 3. Garantizar capacitación al personal encargado para lograr resultados positivos en la investigación.	Vicedecano de investigación y posgrado	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación posgrado</b>							
37	Formación académica	Deficiencias en las normativas y legalidad que cobijan los métodos de evaluación, debido al confinamiento (Covid-19).	1. Fisuras en la formación académica de los estudiantes	1. Cumplir con las normas y métodos establecidos para la formación de profesionales 2. Diseñar un sistema de evaluación en un entorno virtual que garantice la generación de evidencias concretas del progreso del proceso de formación (conocimientos, habilidades y potencialidades alcanzados en el desarrollo de las asignaturas) de los estudiantes durante la etapa de aislamiento.	Vicedecano de investigación y posgrado	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Enero 2022
38	Formación académica	Paralización de la investigación en el contexto de la pandemia. (Covid-19)	1. Atrasos en investigaciones y poco desarrollo de los trabajos investigativos	1. Garantizar que en situaciones de emergencia estudiantes y profesores tengan accesos exentos de pago a las plataformas tecnológicas de la universidad, previo acuerdo con la compañía de telecomunicaciones ETECSA para estimular la educación a distancia y mantener la realización de investigaciones.	Decano	Vicedecano de investigación y posgrado, J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Permanente
39	Formación académica	Incumplimiento de los plazos previstos para el logro de los requisitos durante el ciclo de formación.	2. Atrasos en la formación académica.	1. Garantizar que se cumplan los plazos establecidos durante el ciclo de formación.	Vicedecano de investigación y posgrado	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación posgrado</b>							
40	Formación académica	Bajo impacto del programa en la producción científica de los estudiantes	1. Desmotivación de los estudiantes en la labor científica.	1. Elevar la calidad de los programas en la producción científica y evaluar su impacto.	Vicedecano de investigación y posgrado	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Permanente
41	Formación académica	Escasa participación en eventos científicos.	1. No se materializan los resultados de los trabajos científicos	1. Potenciar el trabajo científico 2. Lograr mayor participación mediante la divulgación y promoción de los eventos científicos	Vicedecano de investigación y posgrado	Secretaria general, J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Mensual
42	Formación académica	Pobre retención de los estudiantes durante el proceso de formación.	1. Disminución del número de graduados. 2. Incumplimiento de los índices de promoción de la FACCEA. 3. Incumplimiento de las funciones instructivas, educativas, de control y diagnóstico de la evaluación.	1. Dar seguimiento al trabajo con los estudiantes y conocer las causas de partida para evitar las deserciones. 2. Asesorar y orientar correctamente a los estudiantes de los procesos solicitados.	Vicedecano de investigación y posgrado	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Mensual
43	Formación académica	Violación de las normas y procedimientos del posgrado	1. Indisciplina y comportamiento inadecuado. 2. Incumplimiento del código de ética profesional.	1. Orientar y divulgar las normas y procedimientos del posgrado a estudiantes y profesores. 2. Analizar las características de los estudiantes. 3. Aplicar medidas disciplinarias según corresponda, ante la ocurrencia de este evento.	Vicedecano de investigación y posgrado	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Trimestral

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Formación posgrado</b>							
44	Formación académica	Insuficiente divulgación de los programas de posgrado	1. Desmotivación a la inserción y desarrollo de programas de posgrados. 2. Decrecimiento del desarrollo profesional	1. Lograr mayor divulgación de los programas de posgrado 2. Buscar mecanismos de divulgación e informar a las instituciones sobre el proceso de programas de posgrados según sus necesidades.	Vicedecano de investigación y posgrado	J. de disciplina, profesores principales	Permanente
45	Formación académica	Incumplimiento de la política universitaria de formación de doctores	1. Violación de normas y políticas de formación de doctores	1. Planificar métodos y procedimientos que desarrollen la formación de doctores. 2. Aplicar medidas disciplinarias por el incumplimiento de dicha política.	Vicedecano de investigación y posgrado	J. de disciplina, profesores principales	Mensual
<b>Proceso de Investigación</b>							
46	Gestión de publicaciones	Uso inadecuado de las tecnologías por no establecer políticas que las regulen.	1. Falta de preparación o conocimiento con el uso adecuado de las TIC	1. Establecer políticas de seguridad de las tecnologías. 2. Orientar y capacitar al personal acerca del uso correcto de las tecnologías.	Vicedecano de investigación y posgrado	J. de disciplina, profesores principales y encargado de la seguridad informática	Enero 2022
47	Gestión de publicaciones	Mal manejo técnico de herramientas o desconocimiento en medidas de seguridad, privacidad, etc.	1. Desconocimiento de las medidas de seguridad o privacidad	1. Responder por el manejo técnico de las herramientas. 2. Aplicar medida disciplinaria por violación de la seguridad informática. 3. Velar por el uso correcto de herramientas con integridad, disponibilidad y confiabilidad	Vicedecano de investigación y posgrado	J. Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Semestral

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>Proceso de Investigación</b>							
48	Gestión de premios	Poca implementación de proyectos	1. Poca ocurrencia de eventos de gestión de premios para la implementación de proyectos	1. Incrementar los eventos científicos para la presentación e implementación de proyectos.	Vicedecano de investigación y posgrado	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Febrero 2022/ Trimestral
49	Gestión de la protección de propiedad intelectual	Carencia de estrategias claras para el uso y producción de información.	1. Existencia de plagio en el uso y producción de la información	1. Trabajar en el desarrollo y la reafirmación de los valores y los principios de la ética pedagógica.	Decano	Vicedecanos, Secretaria general, J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Permanente
50	Gestión de la actividad científico-estudiantil extracurricular	Escasos proyectos de investigación y de desarrollo, como trabajos de cursos, tesis de especialidades, maestrías y doctorados	1. Disminución de trabajos científicos. 2. Insuficientes conocimientos de los problemas científicos que existen en la facultad	1. Incrementar mediante la promoción los trabajos científicos. 2. Profundizar en los problemas científicos de la facultad.	Decano	Vicedecano de investigación y posgrado, J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Trimestral
51	Gestión de la actividad científico-estudiantil extracurricular	Insuficiente difusión de las investigaciones a través del intercambio y la movilidad con otras instituciones académicas de la región	1. Escasa intercomunicación entre las instituciones académicas, por lo que dificulta el aporte de conocimientos.	1. Desarrollar las investigaciones científicas en los grupos creados. 2. Desarrollar habilidades de investigación relacionadas con proyectos. 3. Analizar el nivel de conocimientos y habilidades de los estudiantes relacionados con la investigación científica	Vicedecano de investigación y posgrado	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Mensual

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>PROCESO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b>							
52	Proyectos comunitarios	Desvinculación en el actuar en conjunto de la universidad con los órganos implicados en la reducción de riesgos en situaciones de desastres.	1. Ocurrencia de mayores afectaciones o daños materiales por la cooperación entre ambas instituciones	1. Garantizar una estrecha vinculación entre la universidad y las instituciones para minimizar los riesgos ante desastres naturales o de otra índole.	Decano	Vicedecano de extensión J'.Dpto., J. de disciplina,	Permanente
53	Proyectos comunitarios	Escasa Comunicación de la Universidad de Holguín con organizaciones estatales y de la sociedad civil para fortalecer la Educación Ambiental y gestión de riesgos	1. Insuficiente comunicación entre la universidad con las organizaciones estatales y de la sociedad civil, posibilita el desconocimiento de la educación ambiental y la gestión de riesgo.	1. Garantizar una estrecha relación entre la universidad, CITMA, Salud Pública y otras instituciones estatales, así como las organizaciones de masa para evitar los daños o riesgos que repercutan negativamente en la sociedad.	Decano	Vicedecano de extensión, J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Permanente
54	Proyectos comunitarios	No se realizan evaluaciones del impacto socioeconómicos de los proyectos.	1. No se materializa los resultados esperados en la implementación de la investigación	1. Valorar impacto socioeconómicos de las investigaciones en los proyectos	Vicedecano de extensión	J. de disciplina, profesores principales	Trimestral

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>PROCESO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b>							
55	<b>Programas priorizados</b>	No se definen las necesidades educativas asociadas a programas priorizados.	1. No se le da la atención adecuada a las necesidades educativas asociadas a los programas priorizados	1. Definir bien las necesidades y las causas educativas para darle solución a través de trabajos investigativos a los programas priorizados.	Vicedecano de extensión	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Semestral
56	<b>Programas priorizados</b>	No se ejecutan actividades previstas	1. Inejecución de actividades en los programas priorizados	1. Ejecutar según planificación las actividades encaminadas a los programas priorizados	Vicedecano de extensión	J'.Dpto.	Mensual
57	<b>Programas priorizados</b>	No se realiza evaluación de los resultados obtenidos	1. Pobre impacto en la evaluación de los resultados obtenidos los programas priorizados	1. Evaluar en los consejos de dirección la evaluación de los resultados obtenidos los programas priorizados	Decano	Miembros del consejo dirección	Mensual
58	<b>Cátedras Honoríficas</b>	No se ejecutan las tareas planificadas que incluyen conferencias, eventos, cursos facultativos, concursos, actividades científico-estudiantiles, investigaciones, etc.	1. Transgrede la calidad de divulgación de los eventos	1. Divulgar y preparar eventos con elevada calidad científica	Vicedecano de extensión	J'.Dpto.,	Permanente
59	<b>Cátedras Honoríficas</b>	No se realizan evaluaciones de las acciones realizadas por cátedras y por carreras	1. No se materializan las evaluaciones de las acciones realizadas por cátedras y carreras	1. Realizar y plasmar el impacto positivo de las acciones realizadas.	Vicedecano de extensión	J'.Dpto., J. de disciplina,	Mensual

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>PROCESO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b>							
60	<b>Movimiento de artistas aficionados</b>	Baja captación de alumnos aficionados	1. Disminución de grupos de personas con aptitudes artísticas	1. Garantizar la captación de estudiantes con aptitudes artísticas para lograr el incremento del movimiento de artistas aficionados.	Vicedecano de extensión	Profesores principales	Permanente
61	<b>Movimiento de artistas aficionados</b>	No se crean grupos de aficionados por manifestaciones	1. Disminución de las manifestaciones artísticas, lo que conlleva a la baja captación de artistas aficionados atentando contra la calidad del movimiento.	1. Crear grupos de aficionados de diferentes categorías (canto, baile, teatro, etc.), mediante la captación de alumnos con aptitudes artísticas.	Vicedecano de extensión	Profesores principales	Permanente
62	<b>Movimiento de artistas aficionados</b>	Falta de determinación de necesidades (instrumentos musicales, vestuario, instructores de arte, locales, audio, luces, transporte, etc.)	1. Atenta la calidad de proyectos culturales.	1. Viabilizar con la casa de cultura medios necesarios para la proyección de eventos culturales en la facultad.	Decano	Vicedecano de extensión	Marzo 2022
63	<b>Comunicación social y divulgación</b>	No se determinan las características, necesidades y vacíos de información interna y externa.	1. Desinformación de las necesidades de la información	1. Incrementar mediante la divulgación de la información interna y externa a través del conocimiento de las características, necesidades y vacíos de la información.	Vicedecano de extensión	J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Mensual

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Procesos Sustantivos</b>							
<b>PROCESO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</b>							
64	<b>Comunicación social y divulgación</b>	No se transmiten los mensajes en el tiempo y no se adecuan a las situaciones específicas.	1. Llegada tardía de la documentación lo que posibilita la desinformación.	1. Tramitar en tiempo y forma la información, para que se adecue a la situación específica.	Vicedecano de extensión	Secretaria general, J'.Dpto., J. de disciplina, profesores principales	Permanente
65	<b>Comunicación social y divulgación</b>	No existe retroalimentación	1. Desinformación	1. Estrechar vínculos según las necesidades de información	Vicedecano de extensión	J'.Dpto.,	permanente
66	<b>Cultura física y deportes</b>	No se realiza la captación de alumnos con potencial como atletas en los diferentes deportes	1. No se desarrollan los eventos deportivos a nivel de universidad	1. Elevar la captación de alumnos con potencial deportivo	Vicedecano de extensión	J'.Dpto.,	Enero 2020
67	<b>Cultura física y deportes</b>	Escasa promoción y realización de actividades de la cultura física y el deporte (juegos universitarios, recreación y turismo, senderismo, campismo, etc.)	1. Disminución en la promoción de actividades y eventos deportivos	1. Mediante la captación y promoción de eventos de cultura física y deportes, garantizar la realización de actividades deportivas.	Vicedecano de extensión	profesores principales	mensual

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Proceso Estratégico</b>							
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>							
68	<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	Atrasos en la conformación en las áreas del inventario de riesgos	1. Ocurrencias de accidentes de trabajo	1. Conformar en tiempo y forma los inventarios de riesgos	RH	Factores	Diciembre 2021
69	<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	Incumplimiento de las regulaciones de seguridad y salud del trabajo en las puestos de trabajo	1. Ocurrencias de accidentes de trabajo e incremento de enfermedades profesionales	1. Cumplir con lo establecido en las regulaciones de seguridad y salud en el trabajo.	Vicedecanos	Secretaria general, J'.Dpto., J.disciplina, profesores principales RH, Factores	Permanente
70	<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	Manifestaciones de posibles focos de mosquito Aedes Aegyptis y Albopictus, por no constitución de las brigadas autofocales.	1. Incremento de la focalidad de mosquitos, así como la aparición de enfermedades infectocontagiosas como el Dengue, Chicungunya y el Zika.	1. Crear brigadas autofocales 2. Controlar el cumplimiento de las medidas sanitarias. 3. Realizar periódicamente inspecciones de autofocal en las diferentes áreas. 4. Mantener la higiene de las áreas (chapeado, recolección de los desechos sólidos, etc.)	Decano	Vicedecanos, Factores, J'.Dpto., J. de disciplina,	Semanal

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Proceso Estratégico</b>							
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>							
71	<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	Incumplimiento de las medidas higiénicas sanitarias para la prevención de la Covid-19	1. Contagio y propagación de la enfermedad a todo el personal que labora, trayendo consigo incremento de convalécientes y fallecimientos por dicha enfermedad.	1. Realizar higiene de manos frecuentemente con agua y jabón 2. Mejorar la limpieza y desinfección de objetos y superficies que se tocan regularmente 3. Evitar tocarse los ojos, la nariz y la boca 4. Practicar higiene respiratoria al toser o estornudar en un codo o pañuelo doblado y luego desechar el pañuelo inmediatamente; 5. Usar una máscara médica si tiene síntomas respiratorios y realizar higiene de manos después de deshacerse de la máscara 6. Mantener la distancia física (un mínimo de 2 m.) De los demás. 7. Promover los hábitos de higiene personal en todos los ámbitos de trabajo y frente a cualquier escenario de exposición (trabajadores, clientes, proveedores y visitas) 8. Trabajo a distancia o teletrabajo 9. Flexibilidad de horarios y/o sistema de turnos. 10. Desincentivar darse la mano, promoviendo el uso de otros métodos de saludo. 11. Asegurar la flexibilidad horaria necesaria para aquellos trabajadores que deben estar en casa debido al cierre de las escuelas. 12. Potenciar el uso de carteles y señalización que fomente las medidas de higiene y prevención 13. Crear pasos podálicos en cada área docente, residencia estudiantil y en los lugares públicos de acceso a trabajadores, profesores y estudiantes. 14. Garantizar hipoclorito de sodio para el uso en todas las áreas de la facultad.	Decano	Vicedecanos, Factores, J'.Dpto., J. de disciplina, estudiantes, profesores (Todo el personal)	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Proceso Estratégico</b>							
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>							
72	<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	Uso inadecuado de los equipos de protección personal	1. Ocurrencia de accidentes laborales y fallecimientos. 2. Aparición de enfermedades crónicas	1. Supervisar el uso correcto de los medios de protección 2. Garantizar la entrega de los medios de protección a las personas que lo requieran.	RH	Factores	Permanente
73	<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	Desactualización de los niveles de inspección	1. Incremento de riesgos por la desactualización de los niveles de inspección	2. Actualizar los niveles de inspección	RH	Factores	Enero 2022
74	<b>Seguridad y salud en el trabajo</b>	Entrega de medios de protección a personal que no labora en la entidad o trabajadores que lo hayan recibido en términos de tiempo inferior al de la vida del medio de protección.	1. Desvío de recursos y ejecución indebida del presupuesto	1. Garantizar que el destino final de los recursos llegue a los trabajadores que lo requieran en el tiempo estimado. 2. Verificar mensualmente los autorizos de los medios de protección	RH	Factores	mensual
75	<b>Selección e integración</b>	Contratar rápidamente a las personas evadiendo los pasos requeridos	1. Incumplimiento de lo establecido en la contratación de personal. 2. Ocurrencia de hechos delictivos por la contratación de personal sin la debida investigación	1. Garantizar una correcta selección y contratación de personas, cumpliendo los pasos establecidos.	RH	Vicedecanos, J'Dpto.	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Proceso Estratégico</b>							
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>							
76	<b>Selección e integración</b>	Mala selección del personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco rendimiento de las actividades específicas.</li> <li>2. Incumplimiento de la ética profesional.</li> <li>3. Ocurrencia de hechos delictivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar que el personal encargado de la selección del personal tenga dominio de los requisitos a cumplir durante la elección.</li> </ol>	RH	Factores	Permanente
77	<b>Selección e integración</b>	Falta de modelos para homogenizar la información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desmotivación del contratado</li> <li>2. Demora en el proceso de contratación del personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar la impresión de la documentación requerida para el proceso de contratación.</li> </ol>	RH	Factores	Permanente
78	<b>Selección e integración</b>	Carta de solicitud incompleta, al llenar la solicitud de empleo el cliente no llena todos los datos requeridos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad o atraso del proceso de selección, ya que se le debe entregar la carta nuevamente para que la complete y poder realizar el proceso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar, revisar y monitorear el correcto llenado de la solicitud de empleo.</li> </ol>	RH	Factores	Permanente
79	<b>Selección e integración</b>	Errores de información o entrega de la información tardía, proveniente de las diferentes áreas universitarias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atraso e insatisfacción del personal que recibe la información.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar y analizar la información antes de ser enviada.</li> </ol>	RH	Vicedecanos, J'Dpto., J' Disciplina, profesores principales	Permanente
80	<b>Selección e integración</b>	Fluctuación del personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Daños a la economía</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar las causas de la fluctuación del personal</li> <li>2. Capacitar al personal nuevo ingreso</li> </ol>	RH	Vicedecanos, J'Dpto., profesores principales	Trimestral

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Proceso Estratégico</b>							
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>							
81	Capacitación y desarrollo	Problemas con el proceso de capacitación de los trabajadores;	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ineficiencias en el trabajo específico.</li> <li>Desconocimiento de las necesidades de capacitación de los trabajadores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Capacitar en el puesto de trabajo mediante un entrenador al personal que garantice la eficiencia en el trabajo</li> <li>Comprobación de las acciones de capacitación incluidas en el plan anual</li> </ol>	RH	Factores,	Mensual
82	Capacitación y desarrollo	Deficiencias con la aplicación de los procedimientos de categorías docentes y científicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desmotivación de la superación profesional por la no aplicación de procedimientos según categoría.</li> <li>No se apliquen las normas salariales según categoría docente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Velar por la correcta aplicación de los procedimientos de categorías docentes y científicas</li> <li>Garantizar el pago correcto en correspondencia con la categoría docente.</li> </ol>	RH	Vicedecano de investigación y posgrado y J'Dpto.	Mensual
83	Capacitación y desarrollo	Deficiencias con la atención al recién graduado en preparación	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desmotivación del recién graduado por la falta de preparación y atención</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dotar con conocimiento al recién graduado para que adquiera dominio de su puesto de trabajo.</li> <li>Garantizar que el personal encargado del adiestramiento a los recién graduados tenga los conocimientos necesarios y valores éticos morales para la formación del mismo.</li> </ol>	J'Dpto.	Factores	Permanente
84	Capacitación y desarrollo	La capacitación de los trabajadores no está en correspondencia con los puestos de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Incorrecto desempeño laboral</li> <li>Riesgos de accidentes por falta de conocimiento del puesto de trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Capacitar correctamente al trabajador según el puesto de trabajo a desempeñar</li> <li>Supervisar la correspondencia de la capacitación de los trabajadores según el puesto de trabajo</li> </ol>	RH	Factores,	Mensual

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Proceso Estratégico</b>							
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>							
85	<b>Capacitación y desarrollo</b>	Incumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos	1. Incorrecto desempeño laboral	1. Garantizar el correcto cumplimiento del plan de capacitación	RH	Factores	Permanente
86	<b>Capacitación y desarrollo</b>	Desconocimiento de las necesidades de capacitación de los trabajadores	1. Trabajadores desinformados 2. Toma de decisiones incorrecta 3. Inexistencia de información relevante	1. Cambio de roles en las reuniones de Información 2. Socialización de la información por parte de la alta dirección 3. Participación aleatoria de trabajadores en el consejo de dirección	RH	Factores	Mensual
87	<b>Evaluación del desempeño</b>	Lentitud en la entrega de evaluaciones por parte de los departamentos y otras áreas de la universidad	1. No se realiza una correcta evaluación de desempeño	1. Valorar este indicador en la evaluación del desempeño del trabajador y de ser reincidente corregirlo disciplinariamente	RH	Vicedecanos, J'Dpto	Mensual
88	<b>Evaluación del desempeño</b>	La metodología a seguir para la confección de las evaluaciones no es respetada	1. Falta de calidad en la confección de las evaluaciones al no cumplir con los requerimientos de la metodología a seguir para la confección	1. Cumplir con los requerimientos establecidos para la confección de las evaluaciones	RH	Vicedecanos, J'Dpto Factores	Permanente
89	<b>Evaluación del desempeño</b>	Las evaluaciones carecen de recomendaciones y señalamientos	1. Al no constar señalamientos ni recomendaciones, no existe perfeccionamiento del trabajo que desempeña.	1. Garantizar profundidad en las evaluaciones.	RH	Vicedecanos, J'Dpto Factores	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Proceso Estratégico</b>							
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>							
90	<b>Evaluación del desempeño</b>	Trabajadores con problemas de indisciplina, resultado deficiente o mal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencias e impuntualidades de los trabajadores</li> <li>2. Poco comprometimiento con las tareas de la entidad</li> <li>3. Ausencia injustificadas al proceso docente</li> <li>4. Separación intermitente de la labor educativa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar los controles referidos al cumplimiento con los manuales de procedimiento</li> <li>2. Elaboración (por los trabajadores) de la política integral</li> <li>3. Verificación de las tarjetas de firma de los trabajadores</li> <li>4. Asignación de funciones específicas</li> <li>5. Valorar este indicador en la evaluación del desempeño del trabajador y de ser reincidente corregirlo disciplinariamente.</li> <li>6. Aplicar reglamento disciplinario ante este acontecimiento</li> </ol>	RH	Factores	Mensual
91	<b>Estimulación moral y material</b>	No existe estimulación moral y material a los trabajadores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desmotivación laboral</li> <li>2. Abandono del puesto de trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimular a los trabajadores por los resultados obtenidos.</li> <li>2. Crear alternativas para la estimulación moral y material por los resultados satisfactorios alcanzados</li> <li>3. Realizar eventos donde se reconozcan los resultados de trabajos científicos.</li> </ol>	Decano	RH, J'Dpto	Trimestral
92	<b>Estimulación moral y material</b>	No se ejecutan acciones para el desarrollo del sentido de pertenencia; aporte laboral, satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desvío de recurso</li> <li>2. Maltrato a la propiedad social.</li> <li>3. Insatisfacción individual y colectiva de los trabajadores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear ambiente de trabajo favorable.</li> <li>2. Garantizar condiciones seguras, con calidad de vida y satisfacción de los trabajadores.</li> <li>3. A través de acciones internas garantizar un desarrollo del sentido de pertenencia; a través del reconocimiento de los trabajadores.</li> </ol>	Decano	Vicedecano s, RH, J'Dpto, Factores	Permanente

**Anexo No.11. Continuación  
Plan de prevención de riesgos**

No.	Actividad	Riesgo	Manifestaciones negativas	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta	Fecha cumplimiento
<b>Proceso Estratégico</b>							
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>							
93	<b>Organización del trabajo</b>	No contar con una planificación prospectiva para determinar el cubrimiento de la plantilla	1. Sobrecarga de trabajo 2. Desmotivación del personal 3. Inejecución del presupuesto (salario)	1. Buscar vías para lograr el completamiento de la plantilla al 100%. 2. Crear convocatorias para cubrir la plantilla	Decano	RH, vicedecanos, y J'Dpto.	Trimestral
94	<b>Organización del trabajo</b>	Expedientes laborales, falta de cualquier documento como los datos personales del trabajador, tiempo de servicio, tarjeta de salario	1. Descontrol o pérdida de la documentación	1. Control y actualización de expedientes de trabajo.	RH	Factores	Permanente
95	<b>Comunicación institucional</b>	No se realiza evaluación del sistema de comunicación	1. Baja calidad de la comunicación	1. Dar seguimiento y evaluación de la estrategia general de comunicación	RH	Factores	Semestral
96	<b>Control</b>	Falta de control en la documentación (sin hoja de firma, sin documento que origina el pago); y atraso en la entrega de la información proveniente de las diferentes áreas	1. Descontrol o pérdida de la documentación	1. Control y actualización de expedientes de trabajo.	RH	Factores	Permanente
97	<b>Control</b>	Problemas para el control de los expedientes, así como en el archivo de los mismos	1. Falta de control de los expedientes 2. Pérdida de documentación	1. Mantener actualizada la documentación, así como su organización (archivo pasivo y activo)	RH	Factores	Permanente