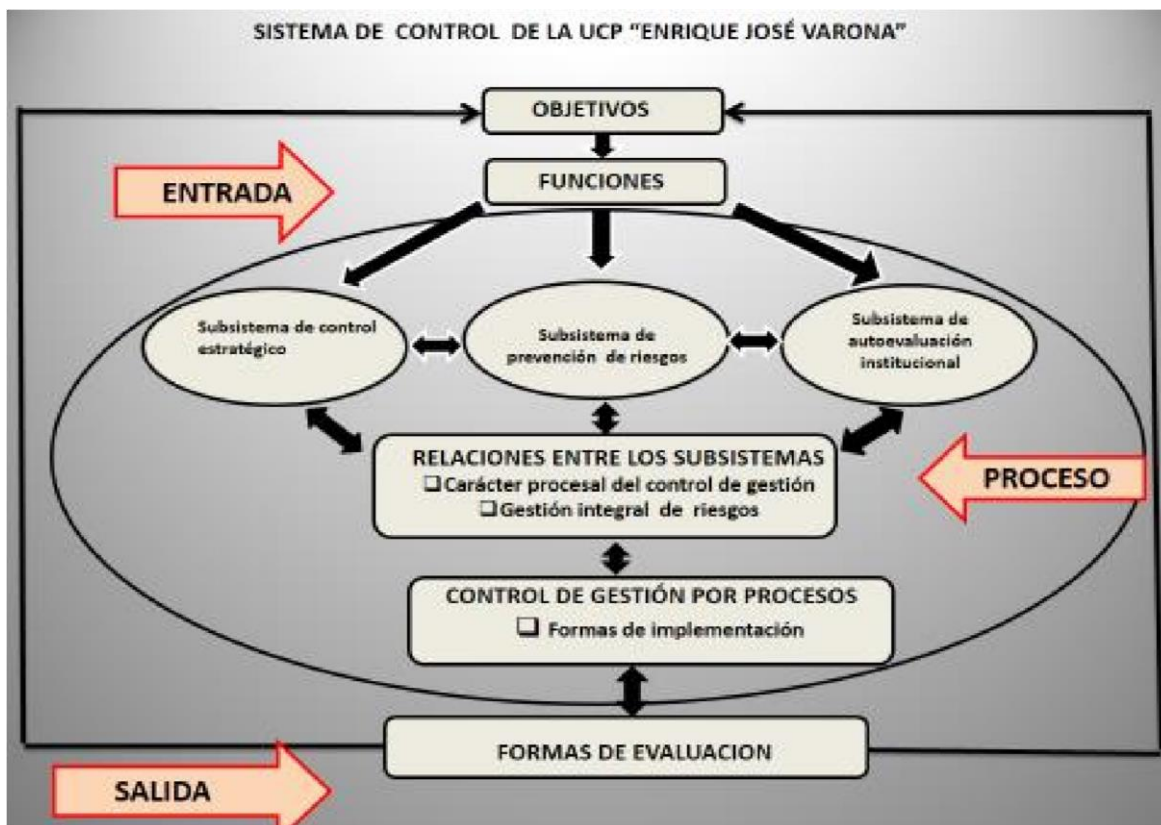


Capítulo III. Sistema de control de la organización

Algunos presupuestos de partida.

- El sistema de control tiene en cuenta las experiencias precedentes del aplicado en la universidad desde el curso 2011-2012.
- Se incorporan los nuevos enfoques sobre la concepción del control en la Educación Superior y los resultados de las investigaciones que se desarrollan en la universidad sobre la integración del proyecto estratégico, el control interno y la evaluación institucional a las acciones de control.
- Sobre la base de estas consideraciones iniciales el sistema de control de la universidad tiene la siguiente estructura:
 1. Objetivos del sistema de control.
 2. Componentes del sistema de control.
 3. Formas de implementación del sistema.
 4. Formas de evaluación.



Fuente: Fernández, R. y Carbonell, J. (2017)

I. Objetivos del sistema de control

1. Evaluar de manera sistemática el desarrollo de los procesos estratégicos, claves y los de apoyo, contenidos en el proyecto estratégico de la universidad.
2. Evaluar sistemáticamente el cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos.

3. Garantizar el seguimiento a las fortalezas y debilidades detectadas en el proceso de autoevaluación institucional, así como de los programas de carrera, maestría, especialidad y de doctorado.
4. Propiciar un sistema de relaciones entre todos los miembros de la comunidad universitaria que contribuya a la consolidación de una cultura de control en la institución.
5. Contribuir a consolidar estilos de dirección basados en métodos científicos que estimulen la participación en el control de gestión en la institución.
6. Propiciar que los miembros de la comunidad universitaria se apropien de normas de comportamiento individual y social en correspondencia con el objeto social de la institución.
7. Perfeccionar los procesos y resultados de las actividades que contribuyan a prever y limitar los riesgos internos y externos para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales. **Funciones del sistema control**

El sistema de control contribuye al logro de la misión y visión, así como al fortalecimiento de los valores compartidos declarados en el proyecto estratégico institucional. En tal sentido, se reconocen como funciones del sistema de control las siguientes funciones: formativa, desarrolladora, socializadora, integradora, movilizadora y preventiva.

II. Componentes del sistema de control

El sistema de control está integrado por tres subsistemas.

- 1) El control estratégico. (Se orienta al control sistemático de los procesos: Estratégicos: Planeación estratégica, Informatización, Internacionalización, Gestión Económica Financiera, Gestión de Recursos Humanos y Cuadros.

Claves: Formación inicial del profesional, investigación y postgrado, extensión universitaria.

De apoyo: Servicios Generales, Mantenimiento, Aseguramientos e Inversiones.

- 2) El control interno. (Se orienta hacia la prevención de los riesgos detectados y hacia la legalidad de los procesos que se desarrollan en la universidad)

Control del Plan de Prevención de Riesgos en la universidad y en las áreas que dirigen procesos, a través de las rendiciones de cuenta y las guías de autocontrol.

- 3) La autoevaluación institucional. (Se orienta hacia la autoevaluación sistemática de los resultados que se van alcanzando en el desarrollo de los procesos)

Se expresa mediante el seguimiento de las fortalezas y debilidades de la autoevaluación institucional, así como de las carreras, maestrías, especialidades y del doctorado.

III: Formas de implementación del sistema.

Las formas de implementación del sistema se integran en las acciones de control de los tres componentes desde sus particularidades.

Principales formas de implementación para el control estratégico.

- 1) Evaluaciones mensuales y anuales del cumplimiento del Plan Anual de Actividades de la universidad y de cada una de las áreas y procesos,
- 2) Balances de trabajo parciales y final de los objetivos propuestos para el año 2018,

- 3) Balances de trabajo de los principales procesos estratégicos, claves y de apoyo,
- 4) Evaluaciones individuales del desempeño de cuadros, profesores y trabajadores de apoyo,
- 5) Rendiciones de cuenta y claustros,
- 6) Realización del sistema de reuniones y seguimiento a los acuerdos,
- 7) Visitas integrales y especializadas a las áreas con enfoque de procesos.

Formas de implementación para el control interno.

- 1) Aplicación de las guías de autocontrol según cronograma (mayo y septiembre),
- 2) Rendiciones de cuenta de las áreas y responsables de procesos ante el comité de control según cronograma,
- 3) Seguimiento a los riesgos y manifestaciones negativas reflejadas en el Plan de Prevención de Riesgos,
- 4) Auditorías internas,
- 5) Seguimiento a las medidas orientadas en las acciones de control interno y externo reflejadas en el expediente único.

Formas de implementación de los procesos de autoevaluación

- 1) Seguimiento a las fortalezas y debilidades detectadas en cada una de las áreas, de los procesos:
carreras, maestrías, especialidades y doctorados, según lo planificado en el Plan Anual de Actividades.

Indicaciones de carácter general para la implementación del sistema

La implementación del sistema de control da prioridad al control por procesos (control proactivo u horizontal), sin negar el control funcional, jerárquico y clásico (control reactivo o vertical).

- 1) Diseño de un cronograma de trabajo que precise las acciones de control a desarrollar en cada uno de los componentes del sistema para evitar superposiciones y la preparación de los participantes,
- 2) Elaboración del programa de visitas integrales y especializadas y de otras acciones operativas que se decidan en la dinámica del trabajo,
- 3) Las visitas integrales y especializadas deben combinar los controles a las áreas y a los procesos,
- 4) Elaboración de las guías para las visitas integrales y especializadas y la preparación de las personas que la realizan,
- 5) Definir en cada caso los planes de medidas de acuerdo con los resultados obtenidos en todas las acciones de control,
- 6) Es muy importante tener en cuenta que, por las relaciones entre los subsistemas y el carácter integral del sistema, las acciones de control de los diferentes subsistemas se pueden combinar en el cronograma de ejecución.

Procedimientos de carácter general con que opera el sistema de control

- 1) El diagnóstico,
- 2) La observación del desarrollo de procesos y actividades,
- 3) Las pruebas de comprobación,
- 4) La entrevista grupal o individual,
- 5) La encuesta de opinión,
- 6) Análisis de resultados de actividades,
- 7) El diálogo con los participantes,
- 8) La comparación de resultados mediante análisis colectivo con los participantes sobre resultados precedentes, actuales y proyectivos,
- 9) La consulta a las personas,
- 10) La orientación,
- 11) La autoevaluación sobre resultados de procesos,
- 12) La conversación informal,
- 13) Participación en reuniones,
- 14) El cruce de información (denominado también método clínico),
- 15) El contraste de opiniones,
- 16) La revisión de documentos (estrategias, planes y programas), 17) La construcción colectiva de modelos de actuación.

Procedimientos de carácter específico

- 1) Revisión de documentos de planificación y demás documentos de trabajo esenciales de acuerdo con las características de los procesos,
- 2) Revisión de estrategias y planes,
- 3) Recorridos por las áreas e instalaciones y revisión de equipos e instalaciones,
- 4) Cumplimiento de normas legales,
- 5) Constatación del uso de recursos,
- 6) Revisión de actas y contraste con la práctica.

IV. Formas de evaluación.

- 1) Mediante informes para el caso de las visitas integrales y especializadas,
- 2) En la actualización del Plan de Prevención de Riesgos,
- 3) En las valoraciones realizadas por los órganos de dirección y técnicos,
- 4) En las valoraciones de las rendiciones de cuenta en el Consejo Universitario y en el Comité de Control y demás órganos de dirección y técnicos,
- 5) Mediante la realización de despachos por los diferentes niveles de dirección,
- 6) Mediante el balance del cumplimiento de los objetivos,
- 7) Mediante la evaluación del desempeño de docentes, trabajadores no docentes y cuadros,
- 8) Mediante los informes de autoevaluación institucional,
- 9) Mediante los informes de evaluación de carreras, maestrías, especialidades y doctorado, 10) Propuesta de nuevos controles en la planificación.

Maestra principal	CPA Brigada		Agosto- DicMarzo	Sep Oct-Nov- En	Oct-Nov- Dic/ Mayo					Mensual	Mensual	Mensual
-------------------	----------------	--	---------------------	--------------------	-----------------------	--	--	--	--	---------	---------	---------

Acciones a incorporar como contenido del sistema de trabajo y control a partir de las principales debilidades constatadas en los procesos de evaluación externa y autoevaluación a diferentes programas.

Debilidades	Acciones	Responsables	F. Cumplimiento	Lugar
Publicaciones en los grupos 1 y 2	Precisar en el PTI a los docentes con requisitos para estas publicaciones.	Vicerrectores, Directores y Decanos.	Septiembre- Octubre	Áreas
	Organizar prioridades de publicación en Revista Varona.	Sección de publicaciones.	Septiembre	Sección de publicaciones
	Presentación de prioridades de publicación en Revista Varona.	Sección de publicaciones	Octubre	Consejo Científico
	Evaluar proyección de publicaciones en revistas de los grupos 1 y 2.	Vicerrector y Dtor Inv y Postgrado	Octubre- FebreroJunio	Consejo Científico
	Muestreo de evidencias en expedientes.	Sección de categorías docentes	Oct-Nov-En- Abril	Reunión Vicerrectores(invitar a Decanos)
Participación de profesores en eventos nacionales e internacionales.	Precisar en el PTI a los docentes.(identificar los de ramas de ciencias afines)	Vicerrectores, Directores y Decanos.	Septiembre- Octubre	Áreas
	Muestreo de evidencias en expedientes.	Sección de categorías docentes	Oct-Nov-En y Abril	Reunión Vicerrectores(invitar a Decanos)

Estrategia de formación doctoral y de sostenibilidad del claustro.	Muestreo de expedientes de docentes en formación doctoral y en proceso de cambio de categoría docente.	Sección de categorías docentes	Oct-Nov-En y Abril	Reunión Vicerrectores(invitar a Decanos)
	Evaluación de la estrategia.	Vicerrector y Dtor Inv y Postgrado	Bimestral Enero	Consejo Científico Consejo de dirección
Premios de los docentes y estudiantes	Rediseñar el sistema de premios y reconocimientos institucionales	Direcciones de formación, de investigación y postgrado, cuadros y recursos humanos.	Diciembre	Consejo de dirección
	Precisar en el PTI a los docentes con requisitos para optar.	Vicerrectores, Directores y Decanos	Enero	Áreas
Patentes	Divulgar los requisitos.	Sección de publicaciones	Septiembre- Octubre	
	Determinar los trabajos que puedan patentarse.	Directores y Decanos	Octubre	Áreas
	Precisar en el PTI a los docentes con requisitos para optar.	Directores y Decanos	Octubre	Áreas
Convenios y proyectos nacionales e internacionales asociados a programas de maestrías y doctorado.	Reevaluar la asociación de los existentes	Directores y Decanos	Octubre	Áreas

	Fomentar el establecimiento de nuevos convenios asociados a programas de carreras, maestrías y doctorado.	Directores y Decanos	Anual	Áreas
Evaluación de impactos de maestrías.	Diseño en programas de maestría	Directores y Decanos	Diciembre	Consejo científico
Estrategia de lengua inglesa, económica.	Diseño en las carreras	Dirección de formación y Decanos	Octubre-Febrero Mayo	Facultades
Uso de plataformas interactivas	Diseño en las carreras	Dirección de formación, de informática y Decanos	Octubre-Febrero Mayo	Facultades
Orientación para consulta en repositorios internacionales	Diseño en las carreras	Dirección de formación, de informática y Decanos	Octubre-Febrero Mayo	Facultades
Eficiencia académica	Seguimiento en carreras y colectivos de año.	Dirección de formación y Decanos	Octubre-Febrero Mayo	Facultades

