

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

**Título: Análisis y propuesta de mejora en el Sistema de Control Interno de
la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV**

TRABAJO DE DIPLOMA

Autor: Carlos Israel Lorenzo Alemán

Tutores: Dr.C. Fernando Marrero Delgado

Ms.C. Ing. Aliesky González Pérez

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1

**“El conocimiento es la virtud , solo si se sabe se puede
divisar el bien”.**

Sócrates.

Agradecimientos

Quisiera agradecer de manera general a todas aquellas personas que siempre estuvieron apoyándome cuando las necesitaba, para así poder alcanzar esta meta y entrar en una nueva etapa de mi vida.

Agradecer especialmente a mis padres, que siempre estuvieron dispuestos a darlo todo, capaces siempre de ver el lado bueno de las cosas, su preocupación y dedicación por mí es algo que no olvidaré nunca, quisiera poder algún día transmitirle a mis hijos lo mismo que he aprendido de ellos.

A mi hermano, que es la persona mas importante en mi vida.

A mis tutores Fernando y Aliesky, que con su experiencia han contribuido a mi formación como profesional, les agradezco todo el tiempo que emplearon, el sacrificio a que estuvieron sometidos, siempre estaré muy agradecido con sus consejos.

A mi novia, que ha estado siempre a mi lado y me ha enseñado muchas cosas de la vida.

A toda la familia, que ha sido capaz de apoyar a mis padres para poder llegar aquí.

A todos los amigos y amigas, compañeros de aula y de cuarto, que nos hemos convertido en una familia numerosa, los quiero mucho y agradezco todos los momentos que hemos vivido. Feliz de que hayan formado parte de esta hermosa etapa ya vivida.

A todos los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV que fueron capaces de cooperar en esta investigación.

A todos los profesores de la carrera Ingeniería Industrial, que con sus conocimientos y métodos me hicieron capaz de alcanzar este sueño hoy cumplido.

Y en especial quiero agradecer y dedicar este título a mi abuela Carmen que no se encuentra hoy aquí con nosotros, pero la llevo en el corazón.

A TODOS MUCHAS, MUCHAS GRACIAS.....

Resumen

La presente investigación se realizó en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, con el objetivo principal de reducir los problemas que están afectando a su Sistema de Control Interno. Con vistas a lograr dicho objetivo se aplicó un procedimiento de diagnóstico apoyado por métodos y herramientas para la recolección y evaluación de información como entrevistas a grupo de expertos, guía de autocontrol, modelo de madurez, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto, entre otros. Como resultado se logró identificar las problemáticas que inciden en el desenvolvimiento efectivo de cada uno de los procesos de la Dirección, entre las que figuran: ineficiencia de las actividades de control y ambiente de control. Para revertir esta situación se proponen un conjunto de medidas para tratar de mejorar y así poder elevar el nivel de efectividad de la Dirección de Recursos Humanos con lo que se vería beneficiado el cliente final (trabajadores), cumplimiento con las nuevas normativas y legislaciones laborales vigentes.

Abstract

The present investigation was carried out in the Human Resources Department of the Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, with the main objective of reducing the problems that are affecting its Internal Control System. In order to achieve this objective, a diagnostic procedure was applied, supported by methods and tools for the collection and evaluation of data and information, such as expert group interviews, self-control guide, maturity model, cause-effect diagram, Pareto diagram, among others. As a result, it was possible to identify the problems that affect the effective development of each of its processes, among which are: inefficiency of control activities and control environment. To reverse this situation a set of measures are proposed to try to improve and thus be able to raise the level of effectiveness of the Human Resources Management with what would benefit the final client (workers), compliance with the new regulations and labor laws in force.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Marco Teórico Referencial de la Investigación	4
1.1. Conceptuación de control	4
1.2. Sistema de control interno.....	7
1.2.1. Instrumentos legales rectores del control interno	10
1.2.2. Control Interno en el sector de la educación superior	12
1.3. Gestión de Recursos Humanos	13
1.3.1. Concepciones sobre la Gestión de Recursos Humanos	14
1.4. Situación de la Gestión de Recursos Humanos en Cuba	16
1.4.1. Normas cubanas en la gestión de recursos humanos.....	17
1.5. Gestión de recursos humanos en las Instituciones de la Educación Superior	18
1.6. Conclusiones parciales	20
Capítulo 2. Análisis de la situación actual del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.....	21
2.1. Análisis de la situación actual del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos	22
2.1.1. Conceptualización del estudio	22
2.2.2. Especificación del problema.....	28
2.2.3. Determinación y verificación de la causa.....	31
Conclusiones Parciales:	40
Conclusiones Generales	41
Recomendaciones	42
Bibliografía	43
ANEXOS	45

Introducción

El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales (Marrero Delgado, 2013).

En Cuba, se establece que control es "... un conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como del cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto". Sobre esta base, se aprobó la creación de la Contraloría General de la República. El objetivo y misión fundamental de ésta es auxiliar a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado, en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y del Gobierno; en razón a esto propone la política integral del Estado en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico-administrativo, una vez aprobada, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento, así como, dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría; ejecutar las acciones que considere necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público; prevenir y luchar contra la corrupción. La propia ley establece que el Sistema de control puede ser externo o interno. En el primer caso, compuesto por "...acciones que ejercen la Contraloría General de la República y otros órganos, organismos e instituciones del Estado, autorizados por la legislación vigente para auditar, supervisar, controlar o inspeccionar conforme a sus funciones y atribuciones" (ANPP, 2009).

Un Sistema de Control Interno (SCI) es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiables los registros y resultados de la contabilidad, que resultan indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña. Pero la conclusión más importante de su interpretación es que un sistema de control interno deberá ser planeado y nunca dejado a la casualidad o espontaneidad, constituye una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación, ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, de manera que garanticen el propósito de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos (Capote Cordovés, 2001).

En correspondencia con la anterior, la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV) ha estado trabajando en el perfeccionamiento de su sistema de control interno. De la misma forma, lo ha hecho la Dirección de Recursos Humanos, donde se creó el Comité de prevención y control. Además, para apoyar el proceso de la implementación de la Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República, se creó una Comisión para la documentación e implementación de todo el sistema de control interno.

Por otra parte, en los últimos tiempos, la Dirección de Recursos Humanos ha sido objeto de control del Grupo de Auditores Internos (GAI) de la UCLV y de los responsables y equipos de metodólogos de los diferentes procesos a nivel universitario. En estos controles se han evidenciado algunas deficiencias como:

- afectación salarial al trabajador y a la entidad (pagos indebidos);
- deficiencias en los contratos de trabajo, expedientes laborales y la documentación que los soportan;
- inexistencia de evaluaciones sistemáticas mensuales y trimestrales del desempeño de cada trabajador en su puesto de trabajo;
- profesores contratados sin estar categorizados, con categoría sin ratificar, así como profesores con la categoría de instructor por más de 5 años en el cargo;
- desactualización en la firma de las tarjetas;
- trabajadores laborando sin concertación del contrato laboral;
- trabajadores sin descansar más de 11 meses provocando riesgos al trabajador;
- no están creados los perfiles de competencia para cada cargo;
- desactualización de los profesiogramas de carga; y
- inadecuada selección y reclutamiento del personal para las diversas plazas vacantes en la UCLV.

Considerando lo anterior, el **problema de investigación** sería ¿cómo contribuir a reducir los problemas existentes en el Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV que limitan un cumplimiento efectivo de sus objetivos?

Para darle solución a este problema se define como **objetivo general**: proponer acciones para el mejoramiento del Sistema de Control Interno en la Dirección de Recursos Humanos a partir de las deficiencias detectadas que afectan su gestión y el cumplimiento de los objetivos.

El objetivo general se subdivide en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Realizar un análisis de la literatura científica disponible y otras fuentes de información sobre sistemas de control interno y sus particularidades en centros de la educación superior para construir el marco teórico referencial de la investigación.
2. Realizar un análisis de la situación actual del Sistema de control interno de la Dirección de Recursos Humanos para determinar los problemas principales que estén afectando el cumplimiento de sus objetivos, a partir del procedimiento propuesto.
3. Proponer acciones de mejora, a partir de las problemáticas principales detectadas, en función de lograr un mejoramiento del sistema de control interno de la Dirección de Recursos Humanos.

Para el desarrollo de la investigación fueron utilizados varios métodos y técnicas como: el análisis histórico y el lógico, que permitió estudiar la lógica objetiva del desarrollo del Control interno, la relación e interacción entre sus componentes, así como el papel que desempeñan los Sistemas de Control Interno en la Gestión universitaria; el análisis de documentos; entrevistas; las tormentas de ideas; la matriz DAFO utilizada para conocer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que presentan la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial de la Investigación

Para la elaboración de este capítulo se abordan aspectos teóricos y prácticos encontrados en la literatura científica y otras fuentes de información disponibles relacionadas con control, sistema, control interno, sistema de control interno, recursos humanos, gestión de recursos humanos, incluidos sus conceptos. El capítulo está estructurado según la estrategia que se muestra en la figura 1.1.

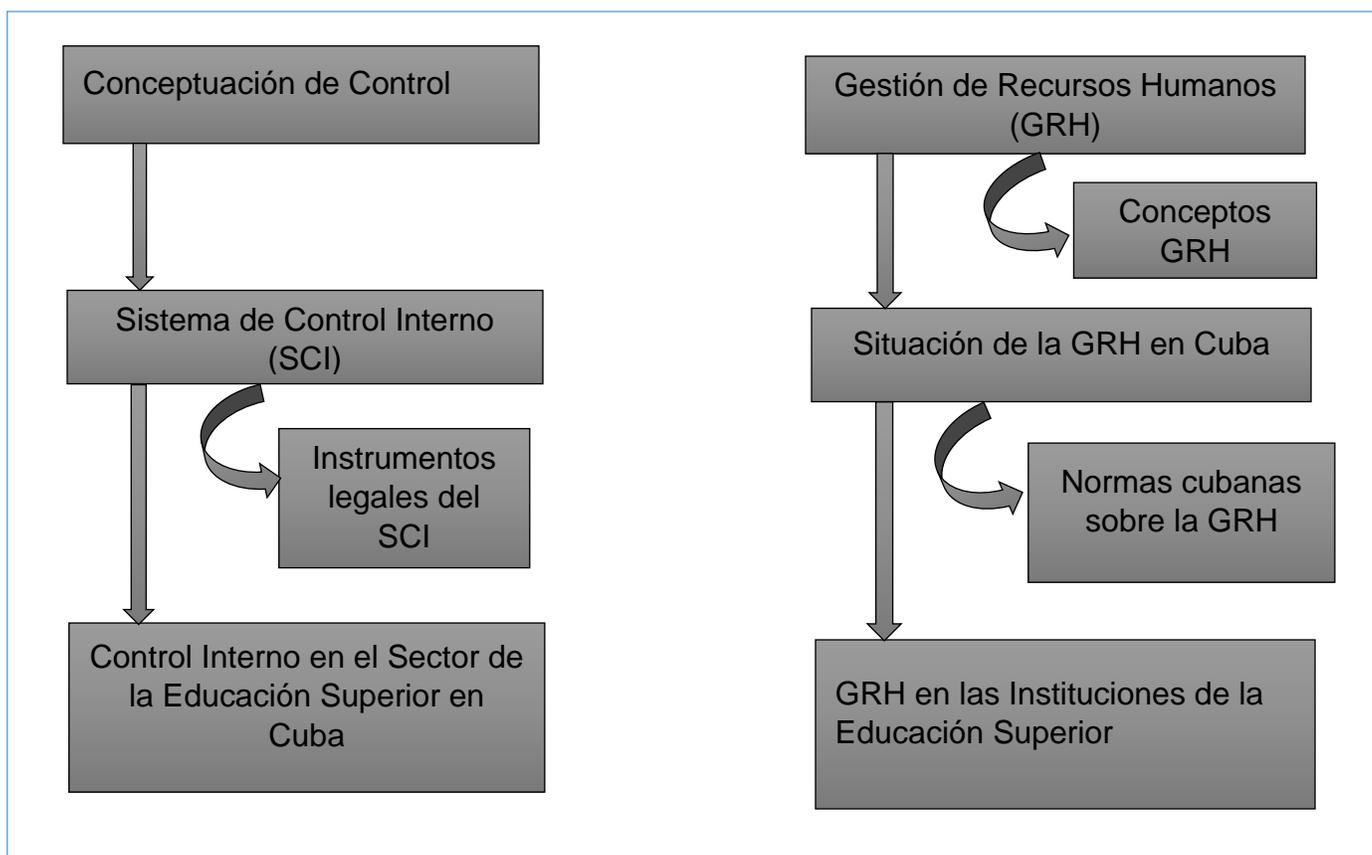


Figura 1.1. Hilo conductor seguido en la construcción del Marco Teórico Referencial.

1.1. Conceptuación de control

El control permite medir y corregir el desempeño de las instituciones con el fin de comprobar sus objetivos y planes. Es una etapa muy importante en la administración, ya que permite monitorear la eficiencia de las actividades reales de la organización para que se ajusten a las proyectadas.

Según Romero (1998), "...el control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo, la finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos, el control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema."

Chiavenato (2000), plantea que el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

A continuación, se muestran referentes teóricos de varios autores acerca del concepto de control (Anthony et al., 2008):

1. Henry Fayol. El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
2. Robert B. Buchele. El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
3. George R. Terry. El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
4. Harold Koontz y Ciril O'Donell. Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
5. Burt K. Scanlan. El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
6. Robert C. Appleby. La medición y corrección de las actuaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
7. Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

El control es la función que cierra y completa el proceso administrativo, al iniciar la retroalimentación de las acciones que se toman. En tal sentido, se trata de una fase

íntimamente interrelacionada con la de planificación. En definitiva, proporciona una información valiosísima para la planificación y puede servir de estímulo a los distintos componentes de la organización.

El control es una función de la administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz se debe centrar en la corrección y no en el error, debe ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Abarca todas las fases de la empresa.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos establecidos (Marrero Delgado, 2013).

Según el nuevo modelo económico y social cubano de desarrollo socialista (PCC, 2017), el control: es sistemático, eficiente y riguroso a cada nivel, para prevenir y fiscalizar el cumplimiento de los objetivos trazados, así como posibilitar la corrección de desviaciones a través del seguimiento y evaluación de los diferentes procesos, tanto en los aspectos técnicos especializados, como mediante el control popular.

Es por esto que se tiene que llevar a cabo un proceso de control en las empresas, que permita ver si las actividades se están realizando, en caso de que no se estén cumpliendo hacer correcciones, mediante reglas establecidas.

De acuerdo con (Marrero Delgado, 2013), el control debe cumplir un conjunto de actividades como las siguientes:

1. Planear y organizar. Los objetivos son los programas que desea lograr la organización, los que facilitarán alcanzar la meta de ésta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.
2. Hacer. El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, esta va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.
3. Evaluar. El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de qué medidas deben ser necesarias tomar.

4. Mejorar. La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

Para que el control sea efectivo deben cumplirse los requisitos siguientes: corrección de fallas y errores: el control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección; y previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

Para hacer uso del control en la organización se emplean diferentes técnicas (Marrero Delgado, 2013):

1. Control por excepción: se controlan los aspectos en que se ha alcanzado un desempeño no acorde a lo esperado.
2. Control selectivo: se analiza una situación dada en la organización para determinar las causas que la originan y tomar las acciones sobre estas para erradicar el problema. Parte del principio de Pareto de que un número reducido de causas ocasionan la mayor parte de la situación presente en la organización.
3. Control por área de responsabilidad: es la responsabilidad inherente a un directivo en cualquier organización, sobre los recursos humanos, materiales y financieros que posee para el logro de unos determinados objetivos.
4. Control interno: conjunto de medidas tomadas en la organización para prevenir el fraude y hurto, y mantener el control económico en la organización.

El control en general actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la entidad. Prácticamente todas las actividades están bajo alguna forma de control o monitoreo por lo que permite medir y corregir el desempeño de las instituciones con el fin de comprobar sus objetivos y planes. Pero el control se puede ver como parte de un todo, como un subsistema dentro de un sistema mayor, el sistema administrativo, buscando aumentar la competitividad de la organización en el mercado.

1.2. Sistema de control interno

Un conjunto de componentes que interactúan entre sí y se encuentran interrelacionados recibe el nombre de sistema.

De acuerdo con Chiavenato (1999), sistema es un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción, que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente

que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema).

La definición formal de control interno, publicada originalmente en 1949 sirve como punto de partida para explicar la función de este mecanismo y su uso en la teoría y práctica de la auditoría: "...el control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas..., un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas" (Plasencia Asorey, 2010).

El ritmo del desarrollo de los Sistemas de Control Interno aumentó durante la Revolución Industrial, cuando las economías de los países desarrollados comenzaron la producción a mediana y gran escala de bienes. Hasta ese momento el precio de las mercancías se había fijado sobre la base de lo que el gerente pensaba era su costo, pero la mayor competencia exigió de los comerciantes adoptar sistemas de control más sofisticados e integrales que respondieran a los intereses de los dueños.

En la década del 40 del siglo XX se definió el concepto de Control Interno, por parte del Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), que comienza a reconocer su grado de significación dentro de las organizaciones, pues si el SCI contable es adecuado, la posibilidad de que el fraude u otros errores existan, en cualquier magnitud, es remota (Carmenate Ávila, 2012).

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos (Florez Bautista y Mateus Venegas, 2008).

Control interno se define como un proceso efectuado por el consejo de dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de

seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías siguientes: eficacia y eficiencia de las operaciones; fiabilidad de la información financiera; cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables (Carrazana et al., 2009).

Después de analizados varios conceptos de control interno, entiendo que es un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

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

Además, los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El control interno constituye una premisa fundamental para garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se considera que, en la actualidad, las organizaciones necesitan desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, de modo que se mitiguen los riesgos hasta niveles aceptables que apoyen la toma de decisiones (Morell González et al., 2017).

El sistema de control interno (SCI): busca que la entidad sea más competitiva en el mercado, se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado; cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa (Guerrero, 2004).

Según la Contraloría General de la Republica (CGR, 2012) el SCI 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.

1.2.1. Instrumentos legales rectores del control interno

La Ley No. 107 de 2009 de la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP, 2009) que crea la Contraloría General de la República define los tipos de control en su Artículo 11 estos son: control, control externo y control interno. El propio artículo establece los objetivos del control interno:

- a) proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilícito;
- b) asegurar confiabilidad y oportunidad en la información que se recibe o brinda;
- c) garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones económicas, mercantiles u otras similares que se realicen, de acuerdo con su objeto social o encargo estatal;
- d) cumplir con el ordenamiento jurídico; y
- e) cumplir con el ordenamiento técnico establecido por los organismos rectores, para el empleo de herramientas, equipos instrumentos y otros medios de carácter similar, en la realización de los distintos procesos a su cargo.

La Contraloría General de la República tiene entre sus funciones específicas, según lo establecido en el Artículo 31 inciso l), normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

En la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República que aprueba las Normas del Sistema de control interno, establece normas y principios básicos de obligada observancia para la Contraloría General de la República y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano.

En el Objetivo 45 del trabajo del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2012) aprobado por la Primera Conferencia Nacional se hace referencia sobre el perfeccionamiento del SCI de las entidades del país con el objetivo de incrementar, con la participación activa del colectivo de trabajadores, la exigencia por la protección y cuidado de los bienes, recursos del estado y el fortalecimiento del ejercicio del control interno, la calidad de los procesos productivos, y de bienes y servicios y sus resultados en los organismos, empresas, unidades presupuestadas y otras instancias económicas y sociales.

En los lineamientos 6, 9, 104, 118, 255 del Séptimo Congreso del Partido para el periodo 2016-2021 (PCC, 2017) se expone sobre el Sistema de Control Interno del país lo siguiente:

1. Lineamiento 6. Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno y avanzar en la aplicación de métodos participativos en la dirección y en el control, que impliquen a todos los trabajadores. El control externo se basará, principalmente, en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos, haciendo estos más racionales en sus objetivos y propósitos.
2. Lineamiento 9. Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno; mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto. Elaborar el régimen jurídico que regule integralmente la actividad empresarial.
3. Lineamiento 104. Prestar mayor atención a la formación y capacitación continua del personal técnico y cuadros calificados, que respondan y se anticipen con responsabilidad social, al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales.
4. Lineamiento 118. Dar continuidad al perfeccionamiento de la educación, la salud, la cultura y el deporte, para lo cual resulta imprescindible reducir o eliminar gastos excesivos en la esfera social, así como generar nuevas fuentes de ingreso y evaluar todas las actividades que puedan pasar del sector presupuestado al sistema empresarial.
5. Lineamiento 255. Perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento. Informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones.

Con la conceptualización del nuevo modelo económico y social cubano de desarrollo socialista (PCC, 2017) los subsistemas, métodos y procedimientos que lo componen se rediseñan, previendo su interrelación en función de la eficiencia y la eficacia. Constituyendo el control interno, estatal y social –incluido el popular–, realizado sobre la

gestión administrativa, la transparencia y eficiencia necesaria para alcanzar los resultados de este modelo.

1.2.2. Control Interno en el sector de la educación superior

Las universidades están sujetas al Sistema Nacional de Control, por la condición de ser entidades del Estado. La Oficina General de Auditoría Interna, está a cargo de la evaluación del Sistema de Control Interno de las universidades nacionales. Esta dependencia depende administrativa y funcionalmente de la Contraloría General de la República.

En las universidades, al igual que el resto de las entidades en Cuba, se trabaja en implementar lo planteado en los lineamientos sobre control interno que a nivel nacional establecen los principios y normas que deben caracterizar sus procesos. Las normativas están formadas por cinco componentes: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo. El sector educacional y en particular las Universidades al igual que cualquier otra entidad desarrolla un gran número de procesos y actividades con el objetivo de cumplir su encargo social, los que deben ser objeto de control y seguimiento sistemático para constatar la eficiencia y eficacia de los mismos y sobre todo para elevar la calidad del profesional que se forma en ellas. El tema se enmarca en la línea de modernización de los procesos de dirección y gestión de las universidades incorporando los nuevos conceptos de Control Interno desde un enfoque amplio y renovado. No se trata de ver el Control Interno como la obligación de cumplir una normativa, sino que se debe ver como una ventaja competitiva (Lopez Gutiérrez y Martínez Pedregal, 2011).

Un ejemplo de control en las universidades es el proceso de acreditación, que permite comprobar mediante evaluaciones independientes e imparciales, que la entidad este debidamente preparada para cumplir con su labor (misión, visión, objetivos). Los organismos de acreditación están supeditados al Ministerio de Educación y a la Asamblea Nacional de Rectores.

El SCI es un sistema de mejoramiento continuo para el funcionamiento de una organización, basado en un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad. Es planeado y organizado por la dirección y resto del personal de la entidad para poder garantizar la eficiencia y eficacia, así como seguridad en el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

1.3. Gestión de Recursos Humanos

Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos; son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.

Los Recursos Humanos pertenecen a los denominados recursos o activos Intangibles de una organización. Al ser activos intangibles tienen como características básicas el conocimiento, destrezas y habilidades, experiencia, capacidad de adaptación, lealtad hacia la organización y capacidad de tomar decisiones, que ofrecen las personas que en esta trabajan. Todas estas cuestiones pueden ser evaluadas desde el punto de vista individual, aunque esto no es suficiente ya que las personas trabajan en equipo. Las capacidades de una organización no dependen únicamente de los recursos de que dispone, sino también de la habilidad para integrar recursos diversos, entre estos, los recursos humanos. La habilidad de una organización para hacer trabajar a los recursos humanos eficazmente, depende de la capacidad de relación entre sus empleados, que es a su vez el resultado de la cultura de la organización (Grant, 1991).

Hasta hace un tiempo, las personas eran consideradas como recursos humanos de las organizaciones. Pero, ¿qué es un recurso? En general, algo material, pasivo, inerte y sin vida propia, que ayuda a los procesos organizacionales en términos de materias primas, dinero, máquinas, equipos, etc. Sin embargo, ¿serán las personas meros recursos organizacionales? Depende de la manera en la que se entienda su actividad dentro de la organización. Si esa actividad es meramente rutinaria, repetitiva, física o muscular, entonces sólo forma parte de los procesos productivos como cualquier máquina o equipo, pero en esta nueva era de la información, el trabajo es cada vez menos físico y muscular, y cada vez más cerebral y mental. La actividad humana va dejando de ser repetitiva y de imitación para ser cada vez más creativa e innovadora; las personas dejan de ser meros recursos productivos para convertirse en el capital humano de la organización (Chiavenato et al., 2007).

En Cuba se trabaja con el concepto de Capital Humano, el cual ha sido interpretado por la alta dirección de la Revolución en correspondencia con los fundamentos ideológicos del sistema socialista. En este sentido, el concepto Capital Humano quedó definido por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz como una noción que implica no sólo conocimientos, sino también —y muy esencialmente— conciencia, ética, solidaridad,

sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco (Souto Anido, 2015).

1.3.1. Concepciones sobre la Gestión de Recursos Humanos

Según Zayas (2001), la Gestión de Recursos Humanos (GRH) es: “un sistema que no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque sociotécnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos”.

Mientras que Gismera (2001), expresa que “la Gestión de Recursos Humanos busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos, buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica”.

Para Escat (2002), la GRH es “Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística)”.

Por su parte Chiavenato (2002), expresa que “la gestión de recursos humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional”.

En conjunto (Bautista y Suárez, 2003), reconocen la GRH como: “conjunto de decisiones y políticas que deben nacer de la dirección, orientadas a conseguir la mayor eficacia y eficiencia del sistema que integra la producción o lo que, transportado a un contexto económico empresarial, establece la mejor consecución de los resultados previstos en el plan de desarrollo con el mínimo coste, partiendo de la premisa de que en todo proceso de producción se utilizan unos recursos o medios productivos que suponen siempre un coste para obtener unos resultados, que son productos o servicios. Dentro de la gestión del talento humano este concepto se trabaja con base en la generación de competencias que encaminen a la organización a garantizar su permanencia en el mercado”.

La GRH se ha definido como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la

utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad (Perez, 2003).

Cuesta Santos (2005), expresa que es: "Un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional, buscando el mejoramiento continuo mediante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales que influyen en las personas, considerando las interacciones con el entorno".

Todas estas definiciones guían a la comprensión de la GRH como un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, estableciendo condiciones favorables para que éstas alcancen también sus propios objetivos. Enfocando la GRH en un sistema de entradas y salidas permanentes (retroalimentación), en combinación estrecha con el entorno, en la cual actúan cada una de sus partes, logrando como producto final un recurso humano con valores acordes a las necesidades de la organización.

En el actual ambiente competitivo de negocios, el éxito depende más de la eficaz administración de los recursos humanos, por la razón de que los recursos humanos constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización (Chiavenato, 2000).

La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la alta dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GRH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la alta dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Esto debe ser una constante en la mente de los directivos (Cuesta Santos, 2005).

Los objetivos generales de la GRH en la actualidad, están orientados a mantener, crear y desarrollar un amplio contingente de recursos humanos, con habilidades y motivaciones, que les permitan llevar a cabo los objetivos de cada una de estas para alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles (Fernández Marcos, 2013).

Otros objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- la GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva;
- el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH;
- contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica; y
- establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan (Cuevas, 2010):

1. Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
2. Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
3. La crisis de productividad
4. El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
5. Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
6. La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos.

1.4. Situación de la Gestión de Recursos Humanos en Cuba

Al triunfo de la Revolución se erige el sistema laboral sobre dos pilares básicos de pleno empleo y pago por la complejidad del trabajo, dando respuesta al ejército de desempleados y la anarquía salarial existente. Todas las reformas de la década del 60 se proyectaron sobre casi todas las esferas excepto la de organización y en consecuencia sobre la del departamento de personal o recursos humanos. Se erige el sistema laboral sobre la base de la satisfacción de necesidades con un potente sistema de seguridad social y una garantía de empleo, pero sin abordar este la satisfacción del resto de las necesidades del hombre (sentido de pertenencia, autoestima, autorrealización personal, reconocimiento, entre otras) (Piñero Medina, 2016).

Han predominado estilos y métodos burocráticos de dirección y la división o fraccionamiento extremo del trabajo en tareas con iguales funciones, diversidad de puestos afines, de actividades y áreas de dirección, en definitiva, un perfil estrecho que afecta la efectividad de la gestión empresarial.

No es extraño que cuando se ha hecho referencia a la racionalización de fuerza de trabajo se piensa rápidamente en el área de recursos humanos, capacitación, personal, e incluso la propia unidad de cuadros que ha pasado de una subordinación a otra. Hoy, a la luz de los cambios apremiantes de la economía cubana y el proceso de redimensionamiento empresarial en que se encuentran sujetos las empresas se demanda el rediseño de las organizaciones bajo nuevos principios y estructuración del sistema y deberán basarse en el redimensionamiento cualitativo de los Recursos Humanos (Piñero Medina, 2016).

De acuerdo con (Gómez, 2018), la secretaria ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Alicia Bárcena asegura a Granma, “Los recursos humanos con que cuenta Cuba le dan una enorme capacidad de inserción en el mundo y constituyen una ventaja en la actualización de su modelo económico”.

1.4.1. Normas cubanas en la gestión de recursos humanos

Como parte de los esfuerzos que Cuba hace por facilitar e impulsar la adopción del enfoque de gestión están elaboradas y aprobadas la familia de Normas Cubanas NC 3000-3002: 2007, Diseño e implementación del Sistema de Gestión integrada de Capital Humano. Cuenta con tres normas, la 3000 referida al vocabulario, la 3001 al diseño y la 3002 a la implementación. Aunque en estas se detallan objeto y campo de aplicación, referencias normativas, términos y definiciones y los requisitos generales a cumplir por las partes involucradas, esto no garantiza la total fiabilidad y eficacia de los sistemas propios diseñados.

El mismo se basa en familia de la norma ISO 9000 sobre Seguridad y Salud del Trabajo y la NC 14000 sobre Sistema de Gestión Ambiental de manera que el diseño e implementación de este sistema es consecuente con estas normas y en correspondencia es un sistema integrado desde sus inicios.

Las normas ISO 9001, que son las que se certifican, exigen elaborar la documentación relacionada a los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación y un sistema de gestión de recursos humanos por competencias,

independientemente del enfoque que adopte, requiere modificar sus procesos los que podrán ser coincidentes o exceder, las necesidades anteriores (Barreto Quijano, 2014).

El modelo cubano para el diseño e implementación de un sistema de gestión integrada de los recursos humanos, establece que las organizaciones deberán establecer y mantener, un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC 3001: 2007), donde el centro del modelo son las competencias laborales, además se les concibe como el factor por excelencia de la gestión integrada de capital humano y además expresan un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Hoy, en Cuba adquiere gran importancia, dentro del ministerio, el diseño de los Sistemas de GRH, trasladándolo a las empresas las cuales tienen la tarea de llevarlo a cabo (León, 2013).

La norma 45001 publicada por la ISO en el 2018, especifica los requisitos para un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Proporciona orientación para su uso, para permitir a las organizaciones proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables previniendo las lesiones y el deterioro de la salud relacionados con el trabajo.

1.5. Gestión de recursos humanos en las Instituciones de la Educación Superior

Tanto a nivel internacional como en Cuba, la GRH tiene sus particularidades según el sector en el cual sea analizada dicha actividad; cabe señalar que las Instituciones de Educación Superior (IES) no escapan a la realidad actual y figuran entre las organizaciones en las cuales tienen mayor connotación las prácticas de recursos humanos vistas con enfoque sistémico y recogidas en un sistema organizado e implementado según las características de la organización en que se desarrolle el mismo. En las condiciones actuales de desarrollo de la dirección en el plano mundial, donde la universidad tiene que jugar su papel, no se puede olvidar que hay que operar en un medio poco definido y en constante cambio por la creciente globalización, por lo que dirigir en medio de la incertidumbre y la complejidad de los procesos universitarios, obliga a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia en los métodos de dirección (Morales Gutiérrez, 2002)

En el empeño de responder a los retos actuales, las instituciones educacionales reconocen como su mayor fortaleza la utilización racional y eficiente de sus recursos humanos, así como su talento; trayendo como consecuencia que los directivos académicos tengan que prepararse para enfrentar los cambios que deben hacerse en el

trabajo docente, investigativo, de extensión y los efectos que tienen estos en la supervivencia y el bienestar de los trabajadores y la Universidad.

Es el talento del personal de las instituciones universitarias cubanas el recurso principal para asumir el cumplimiento del plan estratégico trazado por la alta dirección ministerial en correspondencia con el convulso y cambiante entorno que se presenta en este mundo contemporáneo.

Es esencial que los Recursos Humanos de las instituciones, tengan los conocimientos actualizados sobre los paradigmas predominantes y los nuevos y que estos se apliquen a las actividades de la institución. Los recursos humanos constituyen el factor interface para relacionar los paradigmas (conocimientos) y las instituciones (los servicios que presta). Es precisamente el talento humano el que genera los paradigmas y a través de estos la necesidad del cambio de las Instituciones de Educación Superior (IES).

Dentro de la planificación estratégica del Ministerio de Educación Superior (MES) se incluye de manera neurálgica el fortalecimiento de los recursos humanos con el objetivo central de garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global, estando coherentemente articuladas con las demás esferas que integran este sistema de planificación estratégica; haciéndola funcionar regido por sus principios generales (MES, 2004).

Los impactos de los cambios sustanciales que se han producido en el plano económico, político y tecnológico en el ámbito internacional, han transformado el entorno en el cual operan las organizaciones cubanas. En este contexto, las Instituciones de Educación Superior se han visto precisadas a elevar su competitividad, específicamente a través de sus Recursos Humanos, por constituir estos el capital fundamental en el desarrollo de los procesos que en estas entidades se desarrollan.

Al igual que el resto de entidades en Cuba las Instituciones de la Educación Superior desarrollan un gran número de procesos y actividades por lo que han implementado un Sistema de Control Interno basado en los principios y normas vigentes, permitiendo así, controlar sistemáticamente la calidad de sus profesionales, aumentando la ventaja competitiva de las Instituciones de la Educación Superior.

1.6. Conclusiones parciales

1. El sistema de control interno busca que las entidades sean más competitivas, pues es un sistema de mejoramiento continuo basado en un conjunto de acciones, procedimientos y métodos con el objetivo de prevenir riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos de las instituciones de la educación superior.
2. La Gestión de Recursos Humanos es un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, se encarga de velar por la calidad, cantidad y productividad de las personas involucradas en los procesos productivos de bienes o de servicios. En Cuba existen aprobadas un conjunto de normas que exigen una adecuada selección, capacitación y evaluación del desempeño en la gestión de recursos humanos, a lo cual no están ajenas las instituciones de la educación superior.
3. En las Instituciones de la Educación Superior el talento humano es el recurso fundamental para el desarrollo de sus procesos ya que son los encargados de asumir el cumplimiento de los planes estratégicos trazados por la alta dirección en el cumplimiento de las normas de las universidades.
4. El sistema de control interno de la Dirección de recursos humanos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas se encuentra afectado por un conjunto de problemas que limitan al cumplimiento efectivo de sus objetivos, requiriéndose de un mejoramiento de éste.

Capítulo 2. Análisis de la situación actual del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV

En este capítulo se determinan los problemas principales que afectan el Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos en la UCLV. Para esto se utiliza el procedimiento mostrado en la figura 2.1 estructurado en tres fases: conceptualización del estudio, especificación del problema y verificación de la causa; estas fases se desglosan en 12 pasos, permitiendo realizar un amplio análisis en la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.

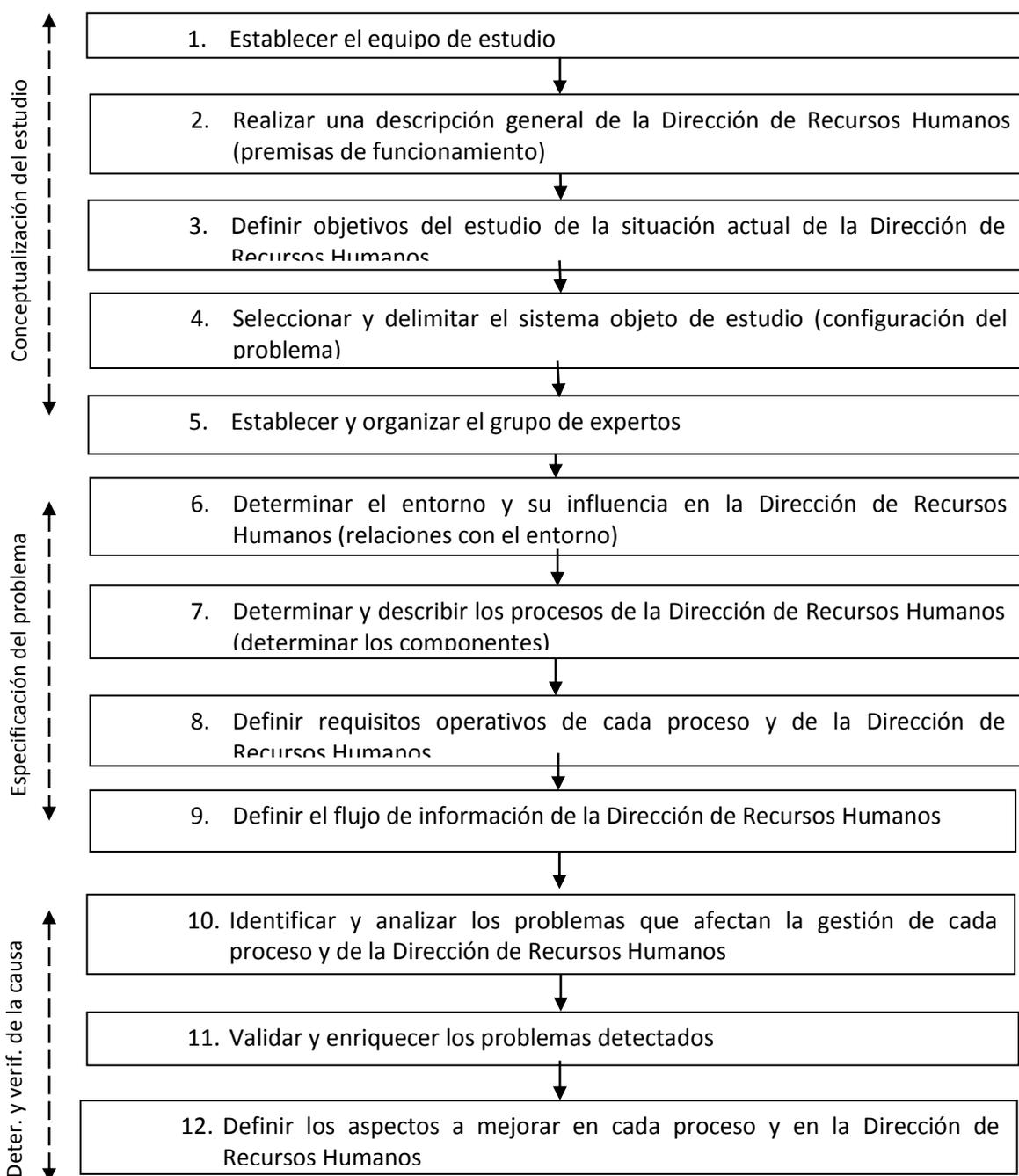


Figura 2.1. Procedimiento para el análisis de la situación actual del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos. Fuente: elaboración propia a partir de Marrero Delgado (2013).

2.1. Análisis de la situación actual del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos

El procedimiento permitirá identificar los problemas existentes en el Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos, así como los aspectos a mejorar en cada uno de sus procesos que afectan el cumplimiento de sus objetivos.

2.1.1. Conceptualización del estudio

Paso1. Establecer el equipo de estudio

Para la realización del estudio se organizó un equipo encargado de la recopilación de información, el análisis de los datos y la aplicación de los diferentes pasos del procedimiento. Conformado por el investigador, el Director de Recursos Humanos de la UCLV, un Metodólogo de la Dirección de Recursos Humanos, y los especialistas principales de los diferentes grupos de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.

Paso 2. Descripción general de la Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos (DRH) de la UCLV se subordina directamente al Vicerrector de Procesos Estratégicos, entre sus principales funciones se encuentran: planificar, organizar, controlar y orientar los procesos de gestión de recursos humanos en correspondencia con las normas, reglamentos y políticas establecidas; planificar y controlar la ejecución del presupuesto de gasto de personal; orientar, revisar y tramitar los procesos de categorías docentes y científicas; supervisar y controlar la calidad de los servicios que se ofrecen, así como la atención al público y a la comunidad universitaria; exigir el estricto control de la disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral; y dirigir en correspondencia con las regulaciones establecidas los procesos de captación y selección de la fuerza de trabajo.

Misión

Formar profesionales competentes en las ciencias técnicas, agropecuarias, pedagógicas, económicas, sociales, humanísticas, exactas y de la cultura física, mediante la educación de pregrado, la superación continua y el postgrado, basada en el desarrollo de las ciencias, la tecnología y la innovación, con calidad, integralidad y patriotismo, en función de satisfacer la demanda de la región central y el país, para lo cual dispone de

instalaciones adecuadas y un capital humano de elevado nivel científico, humanista y con tradición de excelencia en su trabajo.

Visión

Ser una universidad de excelencia, comprometida con el proyecto social cubano, que centra su accionar en la construcción del socialismo próspero y sostenible aprobado en el Congreso del Partido, en los ejes de desarrollo hasta el 2030 y aporta sus resultados a la consolidación del modelo económico cubano. Formamos con calidad y eficiencia profesionales integrales, con profundo sentido humanista, competentes, cultos, portadores de nuestros valores y comprometidos con la patria. Se cuenta con un claustro revolucionario, de excelencia, innovador, estable, de amplia cultura general integral, sólida preparación política ideológica, motivados, capaces de lograr las transformaciones necesarias para el perfeccionamiento de la educación superior cubana.

Se satisfacen las necesidades y demandas de capacitación y superación de profesionales y cuadros, priorizando la formación de doctores. Alcanzándose resultados de la ciencia, tecnología e innovación universitaria vinculados a las prioridades del territorio, lo que unido a la gestión del conocimiento y la innovación impacta y contribuye al desarrollo económico y social de la provincia. Los cuadros están preparados y motivados dirigen, con alto sentido de pertenencia, empleando eficazmente los recursos de que disponemos en función del logro exitoso de los objetivos, la estimulación y el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida.

Paso 3. Definir objetivos del estudio de la situación actual de la Dirección de Recursos Humanos

Existen un conjunto de problemas que muestran baja efectividad del Sistema de Control Interno en la DRH, de ahí que el objetivo que se pretende alcanzar con el estudio de la situación actual del Sistema de Control Interno de la DRH está encaminado a determinar los problemas principales que afectan su gestión y que inciden en su efectividad, así como proponer soluciones.

Paso 4. Seleccionar y delimitar el sistema objeto de estudio

La Dirección de Recursos Humanos atendiendo a las funciones, obligaciones y atribuciones sobre los procesos de gestión de recursos humanos se encuentra estructurada por un departamento, 3 grupos y una sección de trabajo subordinados al Director, con un sistema de trabajo de estrecha coordinación entre los diferentes niveles

estructurales dentro de la Dirección y un alto grado de interrelación de documentación e información.

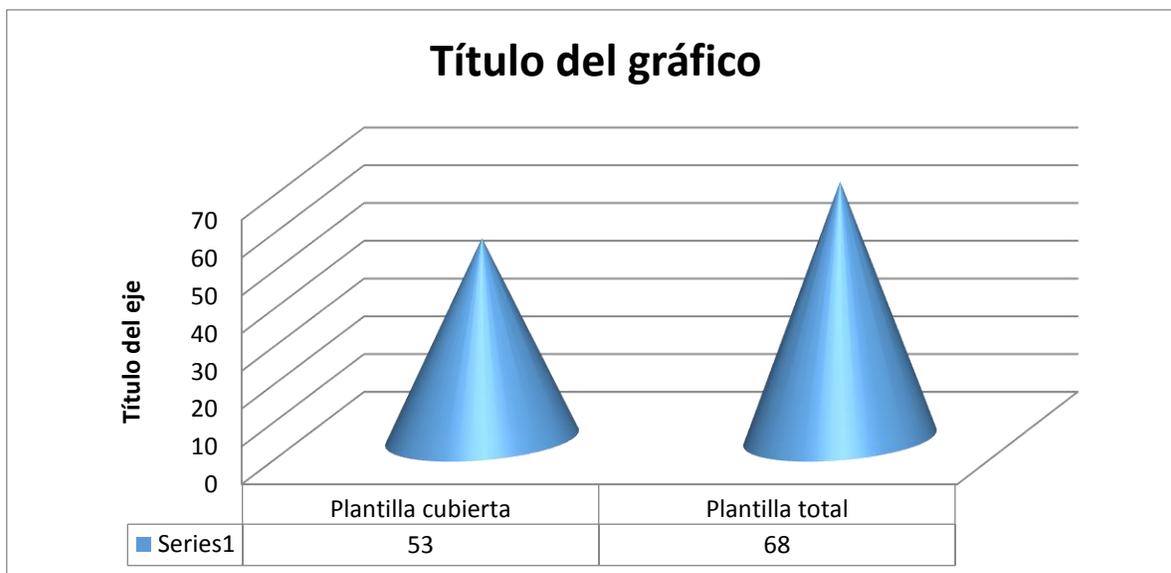
Cuenta con una plantilla aprobada de 68 trabajadores (tabla 2.1), cubierta un 77.94%, lo que representa 53 plazas cubiertas del total de la plantilla (figura 2.2), de estas existen 2 cuadros ejecutivos, 4 técnicos y 8 de servicio. Se cuenta con un doctor en ciencias y seis máster; seis con categoría docente de ellos un profesor titular, tres asistentes y dos profesores auxiliares.

Tabla 2.1. Plantilla de la Dirección de recursos humanos de la UCLV

Áreas	Cuadros Ejecutivos	T	A	S	O	Total de cargos
Dirección de RH	1	7	0	1	0	9
Sección de formación y desarrollo	0	7	0	0	0	7
Grupo de seguridad y salud del trabajo	0	5	0	0	0	5
Casita infantil	0	3	0	5	0	8
Departamento de recursos humanos	0	1	0	0	0	1
Grupo de planeación y control	0	5	0	0	0	5
Grupo de recursos laborales	1	16	0	0	0	17
Sección de retribución	0	8	0	1	0	9
Grupo de selección	0	2	0	0	0	2
Sección Sede Félix Varela Morales	0	4	0	1	0	5
Total	2	58	0	8	0	68

Fuente: Elaboración propia a partir de la platilla aprobada de la UCLV

Figura 2.2 Datos de la relación, entre la plantilla aprobada y la cubierta



En el departamento se centralizan los procesos de contratación de los recursos humanos; convocatoria y radicación de plazas; la organización del trabajo y salarios; estructura y plantilla de la Universidad; sistemas de pagos; la confección de las informaciones estadísticas de la Dirección; elaboración, control y ejecución del plan y presupuesto; la confección, revisión, cálculo y archivado de las nóminas; y el control a la actualización de la base de datos ASSETS Premium. También se atiende el control y supervisión de la disciplina laboral; informes estadísticos; los procesos de evaluación del personal, contratación, ubicación y baja de los trabajadores; trámites de seguridad social; actualización y custodia de los expedientes laborales, así como la confección de los expedientes de trabajadores de nueva incorporación; actualizar en el sistema ASSETS altas, movimientos y bajas de los trabajadores; el proceso de pago de los trabajadores; los cálculos de los certificados médicos, licencia de maternidad y prestación social, cartas de pagos por diferentes conceptos; confección de las solicitudes de créditos de los trabajadores, certificaciones de salario e incrementos de chequeras; actualización de las tarjetas de salario; y control del submayor de vacaciones. Se atiende el control y supervisión de la disciplina laboral; informes estadísticos; los procesos de evaluación del personal, contratación, ubicación, y baja de los trabajadores; trámites de seguridad social; actualización y custodia de los expedientes laborales, así como la confección de los expedientes de trabajadores de nueva incorporación; actualizar el sistema Assets altas, movimientos y baja de los trabajadores; el proceso de pago de los trabajadores; los cálculos de los certificados médicos, licencia de maternidad y prestación social, cartas de pagos por diferentes conceptos; confección de las solicitudes de créditos de los trabajadores,

certificaciones de salario e incrementos de chequeras; actualización de las tarjetas de salario; y control del submayor de vacaciones.

La Sección de recursos humanos de las Sede “Félix Varela Morales” atiende en la sede correspondiente: la organización del trabajo y los salarios, estructura y plantilla, disciplina laboral, control y supervisión de la disciplina laboral; informes estadísticos; los procesos de evaluación del personal, contratación, ubicación, y baja de los trabajadores; trámites de seguridad social; actualización y custodia de los expedientes laborales, así como la confección de los expedientes de trabajadores de nueva incorporación; actualiza en el sistema ASSETS altas, movimientos y bajas de los trabajadores; el trabajo con los profesores y actualización de los expedientes docentes.

En la Sección de Formación y Desarrollo se centralizan los procesos de evaluación de los docentes, investigadores y recién graduados; los procesos de obtención y ratificación de categorías docentes y científicas; actualización de tribunales de categoría; control de las bajas de los docentes e investigadores; estudios de los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo y las características del proceso de formación y consolidación de los colectivos laborales; se elaboran y controlan los planes de capacitación de los trabajadores y se organiza y controla la ejecución de los planes individuales de desarrollo; se confecciona y tramita la demanda de fuerza de trabajo calificada, y se evalúa el ambiente laboral del Centro y sus áreas.

El Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo atiende en la Dirección de recursos humanos el proceso de Seguridad y Salud en el trabajo para todas las áreas de la Universidad; elabora y propone lineamientos de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo; estudia el desarrollo alcanzado en la protección del trabajo al nivel que corresponda; evalúa los resultados a nivel de Universidad y áreas según lo orientado; determina los riesgos laborales; elabora y propone metodologías y normas de seguridad y salud; estudia, supervisa, asesora y controla el uso y mantenimiento de los medios de protección, así como de los equipos y sistemas contra incendios y realiza inspecciones a las áreas universitarias para comprobar la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre Seguridad y Salud en el Trabajo.

En el Anexo 1 se puede observar los datos relacionados con la plantilla de la UCLV al cierre del mes de abril del 2018.

Paso 5. Establecer y organizar el grupo de expertos

Para conformar el grupo de expertos se utilizaron los trabajadores capacitados en identificar los problemas fundamentales, que abarcaron los principales procesos de la Dirección de Recursos Humanos.

Para determinar su cantidad se utilizó la expresión 2.1 ($i=0.10$, $p=0.01$, $K=6.6564$, $1-\alpha=0.99$).

$$n = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2} \quad (2.1)$$

Donde:

i- Nivel de precisión deseado

p- Proporción estimada de errores de los expertos

k- Constante asociada al nivel de confianza elegido

Debiéndose trabajar con 7 expertos, se seleccionaron por su experiencia e incidencia en el proceso de toma de decisiones; quedando conformado el grupo de expertos por los compañeros siguientes (tabla 2.2):

Tabla 2.2. Expertos seleccionados en la propuesta de alternativas para el proceso de toma de decisiones

Nombre y apellidos	Cargo	Años de experiencia en la ES
Fernando Marrero Delgado	Director de Recursos Humanos	25
Aliesky González Pérez	Metodólogo de la Dirección de Recursos Humanos	10
Olga Liset Perez Caraballo	Jefa de Departamento de Recursos Humanos de la Sede Central	0.66
Clara Martínez Cal	Especialista principal del Grupo de Planeación y Control	34
Odalys de los Milagros Malcom	Especialista principal del Grupo de Recursos Laborales	23
Yusnel Gutierrez Avich	Especialista principal del Grupo de Retribución	12
Adolfo Rodríguez Gonzalez	Especialista principal del Grupo de Seguridad y Salud del Trabajo	16

2.2.2. Especificación del problema

Paso 6. Determinar el entorno y su influencia en la Dirección de Recursos Humanos

Para determinar el entorno y su influencia en la Dirección de Recursos Humanos, se determina a qué estará sujeto el sistema durante su utilización y por cuánto tiempo. Un aspecto esencial lo constituye el análisis del entorno en que se desenvuelve la Dirección, con sus amenazas, oportunidades y sus características internas; es decir, sus fortalezas y debilidades que inciden sobre o están presentes en la Dirección de Recursos Humanos.

Todo esto se puede lograr partiendo de la misión y visión de la Dirección de Recursos Humanos, establecida en el paso 1 del procedimiento y empleando los métodos y técnicas que aporta la dirección estratégica de procesos, como lo constituye la Matriz DAFO, desarrollada por Boston Consulting Group.

Amenazas

1. Competencias de otros sectores con mejores salarios.
2. Libre contratación en el extranjero a partir de ley migratoria.
3. Dificultades financieras de país.
4. Escasez de los recursos materiales necesarios que limitan la labor de la DRH.
5. Falta de preparación por parte de los directivos (cuadros) en la unidad administrativa de la UCLV.

Oportunidades

1. Ordenamiento económico actual.
2. Sistema organizativo de la Educación Superior.
3. Preparación de los cuadros para asumir las transformaciones de la sociedad.
4. Integración de la Educación Superior en la provincia.
5. Existencia de relaciones de colaboración con otros organismos y empresas del territorio.

Fortalezas

1. Cultura organizacional y de dirección sólida.
2. Sistema automatizado para la gestión de los datos e informaciones de la plantilla, la contratación y los sistemas de pago.
3. Disciplina laboral y experiencia técnica del personal.
4. Existencia de las relaciones de colaboración de la Dirección de Recursos Humanos con las facultades y centros de estudios.
5. Utilización de los docentes acreditados y especialistas propios de la institución para la capacitación de las principales áreas.

Debilidades

1. Falta de integración de procesos y áreas para acometer acciones.
2. Insuficiente sistema de estimulación que permita incentivar a los trabajadores de la dirección.
3. Recursos informáticos que se cuenta son insuficientes por su obsolescencia y bajas prestaciones.
4. No se encuentran elaborados los perfiles de competencia para cada cargo establecido según las normas cubanas en cada uno de los puestos de trabajo.
5. Expedientes laborales no actualizados.
6. No se explotan suficientemente otras modalidades de capacitación, que no sean las tradicionales.

El análisis de los resultados del impacto de la matriz DAFO se realizó con el grupo de expertos seleccionados (Tabla 2.3). La escala a emplear para ponderar los impactos y de esta forma darle el peso que realmente tiene cada combinación es la siguiente:

- (3) fuerte Impacto.
- (2) medio Impacto.
- (1) poco impacto.
- (0) sin impacto.

Tabla 2.3. Resultados de la matriz DAFO.

		Fortalezas					Total	Debilidades						Total
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	
Oportunidades	1	3	0	2	3	1	9	1	0	0	1	1	1	4
	2	2	1	1	2	0	6	2	1	1	2	1	2	9
	3	1	0	3	0	2	6	2	1	1	0	2	3	9
	4	0	1	0	3	0	4	3	0	0	0	0	1	4
	5	0	0	1	2	0	3	2	0	1	0	0	1	4
Total		6	2	7	10	3	28	10	2	3	3	4	8	30
Amenazas	1	1	1	2	1	0	5	1	2	0	0	1	2	6
	2	1	0	1	2	0	4	0	0	0	1	0	0	1
	3	0	1	0	0	1	2	0	1	2	0	0	0	3
	4	0	1	1	1	0	3	0	1	3	1	1	1	7
	5	2	2	2	0	3	9	2	0	0	2	2	2	8
Total		4	5	6	4	4	23	3	4	5	4	4	5	25

Después de analizada la matriz DAFO se observa que su comportamiento es de una estrategia adaptativa (MIN-MAX), porque aprovecha las oportunidades del entorno para minimizar las debilidades de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.

Paso 7. Determinar y describir los procesos de la Dirección de Recursos Humanos

En este paso del procedimiento se deben determinar los componentes que integran a la DRH, partiendo de identificar las funciones que realiza el Director, los Metodólogos y cada Departamento del grupo de Dirección de Recursos Humanos (Anexo 2).

En la DRH se tienen estructurados los grupos de trabajo en función de los procesos que se desarrollan en la misma, por esto es que como procesos están identificados los de planeación y control, formación y desarrollo, retribución, selección y reclutamiento, recursos laborales y por último seguridad y salud.

Paso 8. Definir requisitos operativos de cada proceso de la Dirección de Recursos Humanos

En este paso se definen las condiciones límites y los requerimientos de cada proceso y de la Dirección de Recursos Humanos (Anexo 3) así como se determinan, también, las medidas de prestaciones técnicas: fiabilidad, efectividad del sistema, factores humanos, disponibilidad, seguridad de misión, y prestaciones. Estas medidas se determinan a partir de los requisitos operativos y el concepto de mantenimiento del sistema. Pueden ser factores cuantitativos o cualitativos.

En el Anexo 4 se muestra una definición de los requisitos de cada uno de los niveles de madurez del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos.

Se utiliza, además, el indicador para medir el Nivel de madurez del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos, basándose en la calificación ofrecida en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Calificación del índice de madurez del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos

Puntos	Grado de madurez
≤ 30	Incipiente
31-50	Novato
51-70	Competente
71-90	Diestro
91-100	Experto

Fuente: Piñero Medina, 2016

Paso 9. Definir los flujos de información actuales de la Dirección de Recursos Humanos

El flujo de la información y calendario estadístico de la Dirección de Recursos Humanos se resume en el Anexo 5.

2.2.3. Determinación y verificación de la causa

Paso 10. Identificar y analizar los problemas en el Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos

Para identificar y analizar los problemas en el Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos se utilizan las técnicas siguientes:

- Guía de autocontrol de la CGR, adecuada a las características de la Dirección por la comisión central universitaria (ver Anexo 6);
- aplicación del modelo de Madurez del Sistema de Control Interno de la Dirección según la guía de autocontrol (ver Anexo 7);
- entrevistas a los jefes de procesos y funcionarios de la Dirección, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación; y
- análisis documental de las normativas, información de la Dirección y otras fuentes relacionadas con la investigación.

Se aplica la guía de autocontrol al Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos (Anexo 6), evaluando determinados aspectos, según el criterio de los expertos.

Se muestra un resumen de la aplicación de la guía de autocontrol a partir de la evaluación de cada uno de los aspectos por componentes del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos en la Tabla 2.5.

Para alcanzar la puntuación final es necesario seguir los pasos siguientes:

1. Contar la cantidad de criterios reales evaluados y multiplicarlos por 5 (puntuación máxima alcanzada).
2. Sumar los puntos alcanzados en cada criterio evaluado (puntuación Real).
3. Dividir la puntuación real entre la puntuación máxima alcanzada y luego multiplicarla por 100.

Tabla 2.5. Comportamiento de los componentes de la Guía de autocontrol

Componente «ambiente de control»	155.00
Componente «gestión y prevención de riesgos»	45
Componente «actividades de control»	94.12

Componente «información y comunicación»	58.67
Componente «supervisión y monitoreo»	60
Puntuación máxima a alcanzar	440
Puntuación real	412.78
Puntuación final	93.81

Fuente: Guía de autocontrol DRH marzo 2018.

Para conocer si la puntuación alcanzada es satisfactoria, aceptable, regular o mal se establece la escala siguiente:

Tabla 2.6. Escala de la guía de autocontrol

Satisfactorio	93 – 100
Aceptable	85 – 92,99
Regula	76 – 84,99
Mal	≤ 75,99

Fuente: Guía de Autocontrol DRH marzo 2018

La Guía de Autocontrol comprende 88 criterios de medidas, la aplicación de la guía demuestra a manera general que los aspectos verificados son satisfactorios. Para apoyar este análisis de la situación actual del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos se actualizó la herramienta Excel utilizada por Piñero Medina, 2016. Evaluando el nivel de madurez como incipiente, novato, competente, diestro o experto según cada componente del SCI (Ambiente de control; Gestión y prevención de riesgos; Actividades de control; Información y comunicación; y Supervisión y monitoreo).

Para poder trabajar con la herramienta Excel se plantea en la tabla 2.7, una escala donde quedaría establecido el nivel de madurez adecuado a la puntuación de la guía. Como en la guía la escala se mide por 4 aspectos mal, regular, aceptable o satisfactoria se dividió este último en los niveles de madurez experto y diestro para poder utilizar la herramienta Excel.

Tabla 2.7. Escala según la Guía de Autocontrol para trabajar con la herramienta Excel

Nivel de madurez	Escala para el Excel
Experto	4.8 – 5

Diestro	4.6 - 4.8
Competente	4.2 - 4.6
Novato	3.9 - 4.2
Incipiente	0 - 3.9

Esta herramienta Excel permite valorar cada componente del SCI, otorgándole una puntuación a cada componente y al índice de madurez. A partir de esta puntuación se definen los atributos que requieren atención máxima, alta, media o leve. La herramienta ofrece una propuesta para alcanzar el estado siguiente al estado actual en el grado de madurez, según cada uno de sus componentes y sus atributos.

Como resultado a la aplicación de la herramienta, el nivel de madurez del SCI de la DRH de la UCLV se clasifica como Diestro (Anexo 8) con un puntaje de 88. Existen algunos aspectos en los componentes Ambiente de control y Actividades de control que requieren atención media y alta por lo que los problemas a identificar se encuentran relacionados con los aspectos siguientes.

Atención alta:

- personal e idoneidad demostrada;
- alcance de las actividades de control; y
- aplicación de las actividades de control.

Atención media:

- planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual;
- integridad y valores éticos; y
- estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.

A partir de todo el trabajo realizado en la identificación de los problemas del SCI de la DRH, se obtuvieron problemas en sus diferentes procesos (tabla 2.8):

Tabla 2.8. Problemas detectados en los diferentes procesos de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV.

No.	Proceso	Letra asignada
	Retribución:	
1	Existe atraso al recibir la información (I-10, Reportes de tarifas	A

	horarias, condiciones laborales, incidencias, etc.) de las diferentes áreas, así como errores en la misma que posibilitan demoras en el pago.	
2	Inadecuada distribución de las tareas de los técnicos del grupo que provocan atrasos en la confección de las tarjetas de salario.	B
3	Fluctuación del personal de retribución que trae consigo que el personal de nueva incorporación demore su preparación en las tareas del grupo.	C
4	Computadoras rotas o con pobres prestaciones que provoca atraso en el trabajo.	D
Selección y reclutamiento:		
5	Inadecuado trabajo de los Comités de Expertos de las diferentes áreas para poder realizar una selección idónea del personal.	E
6	Poca divulgación de los procedimientos establecidos para la selección y reclutamiento del personal.	F
7	Falta de modelos oficiales para homogenizar la información de los candidatos de los diferentes puestos de trabajo que se convocan o radican.	G
Planeación y control:		
8	No contar con una planificación prospectiva para determinar el cubrimiento de la plantilla.	H
9	Errores en los profesiogramas recibidos	I
10	No contar con perfiles de competencias de cargos ocupacionales por cada una de las áreas.	J
Recursos Laborales:		
11	Fluctuación del personal de recursos laborales que unido al personal nuevo con poca experiencia en el puesto provoca incumplimientos.	K
12	Expedientes laborales incompletos porque no existe la documentación requerida o están desactualizados.	L
13	Inadecuada estructura ergonómica para el almacenaje de la información de los expedientes laborales.	M
14	Demoras en la entrega de la información necesaria para el pago que provoca errores en el mismo (pagos indebidos).	N

15	Errores en la entrada de los datos al sistema Assets de los trabajadores que traen consigo informaciones estadísticas con problemas.	Ñ
Formación y desarrollo:		
16	No se cuenta con un aula para la impartición de los diferentes cursos de capacitación.	O
17	No se entregan los DNA de las áreas para elaborar un buen plan de capacitación.	P
18	No están elaborados los procedimientos necesarios (categorías docentes, bajas etc.) para cumplir las funciones del grupo.	Q
19	Poco equipamiento informático para la realización correcta del trabajo.	R
20	No se tiene acceso al sistema Assets para actualizar la información de los docentes e investigadores.	S

Paso 11. Validar y enriquecer los problemas detectados

A partir de todo el trabajo realizado en la identificación de los problemas de SCI de la DRH de la UCLV, se obtuvo el Diagrama Causa-Efecto reflejado en la figura 2.3 a continuación:

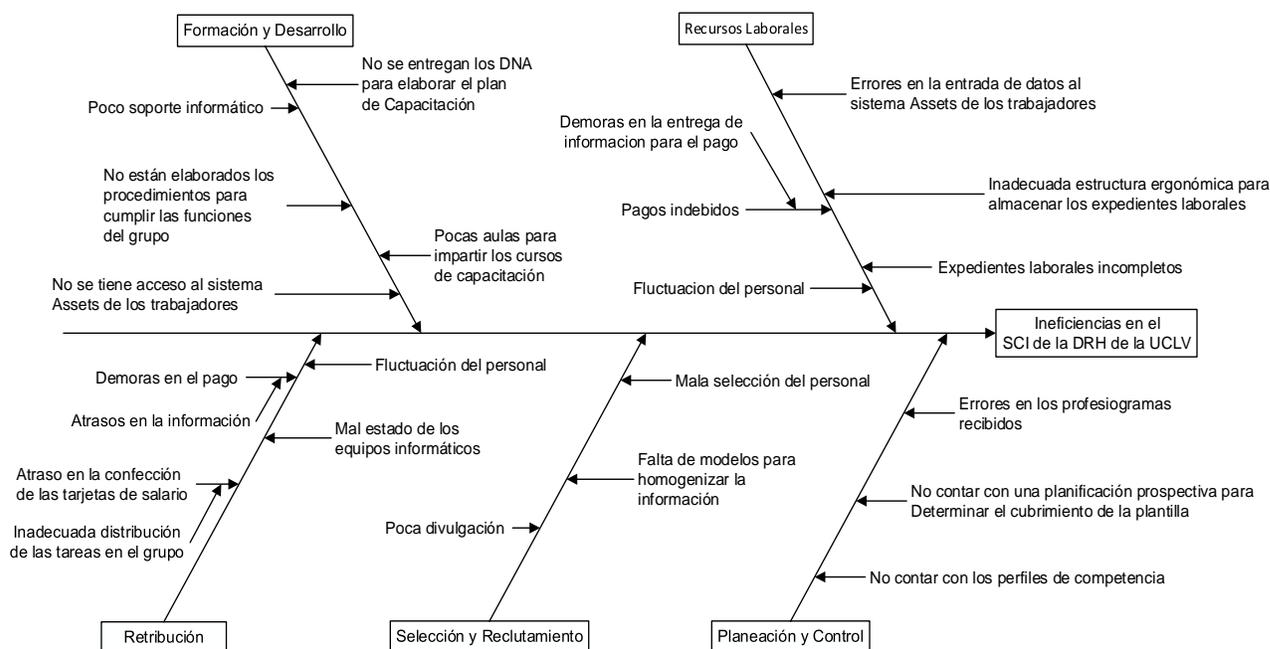


Figura 2.3. Diagrama causa efecto del ineficiente Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos.

Para organizar los problemas según su importancia y conocer cuáles serían los problemas principales que están afectando el SCI de la DRH de la UCLV, se aplicó el método de concordancia entre los expertos, dándole una puntuación de 1 al problema principal y 20 al menos significativo. Quedando la evaluación de los expertos de la siguiente forma, tabla 2.9:

Tabla 2.9. Concordancia entre los expertos.

Problemas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Ri	Ci	S=(Ri-Rm)^2
A	8	11	7	2	6	8	18	60	0.04057	194.6025
B	17	17	16	17	16	20	16	119	0.08046	2029.5025
C	1	1	1	5	1	1	7	17	0.01149	3243.3025
D	10	10	11	10	9	2	11	63	0.0426	119.9025
E	5	9	6	12	4	3	8	47	0.03178	726.3025
F	18	20	19	18	19	18	10	122	0.08249	2308.8025
G	16	16	17	16	17	9	20	111	0.07505	1372.7025
H	2	4	2	3	8	10	19	48	0.03245	673.4025
I	19	18	18	19	20	19	12	125	0.08452	2606.1025
J	3	2	3	8	7	5	9	37	0.02502	1365.3025
K	6	7	9	6	3	6	4	41	0.02772	1085.7025
L	12	14	5	14	12	12	14	83	0.05612	81.9025
M	20	19	20	20	18	14	17	128	0.08654	2921.4025
N	9	6	8	1	10	17	2	53	0.03584	438.9025
N	15	13	15	12	14	4	5	78	0.05274	16.4025
O	14	12	14	13	13	15	13	94	0.06356	402.0025
P	7	8	12	15	2	7	3	54	0.03651	398.0025
Q	4	3	4	7	5	16	6	45	0.03043	838.1025
R	11	5	10	11	11	11	7	66	0.04462	63.2025
S	13	15	13	4	15	13	15	88	0.0595	197.4025
								1479	1	21082.95

Para valorar la concordancia de los expertos, se emplea el coeficiente de Kendall, planteando las hipótesis siguientes:

H0= No existe concordancia entre el juicio de los expertos

H1= Existe concordancia en el juicio de los expertos

$$W = \frac{12 * S}{K^2(N^3 - N)} \quad W = \frac{12 * 21082.95}{7^2(20^3 - 20)}$$

$$W = 0.647014$$

Como $W > 0,5$ el criterio de los expertos es confiable

Donde:

K: Cantidad de expertos

N: Cantidad de características

S: Suma de los cuadrados de la desviaciones observadas de la media de R_j

Región Crítica:

$$K(N - 1)W > X^2(\alpha; N - 1)$$

$$7(19)0,783054 > X^2(0,01; 19)$$

$86.05286 > 36,19$ Se cumple la región crítica y se rechaza H_0 , por lo tanto, existe concordancia entre los expertos.

Paso 12. Definir los aspectos a mejorar en cada proceso y en la Dirección de Recursos Humanos.

Para definir los aspectos a mejorar en la DRH y en cada uno de sus procesos, fue necesario construir un diagrama de Pareto (figura 2.4) con las calificaciones de los expertos, para ver cuáles son los problemas que más inciden o afectan al SCI de la DRH de la UCLV. Todo esto se hace posible después de conocer que se cumple la concordancia entre los expertos.

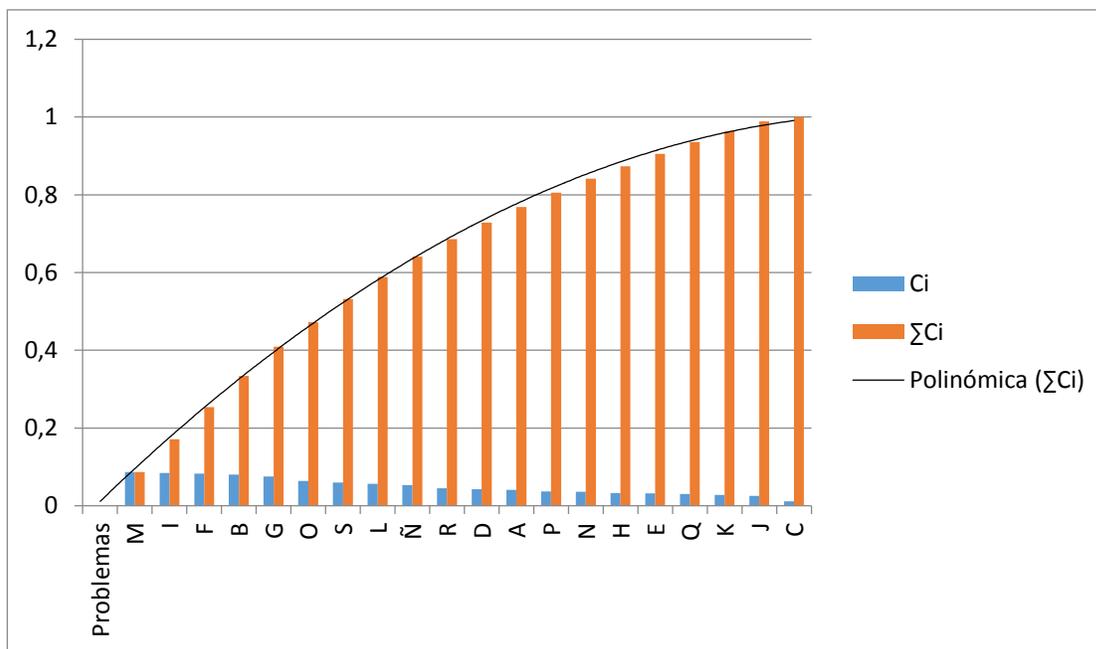


Figura 2.4 Diagrama de Pareto de los problemas que afectan el SCI de la DRH

Después de analizar el diagrama de Pareto los problemas principales que están afectando al SCI de la DRH de la UCLV son los siguientes:

1. Fluctuación del personal de retribución que trae consigo que el personal de nueva incorporación demore su preparación en las tareas del grupo.
2. No contar con perfiles de competencias de cargos ocupacionales por cada una de las áreas.
3. Fluctuación del personal de recursos laborales que unido al personal nuevo con poca experiencia en el puesto provoca incumplimientos.
4. No están elaborados los procedimientos necesarios (categorías docentes, bajas etc.) para cumplir las funciones del grupo de formación y desarrollo.
5. Inadecuado trabajo de los Comités de Expertos de las diferentes áreas para poder realizar una selección idónea del personal.
6. No contar con una planificación prospectiva para determinar el cubrimiento de la plantilla.
7. Demoras en la entrega de la información necesaria para el pago que provoca errores en el mismo (pagos indebidos).
8. No se entregan los DNA de las áreas para elaborar un buen plan de capacitación.

Ordenados los problemas se hizo un Análisis Causa-Efecto-Solución, como se muestra en la Tabla 2.10.

Tabla 2.10. Análisis Causa-Efecto-Solución para los problemas que afectan el Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos

Causa	Efecto	Solución
Fluctuación del personal en los procesos de retribución y en el de recursos laborales	Personal e idoneidad demostrada	Realizar una capacitación al personal de nuevo ingreso Realizar estímulos a los trabajadores para que se sientan motivados No permitir sobrecargas de trabajo que puedan dañar la salud de los trabajadores
No contar con perfiles de competencias de cargos ocupacionales por cada una de las áreas	Ineficiencias en las actividades de control	Elaborar los perfiles de competencia para cada cargo establecido según las normas cubanas
No están elaborados los procedimientos necesarios (categorías docentes, bajas, etc.) para cumplir las funciones del grupo de formación y desarrollo		Elabora correctamente los procedimientos (categorías docentes, bajas, otros) Capacitación del personal que vaya a realizar el procedimiento
Inadecuado trabajo de los Comités de Expertos de las diferentes áreas para poder realizar una selección idónea del personal		Impartir cursos de capacitación al Comité de Expertos Realizar una adecuada selección del Comité de Expertos, que sea conformado por personas aptas para asumir esa responsabilidad
No contar con una planificación prospectiva para determinar el	Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	Realizar un análisis sistemático de la plantilla

cubrimiento de la plantilla.		
Demoras en la entrega de la información necesaria para el pago que provoca errores en el mismo.	Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	Definir en convenio colectivo las fechas de entrega de los datos necesarios para elaborar el pago.
No se entregan los DNA de las áreas para elaborar un buen plan de capacitación.		Conformar los DNA de cada área para poder elaborar los planes de capacitación

Conclusiones Parciales:

1. La Dirección de Recursos Humanos de la UCLV cuenta con un departamento, 3 grupos y una sección subordinados al Director con una plantilla cubierta un 77.94%, en la cual se desarrollan los procesos de: retribución; formación y desarrollo; selección y reclutamiento; planeación y control; seguridad y salud del trabajo; y recursos laborales.
2. El procedimiento utilizado en el análisis de la situación actual del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV, permitió guiar al proceso de determinación de los problemas principales que afectan la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos, que se complementa con la aplicación de la Guía de Autocontrol y la evaluación del nivel de madurez del sistema de control interno en dicha dirección.
3. La utilización de la Guía de Autocontrol y la herramienta Excel develaron la presencia de insuficiencias vinculadas a los componentes ambiente de control y a las actividades de control, lo cual está afectando la efectividad del sistema de control interno de la dirección.
4. El Diagrama de Pareto permitió identificar todos los problemas que están causando la ineficiencia del sistema de control interno de la dirección de recursos humanos, quedando como la principal causa a la fluctuación del personal en diferentes procesos de retribución y recursos laborales.

Conclusiones Generales

Como resultado de la presente investigación pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. El análisis bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico - referencial de la investigación permitió abordar conceptos de control, sistema de control interno, así como su aplicación en la gestión de recursos humanos en Centros de la Educación Superior.
2. El procedimiento de Fernando Marrero (2013) es el que mejor se adapta a las condiciones de la Dirección de Recursos Humanos, estructurado en tres fases, desglosadas en doce pasos, el cual permite analizar y evaluar la situación actual de su Sistema de Control Interno, dando a conocer los problemas principales que afectan el cumplimiento de los objetivos del área.
3. Mediante la aplicación de la guía de autocontrol y el Modelo de Madurez del SCI de la DRH se logra clasificar su nivel de madurez como Diestro, identificando aspecto en los componentes Ambiente de control y Actividades de control por mejorar.
4. Una vez identificado los problemas que causan ineficiencia en el sistema de control interno de la Dirección de Recursos Humanos se logra determinar veinte problemas presentes en la dirección, de ellos tienen máxima prioridad los relacionados con el personal y la idoneidad demostrada de estos (fluctuación del personal), así como el alcance y aplicación de las actividades de control (no existen perfiles de competencia y no están elaboración de los procedimientos: categorías docentes, bajas y altas).
5. Se proponen nueve alternativas diferentes para dar solución a los problemas detectados, las cuales tienen como principal objetivo lograr el mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos, fundamentalmente encaminadas a la capacitación del personal, el análisis de la plantilla, la elaboración de los perfiles de competencia y procedimientos que faltantes, entre otras.

Recomendaciones

Una vez concluido la investigación se recomienda lo siguiente:

1. Evaluar semestralmente el comportamiento de los indicadores por factores críticos como vía para conocer el estado del cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.
2. Mantener actualizados todos los registros en cada acción de monitoreo para los diferentes elementos de control.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en otras áreas de la entidad y realizar un análisis integral del Sistema de Control Interno a nivel universitario.

Bibliografía

- ANPP 2009. Ley No. 107 de 2009. De la Contraloría General de la República.
- ANTHONY, R. N., GOVINDARAJAN, V., I JAIME, J. V. & GÓMEZ, F. G. 2008. *Sistemas de control de gestión*, McGraw-Hill.
- BARRETO QUIJANO, D. I. 2014. *Procedimiento para implementar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Empresa de Fabricación y Reparación de Equipos y Medios de Pesar (PEXAC)*. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- BAUTISTA, V. & SUÁREZ. 2003. *Modelos del gestión del talento* [Online]. Obtenido de www.gestiopolis.com.
- CAPOTE CORDOVÉS, G. 2001. El control interno y el control. *Economía y Desarrollo*.
- CARMENATE ÁVILA, Y. 2012. *Procedimientos a seguir para la aplicación práctica de control interno en las entidades cubanas*. Licenciada en contabilidad y finanzas, Universidad de Las Tunas "Vladimir Ilich Lenin".
- CARRAZANA, R., GARCÉS, G. & SANTOS, R. 2009. Modelo de identificación de los riesgos de control interno para la actividad empresarial. *Contribuciones a la Economía*.
- CGR 2012. Sistema de control interno.
- CUESTA SANTOS, A. 2005. Tecnología de gestión de recursos humanos. *Academia*, Segunda edición corregida y ampliada, 343.
- CUEVAS, J. C. 2010. La Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos. *Psicología y Empresa. Renovando empresas con talento humano* [Online]. Available from: <https://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>.
- CHIAVENATO, I. 1999. *Administración de recursos humanos*, Editorial Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. 2000. *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.
- CHIAVENATO, I. 2002. *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- CHIAVENATO, I., VILLAMIZAR, G. A. & APARICIO, J. B. 2007. *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill.
- ESCAT, C. 2002. *Gestión de Recursos Humanos y estrategia*. Obtenido de www.gestiopolis.com.
- FERNÁNDEZ MARCOS, A. 2013. Los sistemas de gestión integrada de capital humano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- FLOREZ BAUTISTA, J. M. & MATEUS VENEGAS, L. F. 2008. *Evaluación y propuesta de mejoramiento del sistema de control interno en el área de recursos humanos de la compañía OUTSOURCING S.A.*, Universidad de la Salle.
- GISMERA, V. 2001. *Invertir en Personas. Capital Humano*. Editorial Capital Humano. Madrid España.
- GÓMEZ, S. A. 2018. Órgano oficial del comité central del Partido Comunista de Cuba. *Granma*, p.internet@granma.cu.
- GRANT 1991.
- GUERRERO, D. 2004. Nuevos conceptos de control interno.
- LEÓN, E. 2013. Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el area urbana. 72.
- LOPEZ GUTIÉRREZ, N. & MARTÍNEZ PEDREGAL, A. 2011. La gestión universitaria una mirada desde el control interno. Caso de la Universidad Agraria de La Habana. *Revista de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana*.

- MARRERO DELGADO, F. 2013. *Propuesta de acciones para el mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- MES 2004. Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Superior.
- MORALES GUTIÉRREZ, E. 2002. *Gestión de Recursos Humanos en la educación superior de Cuba* [Online]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-recursos-humanos-educacion-superior-cuba>.
- 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 Habana*, 11, 295-310.
- PCC 2012. Objetivos de trabajo del PCC aprobados por la Primera Conferencia Nacional. La Habana: Editora Política.
- PCC 2017. 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular.
- PEREZ 2003. *Innovación y Flexibilidad de los recursos humanos*.
- PIÑERO MEDINA, J. A. 2016. *Propuesta de acciones para el mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV*.
- PLASENCIA ASOREY, C. 2010. El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *Medisan*, 14.
- ROMERO. 1998. *Control de calidad* [Online]. Available: <http://www.monografias.com>.
- SOUTO ANIDO, L. 2015. *Modelo de gestión de recursos humanos para la Organización Superior de dirección empresarial del Ministerio de Comercio Exterior en Cuba*. Universidad de la Habana.
- ZAYAS, P. 2001. El Diseño del Sistema de la Gestión de Recursos Humanos. Obtenido de www.monografias.com.

ANEXOS

Anexo 1. Datos de la plantilla de la UCLV al cierre de abril 2018

INDICADOR	UCLV
Total Plantilla Aprobada	4220
Cuadros	267
Técnicos	3005
De estos: Profesores	1886
Profesor titular	326
Profesor auxiliar	570
Asistente	659
Instructor	331
Investigadores	49
Investigador titular	9
Investigador auxiliar	13
Investigador agregado	21
Aspirante a investigador	6
Metodólogos	61
ATD	48
Administrativos	5
Servicios	686
Operarios	257
UCLV	
Total Plantilla Necesaria Cubierta	3058
Cuadros	261
De estos: Profesores / Investigadores	244
Profesor titular	80
Profesor auxiliar	87
Asistente	69
Instructor	8
Técnicos	2078
De estos: Profesores	1376

Profesor titular	262
Profesor auxiliar	459
Asistente	438
Instructor	217
Investigadores	15
Investigador titular	3
Investigador auxiliar	6
Investigador agregado	6
Aspirante a investigador	0
Metodólogos	36
ATD	17
Administrativos	3
Servicios	524
Operarios	192
UCLV	
Plazas Vacantes	1162
Cuadros	6
Técnicos	927
De estos: Profesores	510
Investigadores	34
Metodólogos	25
ATD	31
Administrativos	2
Servicios	162
Operarios	65
UCLV	
% de cubrimiento de la plantilla	72.46
Cuadros	97.75
Técnicos	69.15
De estos Profesores	72.96
Investigadores	30.61
Metodólogos	59.02

ATD	35.42
Administrativos	60.00
Servicios	76.38
Operarios	74.71
UCLV	
Profesores + investigadores	1645
Investigadores	18
Investigador Titular	3
Investigador Auxiliar	8
Investigador Titular + Investigador Auxiliar	11
%	61.11
Investigador Agregado	7
Aspirante a Investigador	0
Doctores de los investigadores	14
Masters de los investigadores	4
Doctores + Masters de los investigadores	18
Profesores a tiempo completo	1627
Profesores Titulares	342
%	21.02
Profesores Auxiliares	550
%	33.80
PT + PA	892
%	54.82
Asistentes	509
Instructores	226
Doctores	451
Masters	841
Doctores + Masters	1292
UCLV	
Profesores a tiempo completo e investigadores con categoría docente o científica superior	903
%	54.89

Doctores de los profesores a tiempo completo e investigadores	465
%	32.77
Masters de los profesores a tiempo completo e investigadores	845
%	51.37
Doctores + Masters de los profesores a tiempo completo e investigadores	1310
%	79.64
Otros Trabajadores	1413
Doctores de los NO profesores e investigadores	1
%	0.07
Masters de los NO profesores e investigadores	84
%	5.94
Doctores + Masters de los NO profesores e investigadores	85
%	6.02
Doctores del total de trabajadores de contrato indeterminado	466
%	15.24
Masters del total de trabajadores de contrato indeterminado	929
%	30.38
Doctores + Masters del total de trabajadores de contrato indeterminado	1395
%	45.62
UCLV	
Total General de Contratos Determinados	438
Total de Contratos de profesores por tiempo determinado	369
Profesores Titulares	58
Profesores Auxiliares	89
Profesores Titulares + Profesores Auxiliares	147
Asistentes	150
Instructores	72
Doctores	46
Masters	42
Doctores + Masters	88
De estos: a tiempo parcial en los CUM	96
Profesores Titulares	0

Profesores Auxiliares	26
Asistentes	62
Instructores	8
Doctores	0
Masters	6
Doctores + Masters	6
UCLV	
Profesores universitarios jubilados reincorporados (acuerdo 7587)	158
De estos reincorporados a tiempo completo (acuerdo 7587)	75
UCLV	
Profesores a tiempo completo + tiempo parcial	1996
Profesores Titulares	400
%	20.04
Profesores Auxiliares	639
%	32.01
PT + PA	1039
%	52.05
Asistentes	659
Instructores	298
Doctores	497
Masters	883
Doctores + Masters	1380
UCLV	
Profesores (tiempo completo + tiempo parcial) e investigadores	2014
Profesores (tiempo completo + tiempo parcial) e investigadores con categoría docente o científica superior	1050
%	52.14
Doctores de los profesores (tiempo completo + parcial) e investigadores	511
%	29.78
Masters de los profesores (tiempo completo + parcial) e investigadores	887
%	44.04
Doctores + Masters de los profesores (tiempo completo + parcial) e	1398

investigadores	
%	69.41
UCLV	
Total de Contratos no Docentes	69
Contratos no Docentes con respaldo de plazas	69
De estos: por sustitución	23
periodo a prueba	15
serenos y Auxiliares de limpieza	12
labores agrícolas	0
Jubilados	0
Otros	19
Contratos no Docentes sin respaldo de plazas	0
De estos: Serenos y Auxiliares de limpieza	0
labores agrícolas	0
Jubilados	0
ejecución de obra	0
Otros	0
UCLV	
Pluriempleo	87
De estos estudiantes	25
Reserva Científica	0
Recién Graduados en Adiestramiento	215
	204
De estos: ocupando plaza	4
Técnicos Medios	11
De estos: ocupando plaza	0
UCLV	

Fuente: informe sobre indicadores de Recursos humanos de la Dirección de Recursos Humanos al Consejo de dirección de la UCLV de febrero de 2018.

Anexo 2. Funciones del Director, Metodólogos y de cada Departamento y Grupo de la Dirección de Recursos Humanos

Funciones del Director de Recursos Humanos

1. Realizar estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, Seguridad y Salud, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos a su nivel.
2. Evaluar el comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en el Centro, formula propuestas de modificación.
3. Analizar los procesos de producción o servicios, participa en el diseño de puestos y normas de trabajo, controla y evalúa económicamente su resultado; elaborar recomendaciones.
4. Proponer y participar en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo, empleando las técnicas correspondientes.
5. Realizar estudios y elaborar recomendaciones sobre funciones, estructuras y plantillas, en su Entidad.
6. Evaluar la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos, proponer medidas y elabora informes sobre su resultado.
7. Planificar, organizar, controlar y orientar las comprobaciones y demás tareas sobre el personal a ingresar a la entidad según lo normado al respecto.
8. Elaborar proyectos de planes de capacitación para los trabajadores de la entidad.
9. Elaborar propuestas y ejecutar los programas de selección de la fuerza de trabajo de la entidad.
10. Recibir, tramitar y registrar, según lo establecido, todo lo concerniente a invalidez temporal, casos de invalidez parcial o total y pensión por edad o por muerte, a su nivel.
11. Elaborar propuestas y controlar el cumplimiento de los planes de estudio y programas de calificación y recalificación.
12. Realizar inspecciones para comprobar la correcta aplicación, en la entidad, de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral; elaborar informe de resultados y proyectos de medidas a aplicar.
13. Estudiar los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo, las características del proceso de formación y consolidación del colectivo laboral.
14. Proponer las cifras en relación con la superación, promoción, evaluación y desarrollo de los trabajadores y cuadros.

15. Participar en tareas de investigación, inspección y control, sobre la gestión de recursos humanos que se realicen en la Entidad.
16. Evaluar el ambiente laboral del Centro y sus áreas.
17. Elaborar y proponer lineamientos de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
18. Estudiar el desarrollo alcanzado en la protección del trabajo al nivel que corresponda; evaluar los resultados a nivel de Universidad y áreas según lo orientado.
19. Determinar los riesgos laborales; elaborar y proponer metodologías y normas de seguridad y salud.
20. Estudiar, supervisar, asesorar y controlar el uso y mantenimiento de los medios de protección así como de los equipos y sistemas contra incendios.
21. Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Funciones del Departamento de Recursos Humanos Sede Central

Grupo planeación y control

1. Asesorar y participar en los estudios de Organización del Trabajo y Empleo, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad.
2. Controlar la aplicación del sistema salarial y de estimulación vigente en la Universidad, formular propuestas.
3. Evaluar los resultados de la aplicación de los sistemas de pago por resultados aplicados en el Centro valorando el comportamiento de los indicadores.
4. Analizar los procesos, diseñar puestos de trabajo, controlar las normas de trabajo de las auxiliares de limpieza, evaluar económicamente su resultado; proponer y aplicar medidas técnicas y organizativas.
5. Elaborar propuestas de categorización de la Universidad para determinar la complejidad de los puestos de trabajo.
6. Participar en estudios sobre funciones, estructuras y plantillas.
7. Confeccionar y controlar la plantilla de cargos en correspondencia con la estructura y elevar al MES para su aprobación.
8. Revisar y supervisar que la plantilla del sistema Assets se corresponda con la aprobada por el MES.
9. Actualizar el manual de obligaciones y atribuciones de la plantilla de cargos.
10. Analizar y evaluar la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación.
11. Confeccionar mensualmente el informe de Indicadores de Recursos Humanos para el consejo económico.

12. Preparar informe trimestral o semestral para el consejo económico con el análisis de la disciplina laboral, comportamiento de los sistemas de pagos y análisis de los pagos indebidos.
13. Confeccionar la solicitud al MES para la aprobación o retiro del pago de Estimulación de la ONA a los trabajadores de la Dirección de Contabilidad y Finanzas.
14. Confeccionar la solicitud al Rector del pago de estimulación a los trabajadores que ocupan el cargo de Auditores en el Centro, siempre que cumplan con los requisitos establecidos.
15. Confeccionar la solicitud al Rector, en el mes de enero, la extensión del sistema de pago destajo individual de las auxiliares de limpieza.
16. Actualizar el Sistema GEFORZA.
17. Confeccionar y emitir a la Dirección de Planificación y Estadísticas las informaciones estadísticas de la Universidad cumpliendo con las fechas establecidas en el calendario acordado.
18. Actualizar mensualmente el registro estadístico de la Universidad referente a la cronología de los trabajadores por áreas y Profesores a Tiempo Parcial.
19. Elaborar la propuesta del plan y presupuesto de gastos de personal de la Universidad y seguimiento a su ejecución.

Grupo de recursos laborales

1. Planificar, organizar, controlar y orientar las comprobaciones y demás tareas sobre el personal a ingresar a la Entidad según lo normado al respecto.
2. Actualizar el registro de solicitudes de empleo de los trabajadores externos e internos.
3. Seguimiento al cubrimiento de las plazas vacantes con trabajadores internos y externos del Centro.
4. Recepcionar las solicitudes de cubrimiento de las plazas vacantes en la Universidad y efectuar las convocatorias y radicaciones de plazas.
5. Elaborar y ejecutar los sistemas de selección de la fuerza de trabajo.
6. Actualizar y controlar el registro de las medidas disciplinarias de los trabajadores del Centro.
7. Actualizar y controlar el registro de las relaciones de familiaridad de los trabajadores del Centro.
8. Actualizar y controlar el registro de altas y bajas de los trabajadores del Centro.
9. Actualizar y controlar el registro de contratos determinados de los trabajadores del Centro.

10. Actualizar y controlar los trabajadores contratados por pluriempleo y los jubilados reincorporados del Centro.
11. Actualizar el "Sistema Unificado de Gestión y Fuerza de Trabajo Calificada".
12. Actualizar y controlar registro de inválidos parciales reubicados y sin reubicación del Centro.
13. Actualizar y controlar el registro militar de los trabajadores del Centro.
14. Tareas para todas las sedes:
15. Formalizar la relación laboral a los trabajadores que se incorporan en el Centro con independencia del tipo de contrato que suscribe.
16. Formalizar la relación laboral mediante contrato determinado en cumplimiento del servicio social a los recién graduados de nuevo ingreso en el Centro, exigiendo el cumplimiento de los requeridos y documentos establecidos.
17. Hacer cumplir lo establecido sobre captación de personal y confección y actualización del expediente laboral
18. Confeccionar o actualizar en un término que no exceda de quince (15) días el expediente laboral de los trabajadores que establecen con el Centro una relación de trabajo por un período superior a seis (6) meses.
19. Revisar y garantizar que los contratos de trabajo, suplementos al contrato y los movimientos de nómina se encuentren debidamente firmados por la administración y el trabajador.
20. Archivar, custodiar y conservar los expedientes laborales garantizando se encuentren en buen estado.
21. Archivar y relacionar en el expediente laboral la medida disciplinaria del trabajador, realizando en la fecha establecida proceso de rehabilitación.
22. Procesar bajas de los trabajadores y actualizar expediente laboral.
23. Entregar los expedientes laborales a los trabajadores que causan baja.
24. Revisar y controlar los reportes primarios para el pago de los trabajadores.
25. Confeccionar las cartas de pago por concepto de altas, bajas, modificaciones de salario y cartas de reintegro.
26. Realizar el análisis de los salarios reintegrados si corresponden a los trabajadores, hacer carta de los pagos indebidos y entregarla a la Dirección de Economía.
27. Recepcionar y procesar las reclamaciones de salarios.
28. Realizar mensualmente el análisis de pagos indebidos, dando seguimiento a las gestiones de cobro.

29. Confeccionar registro de los trabajadores que devengaron el pago de la maestría o doctorado por un certificado, y solicitar a los mismo el título que acredita dicha calificación en un término de hasta 6 meses.
30. Confeccionar mensualmente el registro de altas, movimientos de áreas y bajas.
31. Confeccionar mensualmente el registro de contratos determinados, dar seguimiento a la incorporación del titular y procesar baja del contratado.
32. Confeccionar mensualmente el registro de los trabajadores contratados por pluriempleo y los jubilados reincorporados.
33. Introducir correctamente y actualizar los datos del trabajador de nuevo ingreso en el sistema Assets, confirmar movimiento de alta e imprimir contrato de trabajo, efectuar movimientos de áreas. Modificaciones salariales y baja de los trabajadores.
34. Brindar la información para actualizar el “Sistema de Solicitud y Demanda de Fuerza de Trabajo Calificada”.
35. Confeccionar el carnet a los trabajadores de nuevo ingreso y recepcionar la foto en formato digital para actualizar la base de datos Assets de los trabajadores de nueva incorporación.
36. Tramitar la aprobación con la Dirección del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de la contratación de los jubilados que no cumplen con los requisitos establecidos por la ley para su reincorporación al empleo.
37. Recibir, registrar, procesar y revisar el pago de los certificados médicos por enfermedad, accidente de trabajo, licencia de maternidad y prestaciones sociales, de los trabajadores del Centro.
38. Controlar el proceso de la Seguridad Social, dando seguimiento a las comisiones médicas e inválidos parciales.
39. Recibir, procesar, tramitar y registrar, según lo establecido, todo lo concerniente a invalidez temporal, casos de invalidez parcial o total y pensión por edad o por muerte.
40. Solicitar la remisión del trabajador a la Comisión de Peritaje Médico Laboral, treinta días antes de que el tratamiento médico llegue al término de seis meses.
41. Preparar documentación requerida para la comisión de peritaje médico laboral y asistir con el trabajador en la fecha señalada.
42. Seguimiento y control al dictamen emitido a los trabajadores por la comisión de peritaje médico laboral y si procede la reubicación efectuarla dentro del término de treinta días.
43. Presentar e inspeccionar el expediente en caso de invalidez parcial o total y llevarlo al INASS municipal, tramitando el pago de la pensión provisional por invalidez parcial.

44. Recibir y tramitar solicitud de la pensión por edad o por dictamen de comisión médica en el término establecido por la ley.
45. Realizar y tramitar las pensiones en casos de fallecimiento.
46. Confeccionar el registro de notificaciones y subsidios por área.
47. Confeccionar el registro de inválidos parciales reubicados y sin reubicación.
48. Elaborar la planificación de vacaciones de los trabajadores del Centro.
49. Revisar, depurar y controlar los trabajadores excedido de vacaciones, circular a las áreas.
50. Confeccionar certificado salariales a trabajadores que lo soliciten.
51. Recibir, revisar, registrar y archivar las evaluaciones de los trabajadores no docentes.
52. Tramitar y controlar las solicitudes de licencias no retribuidas por parte de los trabajadores, dando seguimiento a la incorporación de los mismos.
53. Elaborar y actualizar el registro militar de los trabajadores.
54. Revisar y archivar contratos de los Profesores a Tiempo Parcial con la documentación requerida.
55. Revisar las nóminas de los reportes de los Profesores a Tiempo Parcial.

Grupo de retribución

En este grupo de trabajo se centraliza la actualización del submayor de vacaciones, el proceso final de cálculo para la confección de la nómina y nominilla de la Universidad; impresión y firma de las nóminas y nominillas por las autoridades facultadas y el archivo de las mismas durante 5 años.

1. Se atiende todo el proceso de recepción verificación, cálculo y procesamiento de la información para el pago en correspondencia con las regulaciones establecidas en la legislación vigente; se confeccionan los modelos de reintegro; se confeccionan las certificaciones de salario, créditos bancarios, incrementos de pensión a los jubilados reincorporados y las certificaciones de años de servicios y salarios devengados; y se confeccionan y actualizan las tarjetas de salario y tiempo de servicio devengados de los trabajadores.
2. Revisar y controlar todos los procesos para la confección de la nómina.
3. Controlar y supervisar la organización y calidad del proceso del cálculo de la nómina de los trabajadores.
4. Revisar y controlar el uso del sistema Assets de todos los reportes utilizados en el grupo de nómina.

5. Actualizar el Submayor de vacaciones y liquidar vacaciones automáticas a los trabajadores que solicitaron la baja.
6. Cálculo final de la nómina y nominillas, edición y aprobación de la nómina y nominilla oficial.
7. Entregar mensualmente a la Dirección de Economía nóminas y nominillas firmadas, solicitudes de fondo, reintegros, nóminas de pensión alimenticia y todas las informaciones correspondientes al pago mensual: movimiento de áreas, baja de los trabajadores, inválidos parciales, etc.
8. Archivar mensualmente nóminas y nominillas de la Universidad.
9. Introducir en el sistema ausencias de los I-10, vacaciones, certificados médicos y todos los pagos por modificaciones salariales, días feriados, nocturnidad, CLA y horas extras.
10. Revisar y procesar las informaciones y documentos primarios necesarios para la confección de la nómina e introducir al sistema Assets, puntuar y revisar contra cada uno de los documentos que lo originaron:
 - a) Revisar el modelo RH-3 (I-10) o pre nóminas y cartas de incidencias, introducirlos al sistema Assets y puntuarlos.
 - b) Recibir el reporte de pago por rendimiento de las auxiliares de limpiezas, revisarlo, introducirlos al sistema Assets y puntuarlos. Despachar con el técnico a cargo que los salarios estén acorde a su plan de trabajo.
 - c) Recibir el reporte de pago por rendimiento del personal de Seguridad y Protección, revisarlo, introducirlos al sistema Assets y puntuarlos.
 - d) Revisar contra los movimientos las cartas de pago, hacer los cálculos pertinentes, introducirlos al sistema Assets y puntuarlos.
 - e) Realizar y revisar el cálculo de los certificados médicos, el cálculo de las licencias de maternidad, prestaciones sociales y trabajadoras acogidas a las disposiciones especiales del Decreto Ley 234, introducirlos al sistema Assets y puntuarlos.
 - f) Procesar y revisar los reportes de pago de los profesores a tiempo parcial, introducirlos al sistema Assets y puntuarlos.
 - g) Revisar los modelos de vacaciones, introducirlos al sistema Assets y puntuarlos.
11. Realizar los cálculos correspondientes para la elaboración de la nómina y la nominilla y revisar las pre-nóminas.
12. Archivar todos los documentos del pago.
13. Confeccionar mensualmente listados de bajas, altas y cambio de salario.

14. Tramitar con Seguridad Social todos los documentos pertinentes para su verificación y registro, así como la recuperación del subsidio pagado a cargo de Seguridad Social.
15. Realizar los certificado de salario para la solicitud de créditos bancarios.
16. Realizar los documentos y certificado de salario para la solicitud de incremento de pensión a los jubilados reincorporados.
17. Confeccionar, actualizar, conservar y controlar el Registro de Salarios Devengados y Tiempos de Servicios de los trabajadores (modelo SNC-2-25).
18. Puntear todas las tarjetas de salario contra listado de trabajadores actualizado reorganizando mensualmente el archivo en correspondencia del cambio de áreas de los trabajadores.
19. Confeccionar la certificación de años de servicios y salarios devengados (modelo SNC-2-25).
20. Entregar al terminar cada mes para archivar en el expediente laboral, la documentación actualizada de los trabajadores que causan baja (SNC 2-25 y SNC 1-25).
21. Realizar vencido el pago la revisión del submayor de vacaciones, nómina, nominillas, certificados médicos, licencias de maternidad, prestación social y cartas de pagos.
22. Realizar el cronograma de pago anual.
23. Realizar y entregar los informes solicitados por la Dirección.

Grupo de reclutamiento y selección

En este grupo de trabajo se centralizan las actividades para garantizar que se cumpla la política de reclutamiento, selección, promoción y/o movimientos de los trabajadores en correspondencia con las políticas vigentes.

1. Planificar, organizar, controlar y orientar las comprobaciones y demás tareas sobre el personal a ingresar a la Universidad según lo normado al respecto.
2. Coordina y participa en el diseño o actualización del sistema de reclutamiento y selección de personal.
3. Elaborar propuestas y ejecutar los programas de selección de la fuerza de trabajo de la Universidad.
4. Estudiar los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo.
5. Supervisa el proceso que establece los requisitos que deben reunir los candidatos para un puesto de trabajo en la Universidad.
6. Procesar y viabilizar las convocatorias y radicaciones de plazas, con vista a cubrir la plantilla aprobada.

7. Realizar la captación de candidatos potenciales y la recepción de solicitudes de empleo.
8. Coordinar, confeccionar y realizar las pruebas específicas para la selección de personal.
9. Analizar de manera integral la conducta de los candidatos a partir de un estudio exhaustivo del desempeño de los persona interesadas en todas sus dimensiones.
10. Coordina con los jefes de las áreas universitarias los aspectos que se deben considerarse para evaluar a los candidatos, según la descripción del puesto y necesidades del área.
11. Solicitar el nombramiento de una persona que se escogió del listado de candidatos como resultado del proceso al Rector de la Universidad.
12. Mantiene un banco de datos actualizado de los candidatos.
13. Mantener el registro de actas y de contratos determinados actualizado.
14. Realizar la elaboración de todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y ministerio en función del proceso de reclutamiento.
15. Atender adecuadamente y brindar información al público.

Grupo de formación y desarrollo

En este grupo de trabajo se centralizan los procesos de ubicación y evaluación de los docentes, investigadores y recién graduados; los procesos de obtención y ratificación de categorías docentes y científicas; actualización de tribunales de categoría; control de las bajas de los docentes e investigadores; estudios de los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo y las características del proceso de formación y consolidación de los colectivos laborales; se elaboran y controlan los planes de capacitación de los trabajadores y se organiza y controla la ejecución de los planes individuales de desarrollo; se confecciona y tramita la demanda de fuerza de trabajo calificada, y se evalúa el ambiente laboral del Centro y sus áreas.

1. Actualizar y Controlar el sistema automatizado de Docentes e investigadores.
2. Controlar actualización del “Sistema para la Toma de Decisiones”.
3. Participar en la elaboración y cumplimiento de los objetivos y criterios de medida de la Gestión de Recursos Humanos, realizando los informes correspondientes.
4. Actualizar y controlar el registro de las relaciones de familiaridad de los Recién Graduados, docentes e investigadores del Centro.
5. Realiza la elaboración de todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y Ministerio.

6. Planificar, organizar, controlar y orientar las comprobaciones y demás tareas sobre el personal a ingresar a la entidad según lo normado al respecto.
7. Estudiar los aspectos sociológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo.
8. Evaluar el ambiente laboral del Centro y sus áreas.
9. Planificar, controlar y ejecutar el plan de atención y estimulación moral, interactuando sistemáticamente con el Vicerrectorado de Extensión y Comunicaciones para su divulgación.
10. Asesorar, orientar, revisar, tramitar y dar seguimiento a su aprobación por el MES, del proceso de condecoraciones.
11. Controlar y actualizar los profesores de mérito y consultantes del Centro.
12. Asesorar, orientar, revisar, tramitar y dar seguimiento a su aprobación por el MES y CITMA, de los proceso categorías docentes superiores y científicas respectivamente.
13. Orientar, asesorar y gestionar la aprobación y labor de los tribunales de categorías docentes e investigadores.
14. Realizar la confección, control y actualización de los expedientes de los docentes de la sede central e investigadores.
15. Asesorar, orientar y controlar la categorización y ratificación a los docentes e investigadores.
16. Ejecutar el proceso la categorización y ratificación a los docentes.
17. Confeccionar las categorías de todos los docentes del Centro.
18. Actualizar y controlar el registro donde se asientan las categorías docentes.
19. Asesorar, orientar y controlar el desarrollo del proceso de evaluación del personal docente, investigadores, recién graduados en adiestramiento, dando seguimiento a las evaluaciones y realizando los informes correspondientes.
20. Recibir, controlar y archivar las evaluaciones del desempeño de los docentes e investigadores en los expedientes.
21. Recibir, controlar y archivar las evaluaciones parciales y conclusivas de los recién graduados en adiestramiento, dando seguimiento a las evaluaciones y al tratamiento salarial de los mismos.
22. Procesar y controlar altas y bajas de docentes e investigadores, por áreas, categoría, grado científico y causas, realizando los informes correspondientes.
23. Realizar supervisiones a las áreas en cuanto a carga docente de los profesores, planes de trabajo de docentes, investigadores y recién graduados, realizar

evaluaciones del desempeño, plan de capacitación, realizando los informes correspondientes.

24. Elaborar las informaciones que se rinden al MES relacionadas con procesos de categorías docentes, altas y bajas y evaluación profesoral y otras informaciones que se soliciten.

Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo

Atiende en la Dirección de Recursos Humanos el proceso de Seguridad y Salud en el trabajo para todas las áreas de la Universidad; elabora y propone lineamientos de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo; estudia el desarrollo alcanzado en la protección del trabajo al nivel que corresponda; evalúa los resultados a nivel de Universidad y áreas según lo orientado; determina los riesgos laborales; elabora y propone metodologías y normas de seguridad y salud; estudia, supervisa, asesora y controla el uso y mantenimiento de los medios de protección así como de los equipos y sistemas contra incendios y realiza inspecciones a las áreas universitarias para comprobar la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre Seguridad y Salud en el Trabajo.

Tareas principales:

1. Orientar y divulgar los objetivos generales anuales de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
2. Asesorar a las áreas en la confección de los planes de incursiones para el aseguramiento de los recursos necesarios para lograr los objetivos de Seguridad y Salud en el Trabajo en cada área.
3. Asesorar a la Dirección universitaria en todo lo referente a Seguridad y Salud en el Trabajo.
4. Elaborar y proponer los planes de medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo y comprobar sistemáticamente el cumplimiento de los mismos.
5. Capacitar, informar y promover la actividad preventiva de los riesgos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo y salud, tanto de trabajadores como estudiantes, según la ley 116: Código del Trabajo y Decreto 326: Reglamento del Código, así como la NC 702/09.
6. Asesorar en la identificación, evaluación y control de los riesgos laborales de todas las áreas de la UCLV, a través de inspecciones, recorridos, eventos y celebraciones de jornadas, así como trabajos de investigación.

7. Confeccionar y actualizar los Manuales y Procedimientos como establece la legislación de SST, incluyendo los procedimientos de puesto de trabajo seguro y reglas de seguridad.
8. Controlar y asesorar los permisos de seguridad en trabajos de alto riesgos.
9. Controlar el cumplimiento de la aplicación de los Manuales y Procedimientos en la UCLV.
10. Organizar y realizar inspecciones y controles, dejando las recomendaciones para eliminar las deficiencias detectadas.
11. Controlar la higiene, organización y limpieza en las áreas universitarias.
12. Realizar y asesorar la Instrucción Inicial General a los trabajadores de nuevo ingreso.
13. Realizar y asesorar el Chequeo Médico Pre-empleo a los trabajadores de nuevo ingreso.
14. Coordinar los exámenes médicos, periódicos y especializados a los trabajadores del Centro.
15. Estudiar, supervisar, asesorar y controlar el uso y mantenimiento de los medios de protección personal y colectiva, así como de los equipos y sistemas contra incendios.
16. Coordinar y solicitar a la Dirección de ATM la adquisición de los Equipos de Protección Personal (EPP) y Contra Incendio.
17. Controlar a las áreas que se entreguen los EPP a los trabajadores según el riesgo a que estén expuestos.
18. Proponer de acuerdo al listado de necesidades los EPP según el presupuesto establecido.
19. Proponer el presupuesto anual de SST cuando sea solicitado y controlar la ejecución del mismo ya aprobado.
20. Realizar la distribución y solicitudes de EEP a los almacenes y su control en las áreas.
21. Realizar las solicitudes de confección de cheques por pago de servicios.
22. Realizar las conciliaciones de la ejecución del presupuesto de SST con la Dirección de Contabilidad y Finanzas.
23. Controlar y dirigir la fumigación, desratización de todas las áreas universitarias ya sean locales, almacenes, áreas verdes etc., y supervisar la limpieza de cisternas y tanque elevado de la UCLV y propone el pago de estos a la Dirección de economía.
24. Elaborar todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y Ministerio.
25. Realizar otras tareas asignadas por el jefe.

Funciones de los Metodólogos

Generales para los dos metodólogos

1. Perfeccionar los mecanismos de gestión del proceso de Gestión de Recursos Humanos y su sistema de control.
2. Establecer espacios para el mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos.
3. Asesorar y supervisar los procesos de Recursos Humanos.
4. Coordinar e impartir capacitaciones a los trabajadores de la DRH y administradores.
5. Colaborar en la divulgación en la intranet universitaria sobre los procesos de Recursos Humanos.
6. Asesorar, revisar y actualizar los procedimientos de los procesos de Recursos Humanos.
7. Supervisar los análisis asociados al sistema de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

Específicas Metodólogo 1:

1. Atender y emitir certificaciones del Combustible a particulares.
2. Atender los trabajadores albergados y cumplimiento del reglamento.
3. Asesorar y revisar planes de trabajo individual y su cumplimiento.
4. Atender la Seguridad Informática y sistemas automatizados de la Dirección.
5. Atender, en cuanto a organización, planificación, revisión y control, las actividades relacionadas con el trabajo con los docentes e investigadores, así como, los recién graduados:
 - Condecoraciones, categorías docentes especiales y condiciones académicas.
 - Proceso de categoría docente y científicas.
 - Carga de Trabajo.
 - Planes de trabajo.
 - Evaluación del resultado del trabajo.
 - Diplomado de Formación Pedagógica Básica para Profesores Universitarios.
6. Atender los Objetivos del Proceso de Recursos Humanos y su cumplimiento.
 - Atender y evaluar del objetivo del Proceso de Recursos Humanos establecido en la planificación estratégica de la Universidad.
 - Atender y evaluar el cumplimiento de los indicadores y criterios de medidas.
7. Atender Plan y presupuesto:
 - Atender y revisar la elaboración del Plan y presupuesto de gastos de personal y controlar su ejecución.

- Atender el plan de Incentivos y Premios y controlar la ejecución del presupuesto de atención al hombre e incentivos y premios.
 - Atender y controlar las acciones de atención al hombre en cuanto a autos compensados.
 - Atender, asesorar y controlar la Estrategia de Estimulación moral y Atención al Hombre.
8. Revisar y elaborar informes a presentar al Consejo de Dirección y MES:
- Valorar el comportamiento del proceso de evaluación profesoral.
 - Valoración del comportamiento del plan de capacitación de los trabajadores.
 - Valorar el comportamiento de las altas y bajas de los docentes e investigadores.
9. Realizar otras tareas asignadas por el jefe.

Específicas Metodólogo 2:

1. Asesorar los OJL y Comités de Expertos, coordinando las capacitaciones necesarias.
2. Asesorar, revisar y controlar las informaciones estadísticas que se emiten.
3. Velar por el Cumplimiento del Convenio Colectivo de Trabajo y sus anexos.
4. Asesorar y controlar el registro militar de los trabajadores del Centro.
5. Asesorar la implementación y autocontrol del Sistema de Control Interno:
 - Rendiciones de cuenta, Plan de temas y reuniones del Comité de Prevención y Control.
 - Aplicación de la Guía de autocontrol y elaboración de informes.
 - Levantamiento de los riesgos y plan de prevención.
 - Archivar la documentación del Sistema de control Interno.
6. Atender y supervisar aspectos de la estructura y plantilla:
 - Supervisar la estructura y plantilla aprobada y participar en la propuesta de modificaciones en el proceso de perfeccionamiento de estructura y plantilla.
 - Asesorar, revisar y actualizar el manual de obligaciones y atribuciones de los cargos de la plantilla.
 - Proponer las modificaciones al Reglamento Orgánico y velar por su actualización.
7. Revisar y elaborar informes a presentar al Consejo de Dirección y MES:
 - Informes mensuales al consejo económico de los indicadores de Recursos Humanos, y trimestralmente incluir temas de disciplina laboral, pagos indebidos y comportamientos de los sistemas de pagos.
 - Valoración del trabajo de los OJL.

8. Actualizar y controlar la información a ser publicada sobre los procesos principales de la DRH.
9. Realizar otras tareas asignadas por el jefe.

Anexo 3. Condiciones límites y requerimientos de cada uno de los procesos de la DRH

Procesos de la DRH	Condiciones límites y requerimientos
Planeación y control	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad del sistema de Organización del trabajo y empleo, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad • Control adecuado de la aplicación del sistema salarial y de estimulación vigente en la Universidad. • Efectividad del sistema de análisis de los procesos y de diseño de puestos de trabajo. • Realización adecuada de estudios sobre funciones, obligaciones y atribuciones, estructuras y plantillas. • Efectividad del sistema de revisión y supervisión de la plantilla en el sistema ASSETS. • Elaboración con calidad y en tiempo de los informes de indicadores de recursos humanos y estadísticos para los diferentes niveles de dirección y el sistema estadístico nacional y territorial. • Gestión adecuada del plan y presupuesto de gastos de la Dirección. • Revisar los expedientes laborales en cuanto a documentación que debe contener por la legislación vigente y salario fijado en correspondencia con el cargo que ocupa y el calificador de cargo. • Efectividad del sistema de control y actualización del régimen y horarios de trabajo aprobados. • Efectividad del sistema de inspecciones de disciplina laboral en todas las áreas universitarias, comprobando la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral. • Efectividad del sistema de control de las acciones de supervisión y control, establecidas por el Comité de Prevención y Control y el cumplimiento del plan de medidas que se deriven. • Gestión adecuada de las competencias laborales genéricas y

	<p>específicas del personal de planeación y control.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación continua del personal de planeación y control. • Personal con buena presencia, que no padezcan de enfermedades crónicas que le impidan relacionarse con el público, así como el desempeño de las actividades con documentos; que sean graduados del Nivel Superior en especialidades afines al desempeño de su trabajo, con buenas aptitudes verbales, capacidad de decisión hacia el trabajo, aprendizaje de la experiencia y disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo.
<p>Recursos laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad del sistema de planificación, organización, control y orientación de las comprobaciones y demás tareas sobre el personal a ingresar a la entidad según lo normado al respecto. • Actualización con calidad y en tiempo del registro de solicitudes de empleo de los trabajadores externos e internos y del cubrimiento de las plazas vacantes con trabajadores internos y externos del centro. • Actualización y control con calidad y en tiempo de los registros de las medidas disciplinarias y de las relaciones de familiaridad de los trabajadores del Centro. • Actualización y control con calidad y en tiempo de los registros de altas y bajas, de contratos determinados, de inválidos parciales reubicados y militar de los trabajadores del centro. • Actualización y control con calidad y en tiempo de los registros de los trabajadores contratados por pluriempleo y los jubilados reincorporados del centro. • Actualización con calidad y en tiempo de los datos e informaciones de los trabajadores en el Sistema ASSETS. • Efectividad del sistema de confección, actualización, custodia de los expedientes laborales de los trabajadores de la entidad. • Efectividad del sistema de revisión y control de los reportes primarios para el pago de los trabajadores. • Control adecuado de los certificados médicos por enfermedad, accidente de trabajo, licencia de maternidad y prestaciones

	<p>sociales, de los trabajadores del Centro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control adecuado del proceso de la Seguridad Social, dando seguimiento a las comisiones médicas e inválidos parciales, todo lo concerniente a invalidez temporal, casos de invalidez parcial o total y pensión por edad o por muerte y la remisión del trabajador a la Comisión de peritaje médico laboral. • Efectividad del sistema de gestión de los Profesores a Tiempo Parcial. • Gestión adecuada de las competencias laborales genéricas y específicas del personal de recursos laborales. • Formación continua del personal de recursos laborales. • Personal graduado de Nivel Superior en especialidades afines al desempeño de su trabajo, con tolerancia al estrés, flexibilidad, adaptabilidad, tenacidad, meticulosidad, sensibilidad interpersonal, escucha, atención al cliente, iniciativa, además de no padecer enfermedades crónicas que le impidan desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.
Seguridad y salud del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad del sistema de elaboración y proposición de lineamientos de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo. • Efectividad del estudio del desarrollo alcanzado en la protección del trabajo al nivel que corresponda. • Determinación efectiva de los riesgos laborales de todas las áreas de la UCLV, a través de inspecciones, recorridos, eventos y celebraciones de jornadas, así como trabajos de investigación. • Elaboración con calidad de metodologías y normas de seguridad y salud. • Efectividad del sistema de estudio, supervisión, asesoramiento y control del uso y mantenimiento de los medios de protección, así como de los equipos y sistemas contra incendios. • Efectividad del sistema de inspecciones a las áreas universitarias para comprobar la correcta aplicación de la legislación vigente aprobada sobre Seguridad y Salud en el Trabajo. • Efectividad del sistema de capacitación, información y promoción

	<p>de la actividad preventiva de los riesgos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo y salud, tanto de trabajadores como estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control adecuado de la higiene, organización y limpieza en las áreas universitarias. • Ejecución y control adecuado del presupuesto de seguridad y salud del trabajo. • Efectividad del sistema de fumigación, desratización de todas las áreas universitarias y supervisión de la limpieza de cisternas y tanques elevados de la UCLV. • Elaboración con calidad y en tiempo de los informes para la entidad, organismos de la provincia y Ministerio. • Gestión adecuada de las competencias laborales genéricas y específicas del personal de seguridad y salud del trabajo. • Personal graduado de Nivel Superior en especialidades afines al desempeño de su trabajo, el cual debe desempeñarse en su puesto de laboral con: tenacidad, meticulosidad, sensibilidad interpersonal, escucha, atención al cliente, iniciativa e inteligencia, además de no padecer enfermedades crónicas que le impidan desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. • Formación continua del personal de seguridad y salud del trabajo. • Control adecuado del Plan de Prevención Higiénico-Sanitario. •
Formación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Control adecuado del proceso de reclutamiento, selección, ubicación y evaluación de los docentes, investigadores y recién graduados. • Control adecuado del proceso de obtención y ratificación de categorías docentes y científicas. • Actualización con calidad y en tiempo de tribunales de categorías docentes y científicas. • Control adecuado de las bajas y altas de los docentes e investigadores. • Efectividad de los estudios de los aspectos sociológicos de la

	<p>fluctuación de la fuerza de trabajo y las características del proceso de formación y consolidación de los colectivos laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación con calidad de las necesidades de aprendizaje (DNA) según las distintas categorías. • Efectividad de la elaboración y control de los planes de capacitación de los trabajadores y la organización y control de la ejecución de los planes individuales de desarrollo. • Efectividad de la elaboración y tramitación de la demanda de fuerza de trabajo calificada. • Evaluación oportuna y con calidad del ambiente laboral del Centro y sus áreas. • Actualización con calidad y en tiempo del “Sistema para la Toma de Decisiones”. • Participación oportuna y eficaz en la elaboración y cumplimiento de los objetivos y criterios de medida de la Gestión de Recursos Humanos, realizando los informes correspondientes. • Efectividad del sistema de confección, actualización, custodia de los expedientes de los docentes e investigadores. • Efectividad del sistema de otorgamiento de condecoraciones y distinciones a los trabajadores, así como de categorías especiales. • Efectividad del sistema de supervisiones a las áreas en cuanto a carga docente de los profesores, planes de trabajo de docentes, investigadores y recién graduados, evaluaciones del desempeño, plan de capacitación. • Elaboración con calidad y en tiempo de los informes de procesos de categorías docentes, altas y bajas y evaluación profesoral. • Actualización con calidad y en tiempo en el sistema ASSETS de las acciones de capacitación recibida por los trabajadores. • Participación eficaz en las asambleas de Ubicación Laboral. • Personal graduado de Nivel Superior en especialidades afines al desempeño de su trabajo, el cual debe poseer inteligencia, memoria y atención normales, con buenas aptitudes verbales, capacidad de decisión hacia el trabajo y aprendizaje de la
--	---

	<p>experiencia, disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo y no padecer enfermedades crónicas que le impidan desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización con calidad y en tiempo del "Sistema Unificado de Gestión y Fuerza de Trabajo Calificada". • Gestión adecuada de las competencias laborales genéricas y específicas del personal de formación y desarrollo. • Formación continua del personal de formación y desarrollo. • Control adecuado de la ejecución del plan de atención y estimulación moral, garantizando la divulgación del mismo.
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización con calidad y en tiempo del submayor de vacaciones • Control adecuado del proceso final de cálculo para la confección de la nómina y nominilla de la Universidad; así como, impresión y firma de las nóminas y nominillas por las autoridades facultadas y el archivo de las mismas. • Control adecuado del proceso de recepción verificación, cálculo y procesamiento de la información para el pago en correspondencia con las regulaciones establecidas en la legislación vigente. • Confección con calidad y en tiempo de los modelos de reintegro, certificaciones de salario, créditos bancarios, incrementos de pensión a los jubilados reincorporados y las certificaciones de años de servicios y salarios devengados. • Actualización con calidad y en tiempo de las tarjetas de salario y tiempo de servicio devengados de los trabajadores. • Efectividad del sistema de gestión de pagos indebidos. • Revisar y procesar con calidad y en tiempo las informaciones y documentos primarios necesarios para la confección de la nómina e introducción al sistema ASSETS. • Control adecuado de la tramitación con Seguridad Social de todos los documentos pertinentes para su verificación y registró, así como la recuperación del subsidio pagado a cargo de Seguridad Social. • Elaboración con calidad y en tiempo de los certificado de salario para la solicitud de créditos bancarios y de los documentos y certificado de

	<p>salario para la solicitud de incremento de pensión a los jubilados reincorporados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control adecuado del proceso confección, actualización, conservación y control del Registro de Salarios Devengados y Tiempos de Servicios de los trabajadores (modelo SNC-2-25). • Revisión adecuada y en tiempo del submayor de vacaciones, nómina, nominillas, certificados médicos, licencias de maternidad, prestación social y cartas de pagos. • Personal graduado de Nivel Superior en especialidades afines al desempeño de su trabajo, con tolerancia al estrés, flexibilidad, adaptabilidad, tenacidad, meticulosidad, sensibilidad interpersonal, escucha, atención al cliente, iniciativa, además de no padecer enfermedades crónicas que le impidan desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. • Elaboración con calidad del cronograma de pago anual. • Gestión adecuada de las competencias laborales genéricas y específicas del personal de retribución. • Formación continua del personal de recursos retribución.
Selección y reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, controlar y orientar las comprobaciones sobre el personal a ingresar a la Universidad según lo normado al respecto. • Actualización del sistema de reclutamiento y selección de personal. • Elaborar propuestas de selección de la fuerza de trabajo de la Universidad. • Supervisa los requisitos que deben reunir los candidatos para un puesto de trabajo en la Universidad. • Procesar y viabilizar las convocatorias y radicaciones de plazas, con vista a cubrir la plantilla aprobada. • Realizar la captación de candidatos potenciales y la recepción de solicitudes de empleo. • Coordinar, confeccionar y realizar las pruebas específicas para la selección de personal. • Analizar de manera integral la conducta de los candidatos a partir

	<p>de un estudio exhaustivo del desempeño de los persona interesadas en todas sus dimensiones.</p> <ul style="list-style-type: none">• Solicitar el nombramiento de una persona que se escogió del listado de candidatos como resultado del proceso al Rector de la Universidad.• Mantiene un banco de datos actualizado de los candidatos.• Mantener el registro de actas y de contratos determinados actualizado.• Realizar la elaboración de todo tipo de información solicitada por la entidad, organismos de la provincia y ministerio en función del proceso de reclutamiento.• Atender adecuadamente y brindar información al público.
--	---

Anexo 4. Modelo de madurez del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos

ENUNCIADOS POR COMPONENTE (MODELO MATRICIAL)							
Componente y atributo	Grado de madurez		Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto
1	AMBIENTE DE CONTROL						
1.1	<p>Compromiso. Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual. El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales deben apoyar constantemente el Sistema de Control Interno y demostrar su compromiso con el diseño, la implantación, el fortalecimiento y la evaluación del sistema.</p>		<p>- Existe un limitado compromiso por parte de algunas autoridades de la Dirección (Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales) con respecto al control interno institucional.</p> <p>- El control interno es entendido de diferentes maneras por el Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales.</p> <p>- Las regulaciones sobre control interno son establecidas de manera aislada por los Jefes de Departamentos y Especialistas principales, en relación con los asuntos que consideran sensibles.</p>	<p>- El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales han demostrado en las actuaciones de algunos miembros de las autoridades de la Dirección (Director, Jefes de Departamento y Especialistas principales) con respecto al control interno.</p> <p>- Se han realizado actividades para divulgar los alcances y la importancia del Sistema de Control Interno, en las que han participado algunos funcionarios y técnicos de la Dirección.</p> <p>- Se han definido, a nivel institucional por parte de las autoridades superiores, los alcances del Sistema de Control Interno.</p>	<p>- El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales demuestran, en su gestión diaria, su compromiso con el control interno. Esto incluye acciones concretas de apoyo al funcionamiento y fortalecimiento de auditoría interna.</p> <p>- Los funcionarios y técnicos de la Dirección tienen claridad sobre la importancia del control interno para la consecución de los objetivos de la Dirección.</p> <p>- El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales han definido a nivel institucional y en cada unidad orgánica, las regulaciones para el funcionamiento sistemático del control interno.</p>	<p>- El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales ejercen su liderazgo en el fortalecimiento constante del Sistema de Control Interno. Los funcionarios y técnicos asumen su responsabilidad por el cumplimiento del control interno en sus actividades cotidianas y contribuyen al fortalecimiento de este.</p> <p>- Las regulaciones de la Dirección para el funcionamiento y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno han sido divulgadas entre los funcionarios y técnicos correspondientes.</p>	<p>- Se realizan actividades para promover la generación e implementación de iniciativas innovadoras y proactivas en relación con el Sistema de Control Interno institucional.</p> <p>- Los funcionarios y técnicos tienen una actitud proactiva respecto del mejoramiento constante del control interno, mediante los aportes que agregan a la efectividad del dicho sistema y valor a la gestión institucional.</p> <p>- Se cuenta con mecanismos que permiten la evaluación y el fortalecimiento constantes del Sistema de Control Interno institucional.</p>

1.2	<p>Integridad y valores éticos</p> <p>La ética en el desempeño institucional como parte del ambiente de control, debe fortalecerse mediante la implantación de fortalecimiento de medidas, y demás elementos en materia ética, lo cual debe integrarse en los sistemas de gestión.</p>	<p>- La ética es percibida por los funcionarios y técnicos de la Dirección como un comportamiento correcto, de acuerdo con sus creencias y valores.</p> <p>- Los funcionarios y técnicos de la Dirección reconocen la importancia de algunos valores de la Dirección.</p> <p>- La ética es considerada como una responsabilidad de las autoridades de la Dirección.</p>	<p>Los funcionarios y técnicos de la Dirección conocen y aplican las medidas existentes para el fortalecimiento de la ética.</p> <p>- El Director, Jefes del Departamento y Especialistas principales han establecido algunas medidas formales, tales como: la declaración de visión, misión, valores, código de ética u otros similares; para promover y fortalecer la ética institucional.</p> <p>- Se han incorporado controles para asegurar comportamientos éticos, en la gestión institucional respecto a algunas actividades específicas.</p>	<p>Se están planificando y realizando actividades de divulgación para lograr un conocimiento generalizado de los factores formales de la ética vigentes en la organización.</p> <p>- Se han establecido y fortalecido los factores formales de la ética, a saber: declaración de visión, misión, valores, código de ética u otros similares; así como los referidos al clima organizacional, y valores compartidos, y otros factores que se dan de manera informal.</p> <p>- Se ha incorporado la ética en los sistemas de gestión de mayor impacto institucional y con mayor riesgo de actos de corrupción.</p>	<p>Todos los funcionarios y técnicos de la Dirección conocen la visión, misión, valores, código de ética y demás elementos que oficialmente, por medio de las autoridades competentes, se han instaurado en la entidad.</p> <p>- El Director, Jefes del Departamento y Especialistas principales y los principales sistemas de funcionamiento de los sistemas de gestión de la Dirección.</p>	<p>Todos los funcionarios y técnicos de la Dirección asumen con plena conciencia las responsabilidades éticas en todos sus ámbitos de acción.</p> <p>- El Director, Jefes de Departamento y Especialistas principales son líderes y ejemplo de respeto y de la ética institucional.</p> <p>- Se han instaurado mecanismos que promueven el constante compromiso y fortalecimiento de la ética institucional, así como la anticipación de condiciones que le afecten y la generación de iniciativas innovadoras.</p>
-----	--	---	--	--	---	---

1.3	<p>Personal Idoneidad demostrada El funcionamiento exitoso del Sistema de Control Interno requiere que el personal de la Dirección reúna las competencias y los valores requeridos para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control correspondientes a los diversos puestos.</p>	<p>e- Sólo una parte del personal posee los requisitos necesarios para el desempeño de las responsabilidades encomendadas. La administración de Recursos Humanos se circunscribe a labores de contratación y remuneración del personal.</p>	<p>- Las políticas y procedimientos de la Dirección en materia de Recursos Humanos, propician la contratación de nuevos funcionarios y técnicos con conocimientos y habilidades para los cargos respectivos. La administración de Recursos Humanos contempla la planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras actividades relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos.</p>	<p>- El personal de la Dirección cuenta con las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto asignado. El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales han asumido sus responsabilidades respecto de la administración de Recursos Humanos, con el apoyo técnico y profesional de la unidad orgánica a cargo de dicha labor.</p>	<p>- La Dirección cuenta con un equipo humano que dispone de la actualización y formación continuas, para el desempeño de su cargo, de acuerdo con las necesidades de la Dirección. Los procesos de administración de Recursos Humanos se evalúan y mejoran de manera continua.</p>	<p>- La retención y motivación de los funcionarios y técnicos de la Dirección muestran niveles que propicien la conservación del capital humano y el logro de los objetivos de la Dirección. El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales, en conjunto con la unidad de apoyo a la administración de Recursos Humanos, promueven continuamente el mejoramiento constante de las competencias de todos los funcionarios y técnicos, de acuerdo con los puestos de trabajo asignados.</p>
1.4	<p>Estructura organizativa asignación de autoridad y responsabilidad La estructura orgánica debe propiciar el logro de los objetivos de la Dirección, y en consecuencia, apoyar el Sistema de Control Interno, mediante la definición de la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y</p>	<p>- Existe conformidad con la estructura organizacional, pese a que en algunas ocasiones se advierte la necesidad de modificar algunas relaciones de coordinación, responsabilidad en procura de una gestión institucional</p>	<p>- Algunos miembros de las autoridades de la Dirección (Director, Jefes de Departamento Especialistas principales) realizan esfuerzos aislados para revisar la estructura orgánica en términos de</p>	<p>- El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales han instaurado procesos para la estructura orgánica que sea adaptativa con base en las circunstancias, las necesidades y los objetivos de la Dirección, así como los riesgos que plantea su</p>	<p>- Se cuenta con mecanismos formales para la evaluación periódica de la estructura orgánica. El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales realizan acciones concretas para implementar</p>	<p>- Se evalúa constantemente la efectividad de la estructura como mecanismo para potenciar la gestión y responder efectivamente a los riesgos, y en consecuencia se realizan oportunamente los ajustes pertinentes.</p>

	<p>coordinación; asimismo, debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional, del entorno y de los riesgos relevantes.</p>	<p>más eficiente. - La estructura organizacional contempla medidas de control que se expresan de manera limitada en la asignación de autoridad y responsabilidad y la separación de funciones incompatibles.</p>	<p>las labores que realiza la Dirección. - Algunos Jefes de Departamento y Especialistas principales han realizado ajustes a los procesos a su cargo, incluyendo la asignación de autoridad y responsabilidad, la delegación y rotación de labores, la separación de funciones incompatibles y los mecanismos de coordinación.</p>	<p>entorno. - El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales han introducido ajustes en la estructura organizacional para armonizarla con los objetivos de la Dirección. Los funcionarios y técnicos de la Dirección conocen oportunamente la información sobre ajustes en la estructura orgánica y participan en la implementación de los cambios definidos.</p>	<p>cambios en la estructura orgánica que se convierta en una herramienta eficaz para la gestión.</p>	<p>- Se han instaurado mecanismos para promover la generación e implementación de iniciativas innovadoras y proactivas en relación a la estructura orgánica.</p>
2	GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS					
2.1	<p>Identificación del riesgo y detección del cambio. Debe establecerse un marco orientador para la valoración del riesgo institucional que comprenda de la política de valoración del riesgo, la estrategia del Sistema de gestión y prevención del riesgo y la normativa interna que regule este último. Las tres anteriores, deben ser aprobadas por el Director, divulgadas a toda la organización y aplicadas por todos los funcionarios y técnicos.</p>	<p>- El riesgo es entendido de diferentes maneras por el Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales y los demás funcionarios y técnicos de la Dirección. - La conciencia sobre la importancia de llevar a cabo una valoración del riesgo como medio para conducir las operaciones de la Dirección con eficacia, apenas incipiente, y se pone de manifiesto en algunas</p>	<p>- Se realizan actividades de difusión y capacitación sobre valoración de riesgo entre los funcionarios y técnicos de diversos niveles. - El Director, Jefes de Departamento y Especialistas principales tienen la percepción de que la valoración del riesgo agrega valor a la organización. - El Director, Jefes de Departamento y</p>	<p>- El significado del concepto de riesgo es uniforme en toda la Dirección y ampliamente compartido. La Dirección ha establecido metas específicas sobre los riesgos relevantes. Se determinan los resultados esperados de la valoración del riesgo en tiempo y espacio, los recursos necesarios y responsables. - La política, la estrategia y la valoración del</p>	<p>- El significado del concepto de riesgo se actualiza en función de los cambios en el entorno y de la normativa aplicable. Se cuenta con mecanismos instaurados para la divulgación oportuna de los cambios en el marco orientador y demás asuntos relacionados con el Sistema de gestión y prevención del riesgo. - La política,</p>	<p>- Se han instaurado procesos para la investigación constante sobre valoración del riesgo y las metodologías correspondientes, y se promueve la generación de iniciativas innovadoras su implementación. La convicción sobre la importancia de la valoración de los riesgos ha calado profundamente en el accionar</p>

		instancias. - La Dirección contempla las disposiciones del marco jurídico técnico en materia de valoración de riesgo, pero no ha establecido sus propias regulaciones y políticas sobre el particular.	Especialistas principales han emitido orientaciones básicas sobre las acciones que deberán efectuarse a corto plazo para llevar a cabo una valoración inicial de los riesgos de la Dirección.	riesgo, así como los parámetros de aceptabilidad de riesgos, han sido aprobados por el Director y divulgados a toda la Dirección.	la estrategia y la normativa de la Dirección de valoración de riesgos se actualizan y se ajustan periódicamente de acuerdo con las necesidades de la Dirección.	institucional, lo que ha generado una actitud proactiva e investigativa para la mejora constante de los esfuerzos sobre el particular. - La política, la estrategia y la normativa de la Dirección de valoración de riesgos se actualizan y se ajustan periódicamente conforme avanza el conocimiento sobre el tema y en procura del aprovechamiento de oportunidades de mejora de la gestión.
2.2	Determinación de los objetivos de control Debe establecerse una herramienta para la gestión y documentación de la información que utilizará y generará el Sistema de gestión y prevención del riesgo.	Algunas autoridades de la Dirección (Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales) administran de manera aislada la información sobre los riesgos que analizan, utilizando los recursos informáticos disponibles en las unidades orgánicas correspondientes.	El Director, Jefes de Departamento y Especialistas principales han emitido una definición de alcances de la herramienta para la administración de la información sobre los riesgos de la Dirección.	Se cuenta con una herramienta para la administración de la información sobre riesgos, cuyo alcance es congruente con el marco orientado de la valoración del riesgo.	La herramienta para la administración de la información se evalúa y ajusta constantemente a las necesidades de los usuarios y a las tendencias del entorno.	La herramienta para la administración de la información provee oportunidad al Director y a los Jefes de Departamento y Especialistas principales, alertas de nuevos riesgos o de cambios en los riesgos existentes.
2.3	Prevención de riesgos Deben ejecutarse actividades para la identificación,	- Algunas autoridades de la Dirección (Director, Jefes de	- El Director, Jefes de Departamento y Especialistas	- El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales	- Se da una participación activa de diversos actores de las	- La valoración de riesgos está inmersa en las

	<p>análisis, evaluación, administración y revisión de los riesgos por áreas, sectores, actividades o tareas, de conformidad con las particularidades de la Dirección.</p>	<p>Departamentos y Especialistas principales) realizan una valoración intuitiva de algunos riesgos que afectan las actividades de las unidades orgánicas que dirigen.</p> <p>- Las autoridades de la Dirección tienen una noción intuitiva de cuáles son los riesgos más relevantes, y definen, en consecuencia con esa noción, los controles que deben aplicarse.</p> <p>- Las autoridades de la Dirección están atentas a la eficacia de los controles que han aplicado en relación con los riesgos que han determinado de manera intuitiva.</p>	<p>principales han identificado al menos los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como sus causas internas y las externas y las posibles consecuencias.</p> <p>- Con base en su experiencia y en las discusiones que llevan a cabo, las autoridades de la Dirección priorizan los riesgos con fundamento en criterios básicos no oficializados, a fin de determinar y aplicar medidas que permitan atacar sus causas y, en caso necesario, enfrentar sus consecuencias.</p> <p>- Las autoridades de la Dirección procuran dar seguimiento a los eventos riesgosos, a fin de lograr acuerdos sobre la atención que debe brindárseles y las acciones</p>	<p>conocen los riesgos relevantes y las medidas que se han tomado para administrarlos.</p> <p>- Los parámetros de aceptabilidad de los riesgos de la Dirección son aplicados para analizar y priorizar los riesgos con base en su nivel, dado por la combinación de su probabilidad de ocurrencia y la magnitud de su eventual impacto.</p> <p>- Los riesgos se revisan periódicamente con base en los parámetros de aceptabilidad de los riesgos, a fin de determinar variaciones en su nivel, medido por combinación de su posibilidad de ocurrencia y la magnitud de su eventual impacto.</p>	<p>Dirección en procesos regulares de identificación y análisis de los riesgos relevantes, como medio para ajustar o actualizar las medidas de administración respectivas.</p> <p>- Las autoridades superiores participan de manera directa en el análisis y la administración de los riesgos que merecen atención prioritaria, en tanto que tales actividades se ejecutan, en relación con otros riesgos, por parte de diferentes niveles, con base en el conocimiento que se ha logrado generalizar en la entidad.</p> <p>- Se da seguimiento al Sistema de gestión de riesgo, a los factores de riesgo, y al grado de ejecución, la eficacia y la eficiencia de las medidas para la administración de riesgo.</p>	<p>actividades diarias, y permite anticipar condiciones que podrían incidir en la consecución de los objetivos de la Dirección, así como emprender las acciones correspondientes.</p> <p>- Se cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos que propician un análisis constante de los riesgos, a fin de ajustarse oportunamente a las medidas administrativas vigentes.</p> <p>- Constantemente y de manera sistemática se evalúa la información que suministra el Sistema de gestión de riesgo y del riesgo y se ajustan las medidas para la administración de riesgos.</p>
--	--	--	---	--	--	---

			que deben emprenderse en relación con estos.			
2.4	<p>Documentación y comunicación</p> <p>Deben establecer actividades permanentes del proceso de valoración del riesgo referidas a la documentación y comunicación, que consisten en el registro y sistematización de información asociada con los riesgos, así como la preparación, distribución y actualización de información sobre los riesgos.</p>	<p>- La información sobre riesgos consta únicamente en la documentación elaborada por algunos Jefes de Departamentos y Especialistas de los principales acerca de los análisis que han efectuado en relación con las situaciones que afectan las labores de la unidad orgánica que dirigen.</p> <p>- La documentación de los riesgos se efectúa sin haber definido los elementos mínimos que debe contemplar.</p> <p>- La documentación de los riesgos es mantenida por las autoridades de la Dirección, y sólo eventualmente se comparte con otras instancias.</p>	<p>- Se cuenta con información sobre los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como sus causas internas y las posibles consecuencias la cual está a disposición de los funcionarios y técnicos de la Dirección.</p> <p>- Se cuenta con una definición de los elementos mínimos que deben documentarse acerca de los riesgos.</p> <p>- La Dirección ha establecido algunos mecanismos de coordinación y comunicación en relación con el Sistema de gestión y prevención del riesgo.</p>	<p>- Se documentan los elementos mínimos sobre los riesgos (probabilidad y consecuencia de la materialización de los riesgos y medidas de administración), y dicha documentación está disponible para los funcionarios y técnicos de la Dirección.</p> <p>- La Dirección ha establecido y aplica de manera sistemática, mecanismos de documentación y comunicación sobre riesgos.</p> <p>- Se han definido los usos de la información que genera la revisión de riesgos.</p>	<p>- Se revisa, ajusta y difunde periódicamente la información disponible sobre los riesgos y sus elementos fundamentales, con la participación de diferentes instancias de la entidad, a quienes se reconoce como "dueños de las actividades" y en consecuencia, como fuentes de información comportamiento de los riesgos y la eficacia de su documentación.</p> <p>- Los mecanismos de documentación y procesos de comunicación para evaluar su efectividad.</p> <p>- La información sobre los riesgos de la Dirección está disponible, es completa y se ajusta a las necesidades de los usuarios.</p>	<p>- Se cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos que garantizan razonablemente la revisión y actualización permanente de la información sobre los riesgos de la Dirección, la cual se evalúa y se ajusta de acuerdo con los requerimientos del entorno.</p> <p>- Se han instaurado procesos para la documentación de riesgos, que promuevan la generación de iniciativas innovadoras.</p> <p>- Se han instaurado procesos de comunicación para la comunicación de riesgos, que promuevan la generación de iniciativas innovadoras.</p>
3	ACTIVIDADES DE					

	CONTROL					
3.1	<p>Características de las actividades de control</p> <p>Las actividades de control deben reunir las siguientes características:</p> <p>a) Integración a la gestión</p> <p>b) Respuesta a riesgos</p> <p>c) Contribución al logro de los objetivos a un costo razonable (costo-beneficio)</p> <p>d) Viabilidad técnica y jurídica</p> <p>e) Documentación en manuales de procedimientos, descripciones de puestos u otros documentos similares</p> <p>f) Divulgación entre los funcionarios y técnicos que deben aplicar las actividades de control en el desempeño de sus cargos</p>	<p>Las actividades de control se han establecido con base en prácticas tradicionales, y sólo en algunos casos se considera su costo.</p>	<p>Las actividades de control se dirigen a algunos eventos que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos de la Dirección.</p>	<p>Las actividades de control reúnen las características requeridas, a saber:</p> <p>integración a la gestión, respuesta a riesgos, costo-beneficio, viabilidad, documentación y divulgación.</p>	<p>Continuamente se evalúa el funcionamiento de las actividades de control en la gestión, procurando que sus características se mantengan.</p>	<p>Se han instaurado mecanismos para la investigación e innovación de temas atinentes a las actividades de control propias de la Dirección, lo que permite que éstas se ajusten de manera dinámica oportuna, conforme cambian los riesgos de la Dirección.</p>
3.2	<p>Alcance de las actividades de control</p> <p>Las actividades de control deben cubrir todos los ámbitos de la gestión institucional y contribuir al logro de los objetivos del Sistema de Control Interno.</p>	<p>Las actividades de control vigentes en la Dirección se orientan a la protección de algunos activos y a la prevención de fraude.</p>	<p>Las actividades de control establecidas se refieren, fundamentalmente, a la administración y custodia de los activos y al mantenimiento de algunos registros.</p>	<p>Se cuenta con actividades de control referidas al mantenimiento y la verificación de documentación en sus registros sobre la gestión institucional.</p>	<p>Existen actividades de control para todos los alcances de la gestión institucional, en sus ámbitos operativo y estratégico, las cuales se evalúan constantemente.</p>	<p>Se aplican mecanismos para la búsqueda de medios innovadores para garantizar el cumplimiento de los objetivos, los cuales se traducen en actividades de control analizadas y documentadas.</p>

3.3	<p>Formalidad de las actividades de control Los requisitos de las actividades de control de control incluyen su documentación y comunicación, para lo cual se tiene como condición previa que sean oficializadas mediante su aprobación por las autoridades de la Dirección competentes.</p>	<p>- Sólo algunas actividades de control están documentadas en breves descripciones y puestos; otras se han dispuesto mediante instrucciones a funcionarios y técnicos específicos. La documentación de las actividades de control es mantenida por los jefes de cada unidad, y sólo se dan a conocer a los funcionarios y técnicos que deben aplicarlas.</p>	<p>- Las actividades de control están documentada mediante políticas, procedimientos, normas, lineamientos u otros similares. La mayor parte de las actividades de control vigentes se han comunicado a los funcionarios y técnicos de la Dirección.</p>	<p>- La preparación, actualización y difusión de la documentación relativa a las actividades de control es una práctica normal y debidamente regulada en la Dirección. Las actividades de control son de conocimiento de los funcionarios y técnicos de la Dirección, y su documentación se mantiene disponible para su consulta por los funcionarios y técnicos de la Dirección que deseen consultarla.</p>	<p>- El Director, Jefes de Departamento y Especialistas han establecido y aplican mecanismos adecuados para mantener actualizada y oportunamente, la información relativa a las actividades de control. Existe apertura de las autoridades superiores para recibir comentarios y sugerencias para el fortalecimiento de dichas actividades. Las nuevas actividades de control y las actualizaciones de las existentes se comunican oportunamente a los funcionarios y técnicos encargados de su aplicación. La documentación relativa a las actividades de control vigentes se tiene disponible en medios de acceso general para su consulta y retroalimentación por los funcionarios y técnicos.</p>	<p>- La documentación de las actividades de control se depura y actualiza constantemente, con la participación activa de los funcionarios y técnicos, bajo el liderazgo de las autoridades de la Dirección (Director, Jefes de Departamento y Especialistas principales). Existe plena conciencia sobre la importancia de que los funcionarios y técnicos conozcan las actividades de control y sus documentaciones, para que puedan hacer aportes de valor para su fortalecimiento constante. Por esto, constantemente se aplican métodos innovadores en procura de que el proceso de documentación y comunicación de las actividades de control sea participativo y generalizado.</p>
-----	---	---	--	--	---	---

3.4	<p>Aplicación de las actividades de control Las actividades de control deben estar integradas a los procesos de la Dirección, y su aplicación convertirse en una práctica normal, casi cultural, por parte de los funcionarios y técnicos de la Dirección.</p>	<p>- Se aplican solo algunas actividades de control obligatorias para proseguir con algún trámite específico. - Los supervisores o jefes son los encargados de asegurarse de que se cumplan las actividades de control vigentes, lo que realizan periódicamente.</p>	<p>- Algunos funcionarios y técnicos aplican las actividades de control establecidas. - El Director, Jefes de Departamento y Especialistas principales han instaurado mecanismos para asegurar la aplicación de las actividades de control.</p>	<p>- Las actividades de control se han integrado a los procesos de la Dirección. - Los funcionarios y técnicos responsables de ejecutar las actividades de control están atentos a su efectividad y comunican sus recomendaciones a los Jefes de Departamentos y Especialistas principales correspondientes.</p>	<p>- La aplicación de las actividades de control contempla el comportamiento de los riesgos de la Dirección. - El Director, Jefes de Departamento y Especialistas principales han establecido y aplican mecanismos para la ejecución de revisiones periódicas de las actividades de control.</p>	<p>- Las actividades de control como parte de los procesos de la Dirección, incorporan elementos que permiten la innovación y su mejora continua. - La cultura vigente es tal que propicia un autocontrol a la vez consciente y automático, que garantiza razonablemente la seguridad de que se contemple en los procesos la suficiencia y la validez de las actividades de control vigentes, así como que se emprendan las acciones pertinentes para su fortalecimiento.</p>
4	<p>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p>					
4.1	<p>Alcance de los sistemas de información y comunicación Los sistemas de información y comunicación deben asegurar razonablemente la recopilación, el procesamiento y el mantenimiento de la información sobre el entorno, la Dirección y su desempeño, como</p>	<p>- Se recopila, procesa y comunica información para cumplir con algunos requerimientos específicos que se presentan a la Dirección. - Algunos Jefes de Departamentos y Especialistas principales han realizado los esfuerzos</p>	<p>- Se han establecido mecanismos para la comunicación de información pertinente a los diferentes usuarios. - Los sistemas de información y comunicación contemplan la mayor parte de las</p>	<p>- El diseño y el desarrollo de los sistemas de información y comunicación en la organización se fundamentan en una estrategia formal debidamente armonizada con los objetivos de la Dirección. - Los sistemas de información y comunicación</p>	<p>- Los sistemas de información y comunicación permiten obtener, procesar, almacenar y recuperar información relevante sobre la gestión y el entorno de la Dirección, así como comunicarla a</p>	<p>- Los sistemas de información y comunicación permiten una gestión de la información externa e interna con un nivel óptimo de seguridad en cuanto a su calidad y oportunidad, como medio para la toma</p>

	comunicación de esa información a las instancias internas y externas que la requieran.	aislados para el procesamiento, generación y comunicación de información relativa a las actividades a su cargo.	actividades de la Dirección, y en el desarrollo de algunos de estos se han incorporado componentes digitales, tomando como referencia la necesidad de una gestión documental que permita satisfacer los requerimientos de la Dirección.	de cubren, de manera integrada, la mayor parte de las actividades que se realizan en la Dirección. Como parte de estos, el archivo institucional funciona de manera técnica y profesional.	de los usuarios que la requieren. Los sistemas de información y comunicación están incorporados en el accionar institucional, tanto a nivel operativo como estratégico, y se someten constantemente a revisiones para incorporar las mejoras pertinentes.	de decisiones por todos los usuarios. Los sistemas de información y comunicación incorporan los mecanismos y previsiones necesarias para la incorporación de iniciativas innovadoras y proactivas.
4.2	Calidad de la información Los sistemas de información y comunicación deben recopilar, procesar y generar información que responda a la necesidad de los diversos usuarios, con un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo, y teniendo en cuenta los atributos de confiabilidad, oportunidad y utilidad que esa información debe reunir.	Algunos sistemas de información y comunicación generan la información necesaria para la atención de ciertos requerimientos específicos.	Se han instaurado algunos procesos para la generación de información que responda a las necesidades de los diferentes usuarios.	Los sistemas de información y comunicación generan la información requerida para el cumplimiento de los objetivos de la Dirección. La información generada por los sistemas reúne los atributos de confiabilidad, oportunidad y utilidad.	En el diseño y la mejora constante de los sistemas de información y comunicación se contemplan las necesidades según los fines de la Dirección, y se realizan los ajustes pertinentes en procura de una mayor utilidad y flexibilidad de la información.	Los sistemas de información y comunicación se basan en procesos que consideran la dinámica del entorno y la anticipación e innovación necesarias para la consecución de los fines de la Dirección.
4.3	Calidad de la comunicación La información debe comunicarse a las instancias pertinentes, en forma y tiempo propicios, con un enfoque de efectividad y mejoramiento continuo, y utilizando canales y medios que garanticen razonablemente su oportunidad y	Se han definido algunos canales de comunicación para enviar la información requerida por las instancias internamente.	Se cuenta con canales de comunicación formalmente establecidos para la atención de los requerimientos de información tanto internos como externos.	La información se comunica oportunamente a las instancias pertinentes. Al respecto, se cuenta con regulaciones precisas sobre la comunicación de información confidencial.	Se han instaurado procesos para el seguimiento constante de la efectividad de la comunicación de información, y oportunamente se toman las acciones para incorporar las mejoras	La comunicación de la información se realiza a las instancias competentes, de manera ágil, oportuna y correcta, y permite a la Dirección desarrollar métodos novedosos de gestión,

	seguridad.				necesarias.	organización y rendición de cuentas.
4.4	<p>Control de los sistemas de información y comunicación</p> <p>Deben establecerse y aplicarse y perfeccionarse los controles pertinentes para que los sistemas de información y comunicación garanticen razonablemente la calidad de la información y de la comunicación, seguridad y una clara asignación de responsabilidades y administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles, así como la garantía de confidencialidad de la información que ostente ese carácter.</p>	<p>Se cuenta con algunos controles en el proceso de generación de la información, definidos mediante esfuerzos aislados por algunos Jefes de Departamentos y Especialistas principales.</p>	<p>El Director y los titulares han definido y divulgado los controles para asegurar la calidad de la información y su comunicación. Entre dichos controles se cuentan la definición de accesos a los sistemas de información y comunicación que utilizan recursos tecnológicos, y la asignación de responsabilidades sobre la custodia de los acopios físicos de información, las cuales estas han sido asumidas por los funcionarios y técnicos correspondientes.</p>	<p>Los sistemas de información y comunicación conllevan la definición de controles desde su diseño hasta su operación. Esto garantiza que posean los mecanismos de control apropiados para la generación de información confiable, oportuna y útil.</p>	<p>Los controles establecidos en los sistemas de información y comunicación se monitorean de manera permanente; y se adoptan oportunamente las mejoras necesarias, así como las medidas necesarias para garantizar la calidad, la disponibilidad y la información oportuna requerida.</p>	<p>Los sistemas de información y comunicación cuentan con los controles necesarios para disminuir los riesgos de pérdida de información y de fallas en la recopilación, procesamiento, el mantenimiento y la comunicación de información son mínimos. Además, la Dirección cuenta con mecanismos que propician la respuesta y anticipación oportunas, a las condiciones cambiantes del entorno que afectan dichos sistemas.</p>
5	SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
5.1	<p>Participantes en la supervisión y monitoreo del Sistema de Control Interno</p> <p>El liderazgo por el seguimiento del Sistema de Control Interno debe ser asumido por el Director y</p>	<p>El seguimiento del Sistema de Control Interno es responsabilidad de una o varias unidades particulares.</p>	<p>El seguimiento periódico del Sistema de Control Interno es ordenado por el Director y los Jefes de Departamento s</p>	<p>El seguimiento del Sistema de Control Interno es asumido por el Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales y los funcionarios y técnicos, cada</p>	<p>El seguimiento del Sistema de Control Interno forma parte de las actividades diarias del Director, Jefes de Departamento</p>	<p>El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales han asumido un liderazgo compartido respecto del seguimiento</p>

	compartido con los Jefes de Departamentos y Especialistas principales. Por su parte, los funcionarios y técnicos tienen una participación activa en las labores de seguimiento continuo y periódico.		Especialistas principales, quienes a su vez solicitan a algunos funcionarios y técnicos que participen en el seguimiento del control interno atinente a las actividades relacionadas con sus puestos. Esto ha generado un reforzamiento del criterio de que el seguimiento requiere la participación de todos los funcionarios y técnicos.	quien en el ámbito de sus competencias.	los Especialistas principales y los funcionarios y técnicos, y se promueven revisiones independientes por parte de otras instancias.	del Sistema de Control Interno; y han instaurado los mecanismos necesarios para la innovación y mejora continua del sistema.
5.2	Formalidad de la supervisión y monitoreo del Sistema de Control Interno El seguimiento del Sistema de Control Interno debe observar un proceso estructurado debidamente oficializado mediante las disposiciones administrativas pertinentes, en relación con el alcance, la periodicidad, las responsabilidades, los mecanismos y las herramientas correspondientes.	Para unidades organizacionales específicas, existen disposiciones sobre el seguimiento que deben ejercer sobre el control interno aplicable a algunas de las actividades que realizan.	El Director ha emitido disposiciones de tipo general sobre la obligación de los Jefes de Departamento y Especialistas principales de dar seguimiento al Sistema de Control Interno, con la colaboración de los funcionarios y técnicos que corresponda.	El Director, Jefes de Departamentos y Especialistas principales han instaurado regulaciones formales sobre el seguimiento del Sistema de Control Interno, requiriendo que éste se realice vigilando la eficacia de las actividades de control en las operaciones diarias y que se lleve a cabo una autoevaluación anual del Sistema de Control Interno y se elabore un plan de mejoras.	Las regulaciones cubren todos los aspectos relacionados con el seguimiento continuo y periódico interno y externo, así como con la implementación y la verificación de las mejoras que se determinen, sean éstas de carácter operativo o estratégico.	El seguimiento del Sistema de Control Interno es un proceso estructurado que incorpora revisiones de diversos tipos y herramientas flexibles. Los esfuerzos en torno a este componente del control interno han contribuido a que se convierta en parte de la cultura institucional.
5.3	Alcance de la supervisión y monitoreo del Sistema de Control Interno El seguimiento del Sistema de Control	Existen labores aisladas de seguimiento del Sistema de Control Interno con un alcance limitado a	El Director, Jefes de Departamento y Especialistas principales vigilan las	El seguimiento del Sistema de Control Interno y sus mecanismos se han integrado a las actividades	El seguimiento del Sistema de Control Interno se ha convertido en un proceso	El seguimiento del Sistema de Control Interno se realiza con un enfoque

	<p>Interno debe abarcar el funcionamiento, la suficiencia y la validez del sistema, su contribución al desempeño institucional y al logro de los objetivos, y el grado en que los componentes funcionales se han establecido e integrado en el accionar institucional. Asimismo, debe comprender actividades permanentes y periódicas, y la implantación de las mejoras que se determinen.</p>	<p>algunos controles específicos, las cuales ponen de manifiesto mediante la vigilancia que, de manera rutinaria, ejercen los titulares sobre el cumplimiento de algunas actividades.</p>	<p>actividades bajo su control y con una visión de corto plazo y en procura del cumplimiento de las obligaciones legales que establece el ordenamiento.</p>	<p>de la Dirección, y en lo pertinente se han incorporado en la documentación de los puestos y procesos. En ese sentido, los funcionarios y técnicos aplican las actividades de seguimiento que les corresponden, y en esos esfuerzos son supervisados por los Jefes de Departamentos y Especialistas principales, quienes a su vez realizan un seguimiento general sobre las unidades de la Dirección a su cargo, con la orientación del Director.</p>	<p>formal para una valoración y mejora permanente del Sistema de Control Interno en el que todos los participantes asumen sus responsabilidades.</p>	<p>estratégico, y cubre el control de las actividades cotidianas, revisiones puntuales y el monitoreo de las mejoras acordadas</p>
5.4	<p>Contribución de la supervisión y monitoreo a la mejora del sistema Como resultado del seguimiento del Sistema de Control Interno, deben determinarse las mejoras que procedan, las cuales se calendarizan en un plan de implementación que, a su vez, será objeto de verificación en términos de su aplicación conforme a lo planeado y de la efectividad de las medidas adoptadas para fortalecer el Sistema de Control Interno.</p>	<p>La contribución del seguimiento a la mejora del Sistema de Control Interno es mínima.</p>	<p>El seguimiento y permite detectar algunas oportunidades de mejora del Sistema de Control Interno.</p>	<p>El seguimiento del Sistema de Control Interno constituye una herramienta que permite la valoración y mejora de dicho sistema y de su contribución a la gestión institucional.</p>	<p>Mediante la ejecución cotidiana de labores de seguimiento en el desarrollo de las actividades de la Dirección, se introducen mejoras sustanciales en el desempeño organizacional y en el Sistema de Control Interno. Adicionalmente, se realizan valoraciones específicas del Sistema de Control Interno, y se implementan</p>	<p>El proceso de seguimiento de mejora constante, con lo que se incrementan sus aportes al valor, a la gestión y al Sistema de Control Interno de la Dirección, así como la identificación de nuevos modos de gestión y de control.</p>

					las mejoras necesarias.	
--	--	--	--	--	----------------------------	--

Anexo 5 Flujo de información y calendario estadístico de la Dirección de Recursos Humanos

No	Información / Destinatario	Fecha / Periodicidad
1.	Entrega de nóminas e informes para su contabilización a la DCF	Todos los meses el día 1ero
2.	Entrega de informe de Bajas y altas de los trabajadores al Consejo de dirección, Dirección de Informatización y Dirección de Postgrado	Todos los meses antes del 4
3.	Entrega de informe de Higiene y Disciplina laboral al Consejo de dirección	Todos los meses antes del 4
4.	Entrega de informe de TCP al Consejo de dirección, DGE y Dpto. Contratación	Todos los meses antes del 4
5.	Entrega de informe de Certificación de Combustible a particulares a DGE	Todos los meses antes del 5
6.	Conciliación de la Fuerza de trabajo y plazas vacantes con Dirección Municipal de Trabajo	Todos los meses antes del 10
7.	Entrega de informe de Destajo a Dirección Municipal de Trabajo / trimestral	Antes del 15 de abril, julio, noviembre y enero
8.	Entrega de informe de los indicadores de Recursos Humanos a DGE para Consejo de dirección	Todos los meses antes del 5
9.	Entrega de informe 5202-1. Indicadores seleccionados de empleo y remuneraciones a Estadística Provincial / mensual	Todos los meses antes del 5
10.	Entrega de informe 521-06. Indicadores Seleccionados de Protección del Trabajo y Seguridad Social Estadística Provincial / trimestral	Enero, abril, julio, octubre antes del 15
11.	Entrega de informe 5205-1. Número de trabajadores por categoría ocupacional, sexo y Nivel de Escolaridad Estadística provincial / anual	Enero antes del 15
12.	Entrega de informe 5207 al Estadística Provincial / semestral	Enero y Julio antes del 10
13.	Entrega de informe 223-007. Ficha de la entidad al MES / anual	Septiembre antes del 30
14.	Entrega de informe 223-16 (AE-2). Indicadores de la actividad de Recursos humanos al Dirección de Recursos Humanos-MES / mensual	Todos los meses antes del 4
15.	Entrega de informe 223-16 (AE-3). Indicadores de la actividad de Recursos humanos al Dirección de	Enero, abril, julio, octubre antes del 10

	Recursos Humanos-MES / trimestral	
16.	Entrega de informe 223-19. Personal Docente, no Docente e Investigadores al Dirección de Recursos Humanos-MES / anual	Noviembre antes del 15
17.	Entrega de informe 223-023. Profesores por asignaturas seleccionadas al Dirección de Recursos Humanos-MES / anual	Noviembre antes del 15
18.	Entrega de informe 223-025. Proceso de ratificación de categorías docentes al Dirección de Recursos Humanos-MES / anual	Junio 1 al 15
19.	Entrega de informe 223-026. Relación de Familiaridad al Dirección de Recursos Humanos-MES / semestral Entrega de informe 27. Relación de familiaridad	Julio antes del 17 Diciembre antes del 19
20.	Entrega de informe 223-027. Trabajadores y cuadros que viajan al exterior por salidas personales y bajas por este motivo al Dirección de Recursos Humanos-MES semestralmente	Mayo antes del 10 Octubre antes del 11
21.	Entrega de informe 211-02. Potencial Humano en Ciencia e Innovación Tecnológica (CITMA) al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual y Quinquenal	Diciembre antes del 10
22.	Entrega de informe 211-03. Renovación del Potencial Científico (CITMA) (un modelo por cada Centro de investigación) al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	Noviembre antes del 15
23.	Entrega de informe V Bases de datos de RRHH (ASSETS) al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	Noviembre antes del 15
24.	Entrega de informe Actualización de datos de capacidad de formación (ECOMES) al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	Marzo antes del 30
25.	Entrega de informe 13. Informe de Actualización de actuación de los Órganos de Justicia Laboral al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	Enero antes del 10
26.	Entrega de informe 14. Informe de incorporación de graduados de nivel superior al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	Septiembre antes del 20
27.	Entrega de informe 15. Demanda de Fuerza de Trabajo Calificada nivel superior y medio al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	Enero antes del 15
28.	Entrega de informe 16. Propuesta de condecoraciones	Marzo antes del 12

	al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	
29.	Entrega de informe 17. Informe sobre evaluación de desempeño al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	Abril antes del 10
30.	Entrega de informe 18. Informe sobre bajas de profesores e investigadores al Dirección de Recursos Humanos-MES / semestral	Enero antes del 15 Julio antes del 20
31.	Entrega de informe 19. Propuesta de modelos de plantilla para su aprobación al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	Enero antes del 15
32.	Entrega de informe 20. Informe sobre seguridad y salud del trabajo al Dirección de Recursos Humanos-MES / Cuatrimestral	Abril antes del 1 Julio antes del 1 Octubre antes del 1
33.	Entrega de informe 21. Informe de capacitación, desarrollo y superación al Dirección de Recursos Humanos-MES / Semestral	Junio antes del 15 Diciembre antes del 15
34.	Entrega de informe 22. Levantamiento de necesidades de equipos de protección individual por puesto de trabajo al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	Octubre antes del 15
35.	Entrega de informe 23. Expedientes de los aspirantes a las categorías científicas de investigador agregado y aspirante a investigador al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	Junio antes del 15
36.	Entrega de informe 24. Propuesta de profesores consultantes al Dirección de Recursos Humanos-MES / Semestral	Marzo antes del 30 Septiembre antes del 30
37.	Entrega de informe 23. Informe de interruptos al Dirección de Recursos Humanos-MES / Mensual	Se realiza el cierre de la información del mes corriente, el 28, para ser entregada el 1ro del siguiente mes
38.	Entrega de informe Proceso de ratificación de categorías docentes al Dirección de Recursos Humanos-MES / Anual	Junio 1 al 15
39.	Entrega de Informe de fortalecimiento del claustro y bajas de profesores e investigadores / anual	Enero antes del 15
40.	Entrega de informe Personal Docente frente a Aula a Estadística Provincial / Anual	Marzo antes del 15

Fuente: documentos archivados en la Dirección de Recursos Humanos.

Anexo 6. Guía de autocontrol de la Dirección de Recursos Humanos

ASPECTOS A VERIFICAR				
COMPONENTE «AMBIENTE DE CONTROL»		SÍ	NO	NP
Planificación, planes de trabajo anual, mensual e individual				
1	Definidos los objetivos de trabajo de la entidad a mediano y largo plazo.	5		
	- Se corresponden con la misión, las prioridades del país y los recursos disponibles.	5		
	- Son puntualizados y ajustados anualmente.	5		
	- Los trabajadores conocen los objetivos de trabajo con sus indicadores.	5		
	- Se realizan evaluaciones y análisis periódicos sobre su cumplimiento y se toman las medidas correctivas que correspondan.	5		
	- El jefe de la entidad dirige este proceso y el órgano colegiado participa activamente.	5		
2	El plan anual de actividades asegura la correspondencia entre los objetivos de trabajo, las actividades y los recursos aprobados en el plan económico de la entidad y con el nivel a que se subordina.	4		
3	Para la elaboración del plan anual de actividades, según corresponda, se debe tener en cuenta entre otros aspectos los siguientes:	5		
	- La misión de la entidad.	5		
	- Los objetivos de trabajo.	5		
	- El objeto social, encargo estatal o función estatal de la entidad, notificado por el MEP o por el órgano u organismo que la crea, según corresponda.	5		
	- Directivas del Plan Económico anual diseñadas por la empresa y aprobadas por el nivel correspondiente, y sus indicadores.	5		
	- Razonabilidad de las cifras comprometidas.	5		
	- Las funciones definidas de cada área y puesto de trabajo.	5		
	- Las actividades a realizar en cada proceso o subproceso.	5		
	- Los riesgos más relevantes que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión de la entidad (Plan de Prevención de Riesgos).	5		

	- Las tareas de consulta y discusión del Plan económico, el Presupuesto y el sistema de pagos a los trabajadores en todas sus etapas o procesos, y estar en correspondencia con la proyección estratégica aprobada por el máximo órgano colegiado de dirección.	5		
4	Elaborado el plan de trabajo mensual de la entidad, direcciones y departamentos, sobre la base de lo aprobado en el plan anual de actividades de cada nivel de dirección, puntualizando las actividades que hayan sufrido cambios y las nuevas, como resultado del proceso de dirección, teniendo en cuenta también que en el cumplimiento del mismo se incluyan las acciones de control y seguimiento a realizar por la propia entidad para solucionar las deficiencias o limitaciones que se detecten, lo que debe incidir en la actualización de los planes de Prevención de Riesgos. Se incluye el cumplimiento de los acuerdos, mandatos y acciones que generen los órganos de dirección del nivel superior y su propio nivel.	5		
5	Cada cuadro, funcionario y especialista elabora su plan de trabajo individual, teniendo presente el plan de trabajo mensual del nivel de dirección a que se subordina, el aseguramiento de los objetivos y tareas que responda a su responsabilidad y a las misiones asignadas. El jefe inmediato superior revisa, aprueba y analiza el cumplimiento del plan aprobado.	4		
6	Se analizan los recursos que son necesarios para garantizar las nuevas tareas que se incluyen en el plan, de dónde se obtienen los recursos y qué otras tareas se modifican como resultado de esto.	5		
7	Se informa a los niveles que correspondan, el cumplimiento de los planes de trabajo.	5		
	Integridad y valores éticos			
8	Se encuentra firmado por los cuadros el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.	5		
9	Se evalúan en las rendiciones de cuenta y en las evaluaciones la observancia de los preceptos éticos.	5		
10	Identificados por los trabajadores los valores éticos de la entidad.	3		
11	Cuenta la entidad con un Código de Ética específico para la actividad.	5		

12	Se conoce por los trabajadores y se aplica el Reglamento Disciplinario aprobado.	5		
13	Se cumple el Convenio Colectivo de Trabajo elaborado conjuntamente entre la administración y la organización sindical, habiendo sido discutido y aprobado por los trabajadores, el que debe mantener su vigencia por un período mayor de un año y menor de tres años.	5		
Idoneidad demostrada				
14	Creado el comité de expertos el cual se ratifica o renueva cada dos años y se conservan las actas de las reuniones, así como las recomendaciones emitidas en cada caso y cualquier otra información o documentación probatoria del asunto en cuestión.	5		
15	Se utilizan en las entidades las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido, según las normas cubanas.	0	1	
16	Cada trabajador conoce sus tareas o funciones establecidas en el calificador de cargos y en los contenidos específicos de trabajo y profesiogramas, y se refleja su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño.	5		
17	Elaborado y actualizado un registro de la plantilla de personal y el registro actualizado de trabajadores, de acuerdo con la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	5		
18	El plan anual de capacitación se confecciona a partir de lo establecido en la legislación vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, considerando además la integración del diagnóstico o determinación de las necesidades de preparación y el plan individual de capacitación.	4		
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad				
19	Se cuenta con la documentación que aprueba la plantilla de cargos, así como con el organigrama de la entidad, los que se corresponden con la estructura organizativa de la entidad y sus necesidades.	5		
20	Identificados todos los procesos, actividades y sus responsables, las funciones de la entidad, para dar cumplimiento a los objetivos trazados.	5		
21	Elaborado y aprobado por la máxima dirección:	4		
	a) El manual de procedimientos, donde se relacionan los procedimientos a seguir en cada uno de los procesos fundamentales.	4		

	b) Según corresponda: -El manual de funcionamiento interno, donde se establecen las funciones y relaciones entre las áreas y puestos de trabajo de acuerdo con los procesos y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la entidad, así como la autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo, encontrándose aprobado por la máxima dirección;	4		
22	Se aplica el Sistema de Información del Gobierno, conforme a lo establecido en la legislación vigente.	5		
23	Se aplican las normas obligatorias emitidas por la Oficina Nacional de Normalización para los procesos que lo requieran.	5		
24	Cuentan con asesoramiento jurídico y se le da seguimiento a los dictámenes sobre aspectos legales de la gestión que desarrolla la entidad.	5		
25	Elaborado y actualizado el plan de seguridad informática de acuerdo con la legislación vigente.	4		
26	Elaborado y actualizado el plan de seguridad y protección física conforme a lo establecido legalmente.	5		
27	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramiento, así como con los contratos de trabajo en los casos que corresponda y tienen definido por escrito sus funciones, deberes y derechos.	4		
28	Los cuadros, funcionarios y trabajadores designados conocen y tienen definida la responsabilidad material de los recursos que custodian.	5		
29	Existe evidencia del proceso de entrega y recepción del cargo y se evalúa con rigor el plan de medidas elaborado para solucionar las deficiencias y limitaciones presentes en la organización.	4		
Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos				
30	Tienen los procedimientos, las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos para el reclutamiento, selección y aprobación del personal.	5		
31	Se conservan las actas de conformación de los órganos de justicia laboral de base, y las correspondientes a las asambleas con los trabajadores para el análisis de la eficiencia.	4		
32	Está elaborado y se cumple, para las actividades que así lo requieran, un reglamento de seguridad y salud en el trabajo.	5		

33	Está elaborado y se cumple el procedimiento de acogida a nuevos trabajadores.	5		
34	Están diseñados y se aplican formas de pago por rendimiento, de acuerdo con la legislación vigente, para estimular el incremento de la productividad del trabajo en el sistema empresarial.	5		
COMPONENTE «GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS»				
Identificación del riesgo y detección del cambio				
35	Se identifican y analizan los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, sean externos e internos, clasificados por procesos, actividades y operaciones de cada área, con la participación de los trabajadores.	5		
36	Se identifican y analizan los riesgos generados por situaciones excepcionales (desastres naturales, situaciones de guerra, etc.)	5		
Determinación de los objetivos de control				
37	Una vez identificados los riesgos, éstos se vinculan con las causas y condiciones que lo generan y los objetivos de control. En relación con estos, se analizan los procedimientos y actividades de control más convenientes.	5		
38	Se conservan las actas de las reuniones por áreas con los trabajadores para la determinación y aprobación de los objetivos de control y fueron antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores.	5		
Prevención de riesgos				
39	Elaborado el Plan de Prevención de Riesgos de la entidad, el que debe proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas, a partir del análisis de los riesgos más relevantes contenidos en los respectivos planes de Prevención de Riesgos de las áreas y considerando el autocontrol como una de las medidas.	5		
40	Se consideran en el Plan de Prevención de Riesgos, los riesgos más relevantes relacionados con la seguridad informática, la seguridad y protección física, la protección de la Información Oficial en la entidad y la actuación ética e incumplimiento de las normas vigentes establecidas a partir de la política migratoria.	5		

41	Las acciones y medidas contenidas en el Plan de Prevención de Riesgos no constituyen deberes funcionales de los cargos o desarrollo de actividades de control declaradas en los procedimientos de trabajo y documentos normativos de la entidad, sino consisten en comprobar que la función de controlar que no ocurra un riesgo y de aplicar actividades de control, se haya cumplido.	5		
42	Aprobado el Plan de Prevención de Riesgos por parte del órgano colegiado de dirección y los trabajadores, dejando evidencia documental mediante acta de la reunión.	5		
43	Existe evidencia de la evaluación y actualización sistemática del Plan de Prevención de Riesgos a partir del análisis de las causas y condiciones y las vulnerabilidades identificadas por diferentes acciones de control y hechos	5		
COMPONENTE «ACTIVIDADES DE CONTROL»				
Coordinación entre áreas, separación de tareas y responsabilidades y niveles de autorización				
44	Se garantiza la división de funciones y la contrapartida en las tareas y responsabilidades esenciales, relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, en correspondencia con el contenido y función de cada cargo.	5		
45	Se incrementan las acciones de supervisión y control, en los casos que no es posible la división de tareas y responsabilidades.	5		
46	Relaciones de familiaridad:	5		
	- Realizado el levantamiento de relaciones de familiaridad y en éste se encuentran identificadas las relaciones que afectan la contrapartida.	5		
	- Está elaborado y se cumple el plan de acción para dar solución a las relaciones de familiaridad cuando se afecta la contrapartida.	5		
47	Comprobadas las responsabilidades por áreas y los niveles de autorización definidas en el Reglamento Orgánico y en el Manual de Funcionamiento, según corresponda.	5		
48	Están definidas las firmas autorizadas para las diferentes transacciones y operaciones de la entidad.	5		
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos				
49	Las transacciones, operaciones y hechos cuentan con un soporte documental demostrativo, fiable y que garantice su trazabilidad.	3, 75		

	- Se controla, según la normativa establecida el presupuesto asignado por cada elemento (incluyendo dietas, pasajes y otros pagos menores) y hay evidencia de su conciliación con la Dirección de Contabilidad y Finanzas.	5		
	- Hay control de los contratos aprobados para el trabajo por cuenta propia y existen evidencias del control de la ejecución y calidad del trabajo	5		
	- Está constituido el Comité de Compras y hay evidencias de su funcionamiento.	0		1
	- Se controla el uso y destino de los recursos recibidos.	5		
50	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Activo Fijos, teniendo en cuenta lo siguiente:	4, 2		
	- Cada responsable de área tiene firmada un Acta de Responsabilidad Material de los activos fijos bajo su custodia.	4		
	- Los modelos de control por áreas de los activos fijos tangibles deben encontrarse actualizados, en éstas y en el área contable, y en los mismos debe llevarse el control del número de serie en los casos de los equipos de transporte, eléctricos y electrónicos.	4		
	- Se elaboran inmediatamente a su ocurrencia los modelos de movimientos de estos bienes, por las altas, bajas, traslados, enviados a reparar, ventas, etc.	4		
	- De existir algún activo fijo, que sea de propiedad personal, la existencia de documento de autorización debidamente aprobado para su uso en la entidad.	5		
	- Es preciso elaborar el plan anual y efectuar chequeos periódicos y sistemáticos del 10% de estos bienes, y en caso de detectarse faltantes o sobrantes, elaborarse los expedientes correspondientes, contabilizarse éstos correctamente y aplicarse en el caso de faltantes, la responsabilidad material.	4		
51	Se comprueba la efectividad del control interno en el Subsistema Nómina teniendo en cuenta lo siguiente:	4, 16 66 67		
	- Se separan las funciones entre la persona que controla el tiempo laborado, la que confecciona la nómina, la que paga y la que registra.	5		
	- Existe control del libro de Firmas y del Registro del I-10	5		
	- Se controla, según lo establecido, los pagos por concepto de estipendio estudiantil	0		1
	- Se procede a revisar y aprobar las nóminas antes de la extracción del efectivo para su pago por los diferentes sistemas de pagos y contra la plantilla cubierta (personal fijo y contratado) en cada área de responsabilidad.	5		

	- Se controlan según lo establecido en la legislación vigente los pagos por concepto de estipendio alimentario y de estimulación.	5		
	- En el diseño del sistema de pago por rendimiento aprobado anualmente por el jefe máximo de la entidad facultada, se han tenido en cuenta los aspectos señalados en la legislación vigente.	5		
52	Se comprueba la efectividad del control interno en el tema Faltantes, Pérdidas y Sobrantes, teniendo en cuenta lo siguiente:			
	- En el caso de detectarse un presunto hecho delictivo, se procede a la realización de la denuncia policial teniendo en cuenta lo que establece la legislación vigente.	5		
Acceso restringido a los recursos, activos y registros				
53	Se revisa que se cumplan los niveles de acceso a las áreas y dependencias.	5		
54	Las personas autorizadas para acceder a los recursos, activos, registros y comprobantes; rinden cuenta de su custodia y utilización.	5		
Rotación del personal en las tareas claves				
55	Definidos los cargos que tienen tareas clave y se garantiza la continuidad de las mismas durante períodos de ausencias del personal, al contar con personal preparado para la sustitución.	5		
56	Existe un plan de rotación del personal que tiene a cargo las tareas con mayor probabilidad de comisión de irregularidades.	4		
57	Existe evidencia documental de la rotación sistemática del personal en dichas tareas.	3		
58	En el caso de contar con pocos trabajadores y dificultarse el cumplimiento de esta norma, se aumenta la periodicidad de las acciones de supervisión y control.	0		1
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones				
59	Cumplen las políticas, normas y procedimientos escritos para la planificación, ejecución, evaluación y control del uso de las tecnologías de información para el logro de los objetivos de la entidad.	5		
60	Comprobado el cumplimiento del Plan de Seguridad Informática, el cual contiene entre otros aspectos, procedimientos para:	5		

	- Protección contra virus y otros programas dañinos. Obtención de copias de resguardo.	5		
	- Verificación periódica de la seguridad de la red, para detectar posibles vulnerabilidades.	5		
	- Eliminar la adición de algún equipo o la introducción de cualquier tipo de software en una red, sin la autorización de la dirección de la entidad.	5		
	- Asegurar la integridad, confidencialidad y oportunidad de la información, de acuerdo con los servicios que se reciben y se ofertan.	5		
	- Garantizar que tanto para la asignación o para el retiro de los identificadores de usuarios en los sistemas, el jefe inmediato del usuario notifica la solicitud de otorgamiento o retiro de permisos de acceso a quienes corresponda, definiendo los derechos y privilegios, y dejando la evidencia documental.	5		
	- Salvar y analizar las trazas de los diferentes servicios, especificando quién la realiza y con qué frecuencia y permitiendo que sean auditables.	5		
61	Se realizan inspecciones sorpresivas para detectar entre otros aspectos:	5		
	- Las extracciones o préstamos no autorizados de bienes informáticos.	5		
	- El control y uso inadecuado de los servicios informáticos y telefónicos.	5		
62	Al producirse un incidente o violación, se reporta la información oportunamente a la Oficina de Seguridad para las Redes Informáticas (OSRI) y a la instancia superior de la entidad, de acuerdo con la importancia de la misma.	5		
	Indicadores de rendimiento y de desempeño			
63	Están establecidos indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el desempeño del personal.	5		
64	Existen y se cumplen los procedimientos escritos de cómo aplicar los indicadores de rendimiento y de desempeño.	5		
	COMPONENTE «INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN»			
	Sistema de información, flujo y canales de comunicación			
65	Implementado un sistema para la gestión de la información que garantice:	5		
	- La elaboración del diagrama del flujo de la información de la entidad, definiendo el emisor, receptor y canales de comunicación.	5		
	- Tener bien definido la frecuencia, formato, almacenamiento y soporte de los documentos y bases de datos relevantes.	5		

	- Clasificada la información oficial de la entidad, identificando su contenido, períodos de conservación y otros aspectos específicos.	5		
	- Determinar los accesos a la información.	5		
66	Verificar que la entidad cuenta y cumple con el programa de comunicación institucional que defina el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad, y posibilite en lo fundamental con su gestión:	5		
	- Desarrollar cohesión, armonía e implicación de todos los trabajadores.	5		
	- Fortalecer identidad e imagen interna y externa que dé respuesta a políticas institucionales.	5		
	- Incrementar economía, eficiencia y eficacia de los recursos, potenciar el sentido de pertenencia y desarrollar valores éticos y de la cultura organizacional.	5		
67	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación descendente, facilite que los trabajadores conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.	5		
68	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación ascendente, permita la mejora continua de la organización al retroalimentarse con la opinión de los trabajadores.	5		
69	El sistema para la gestión de la información logra que la comunicación horizontal, garantice la ágil y rápida respuesta de los problemas que se presentan en los diferentes procesos y fortalece el trabajo en grupo y el desarrollo de la inteligencia colectiva.	5		
Contenido, calidad y responsabilidad				
70	Están definidos los responsables de la información y comunicación en la entidad.	5		
71	Se aplican las políticas establecidas para garantizar la calidad de la información relevante, su organización y conservación, que permita ser auditada.	5		
72	Existe una adecuada disciplina informativa que garantice el cumplimiento de lo establecido para el sistema informativo y el intercambio entre sus integrantes.	4		
Rendición de cuentas				

73	Aplica su entidad las buenas prácticas para el tratamiento de la evidencia documental prevista en la legislación archivística cubana y las normas del sistema de gestión documental, que permita de forma transparente y responsable la rendición de cuenta de los cuadros y funcionarios.	5		
74	Los cuadros y funcionarios informan de forma integral acerca de la probidad de su gestión y toma de decisiones.	5		
75	Existe un cronograma con las fechas de las rendiciones de cuenta.	5		
76	Para el buen desarrollo de la rendición de cuentas se tienen en cuenta los siguientes aspectos:	4		
	a) Parte de un examen valorativo sobre la ejecución del Presupuesto y el cumplimiento del Plan de la Economía, así como el desempeño y conducta ética de los directivos y funcionarios que rinden cuentas ante su órgano de dirección, colectivo laboral o sus instancias superiores.	4		
	b) Contiene información clara, oportuna y adecuada sobre los principales indicadores que determinan de forma integral los resultados de las áreas o actividades técnicas, comerciales, económicas y administrativas, que permitan medir el impacto de la gestión para la entidad y el país.	5		
	c) Se explica a los trabajadores de forma periódica en su asamblea de afiliados, las causas que, a juicio de la administración, provocan las desviaciones e incumplimientos, así como se presenta un plan de medidas para su seguimiento, hasta la erradicación de los problemas detectados.	5		
COMPONENTE «SUPERVISIÓN Y MONITOREO»				
Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno				
77	El sistema de control interno implementado se corresponde con los principios y características que se refrendan en la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República.	5		
78	Adecuada la Guía de Autocontrol General a las condiciones y características de la entidad.	5		
79	Analizados los resultados de las acciones de control interna y externas con los trabajadores y se elaboró del plan de medidas correspondiente.	5		

80	Se realizan periódicamente autoevaluaciones del sistema de control interno y se deja evidencia documental de su análisis con los trabajadores.	5		
81	Realizan los trabajadores el control permanente sobre las actividades que estos mismos llevan a cabo.	5		
82	Se controla la aplicación del Sistema de Control Interno en las unidades subordinadas.	5		
83	Se realizan Inspecciones Estatales por los organismos rectores de las actividades, dejando los señalamientos y el plan de medidas.	5		
84	Se logra medir el impacto sobre el control y cumplimiento de las tareas, constatando mayor calidad, motivación y mejores resultados de trabajo, producto del cambio en la mentalidad de los directivos en cuanto al desarrollo de sus funciones a partir de la implementación y actualización del modelo de gestión económica aprobado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.	5		
Comité de prevención y control				
85	Se encuentra constituido por resolución el Comité de Prevención y Control y cumple, presidido por el jefe máximo de la entidad, su función asesora, velando por el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y su mejoramiento continuo.	5		
86	La composición, permanencia y periodicidad de las reuniones del Comité de Prevención y Control están definidas por la máxima autoridad, mediante evidencia documental, así como el cronograma de reuniones y de los temas tratados, acuerdos adoptados y su seguimiento en las sesiones de trabajo. Se conservan las actas y acuerdos como evidencia de los análisis realizados.	5		
87	Se analizan con la rigurosidad requerida los casos de indisciplinas, ilegalidades y presuntos hechos delictivos y de corrupción. Se aplican las medidas disciplinarias pertinentes.	5		
88	Los hechos o conductas que pueden ser constitutivas de delitos, se dan a conocer a las autoridades correspondientes, independientemente de la medida disciplinaria que se decida imponérsele al infractor.	5		

Anexo 7. Herramienta informática para evaluar el nivel de madurez del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos.

MODELO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA FACULTAD DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

MENÚ PRINCIPAL

Presentación

Marco de aplicación

Instrucciones para el uso del modelo

Cuestionarios del modelo

Sección 1: AMBIENTE DE CONTROL

Sección 2: GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

Sección 3: ACTIVIDADES DE CONTROL

Sección 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Sección 5: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Resultados

Detalle de puntajes

Representación gráfica

Análisis

Enunciados

**Anexo 8. Resultados del modelo de madurez del Sistema de Control Interno
Dirección de Recursos Humanos**

ÍNDICE DE MADUREZ DEL SCI	88
AMBIENTE DE CONTROL	70
GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	100
ACTIVIDADES DE CONTROL	70
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	100

ÍNDICE GENERAL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	88	Diestro
Sección 1 — AMBIENTE DE CONTROL	70	Competente
1.1 - Compromiso. Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	80	Diestro
1.2 - Integridad y valores éticos	80	Diestro
1.3 - Personal e Idoneidad demostrada	40	Novato
1.4 - Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	80	Diestro
Sección 2 — GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	100	Experto
2.1 - Identificación de riesgos y detección del cambio	100	Experto
2.2 - Determinación de objetivos de control	100	Experto
2.3 - Prevención de riesgos	100	Experto
2.4 - Documentación y comunicación	100	Experto
Sección 3 — ACTIVIDADES DE CONTROL	70	Competente
3.1 - Características de las actividades de control	100	Experto
3.2 - Alcance de las actividades de control	40	Novato
3.3 - Formalidad de las actividades de control	100	Experto
3.4 - Aplicación de las actividades de control	40	Novato
Sección 4 — INFORMACIÓN Y COMUNICACION	100	Experto
4.1 - Alcance de los sistemas de información y comunicación	100	Experto
4.2 - Calidad de la información	100	Experto
4.3 - Calidad de la comunicación	100	Experto
4.4 - Control de los sistemas de información y comunicación	100	Experto
Sección 5 — SUPERVISIÓN Y MONITOREO DEL SCI	100	Experto
5.1 - Participantes en la supervisión y monitoreo del SCI	100	Experto
5.2 - Formalidad de la supervisión y monitoreo del SCI	100	Experto
5.3 - Alcance de la supervisión y monitoreo del SCI	100	Experto
5.4 - Contribución de la supervisión y monitoreo a la mejora del sistema	100	Experto