

Gestión de riesgos en tiempos de COVID 19 en una entidad de educación superior

Risk management during COVID 19 in a higher education entity

Daideé Caridad Ibarra Miranda^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-5941-6161>

Luis Mario Espinosa García² <https://orcid.org/0000-0003-1997-1571>

Leudis Orlando Vega de la Cruz¹ <https://orcid.org/0000-0001-7758-2561>

Lourdes María García Pujadas² <https://orcid.org/0000-0001-8961-7178>

¹Universidad de Holguín, Cuba.

²Universidad de Moa, Cuba.

* Autor para la correspondencia. dibarra@nauta.cu

RESUMEN

En la presente investigación se aplica un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos por procesos en una institución de educación superior durante el período pandémico impuesto por el nuevo coronavirus *Sars-COV-2* que permita gestionar, detectar, evaluar y controlar los fallos, su ocurrencia y sus consecuencias, además de prevenir los mismos. Como resultado se evalúan los riesgos y se elabora el plan de prevención de riesgos lo que facilitó la toma de mejores decisiones, proporcionando a las autoridades más garantías sobre la capacidad para tratar riesgos potenciales en la organización en medio de situaciones excepcionales.

Palabras clave: control interno, gestión de riesgos, procesos, universidad, COVID-19

ABSTRACT

In the present investigation, a procedure is applied for the management and prevention of risks by processes in an institution of higher education during the pandemic period imposed by the new Sars-COV-2 coronavirus that allows managing, detecting, evaluating and controlling failures, their occurrence and its consequences, in addition to preventing them. As a result, risks are evaluated and a risk prevention plan is prepared, which facilitated better decision-making, providing authorities with

more guarantees about the ability to deal with potential risks in the organization in exceptional situations.

Keywords: *internal control, risk management, processes, university, COVID-19*

Fecha de recibido: 21/8/20

Fecha de aceptado: 5/1/2022

INTRODUCCIÓN

La aparición del nuevo coronavirus *Sars-COV-2* en noviembre de 2019 causante de la enfermedad conocida como *COVID-19*, ha ocasionado terribles daños a la economía mundial afectando la vida de millones de personas. Esta situación epidemiológica ha incidido indistintamente en la mayoría de las naciones del mundo con especial énfasis en las subdesarrolladas, que sin dudas han sido de las más afectadas en medio de tan complejo escenario internacional. Sin embargo, se trabaja en aras de continuar con el perfeccionamiento del sistema educativo, económico y de solucionar aquellos problemas que más entorpezcan el logro de las metas trazadas.

En el afán por cumplir ese empeño juega un papel esencial el control interno, pues es un tipo de control que al compararlo con las características del control de gestión moderno clasifica como tal (Nieves, 2010) y coincide con sus postulados (Pardo, 2009). Se encuentra reflejado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 que unido a la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República demuestran la importancia que reviste el mismo en el logro de los objetivos pues abarca todos los procesos e influye decisivamente en el cumplimiento de la estrategia y en el desarrollo de las potencialidades (Ibarra, 2018).

Por otro lado, la gestión y prevención de riesgos como uno de los componentes del control interno establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos (Contraloría General de la República de Cuba, 2011) y es fundamental para el uso óptimo y correcto de los recursos no solamente en entidades empresariales, también en organizaciones sin fines de lucro como las universidades.

Las instituciones de educación superior (IES) como parte del sistema educacional cubano juegan un papel esencial en la lucha que despliega todo el pueblo en medio de tan compleja etapa; no solo desde

su papel de orientadoras y formadoras de estudiantes universitarios y toda la población en general, sino también en su rol de protectoras de los valiosos recursos que el estado pone en sus manos para garantizar la formación de cientos de profesionales que permitirán con su trabajo el necesario crecimiento y desarrollo de la economía. Los centros de este tipo requieren de herramientas que les permitan identificar, prevenir y evaluar de forma eficiente, eficaz y efectiva todos aquellos acontecimientos que puedan afectar el logro de las metas de la organización. Ante esta necesidad el objetivo del presente trabajo es aplicar un procedimiento para la gestión y prevención de riesgos por procesos en una institución de educación superior para la correcta elaboración del plan de prevención, lo que contribuirá a la reducción de los hechos delictivos.

DESARROLLO

1. ANÁLISIS METODOLÓGICO DE INSTRUMENTOS ORIENTADOS A LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS EN UNIVERSIDADES

Se analizaron los principales autores que estudian la gestión de riesgos y proponen o aplican herramientas para llevarla a cabo de una manera eficaz durante los últimos años (Bolaño, 2014; Comas, 2013; Y. Hernández, 2014; Méndez, 2017; Moreira, 2017; Parra, 2017; Pérez, 2016; Pupo, 2016; Ramírez, 2017; N. Rodríguez, 2015; R. Rodríguez, 2015; Ruiz, 2016; Vega, 2017). Se realizó un análisis clúster, basado en el método de vinculación de Ward, con la ayuda del soporte estadístico MINITAB versión 17.0. Se obtuvieron siete grupos para un grado de similitud de un 60 % como se observa en el dendrograma siguiente:

2. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

2.1 Comunicación y formación

La comunicación y la formación es una etapa transversal que se mantiene durante todo el proceso, constituye una vía de retroalimentación permanente que es fundamental en los niveles de decisión, para lograr el compromiso y la participación de los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos planificados durante la aplicación del procedimiento.

Etapa 1. Preparación de las condiciones para el estudio

Para constituir el grupo de trabajo, se tomaron como base los criterios expuestos por autores como Nogueira (2002); Negrín (2003); Diéguez (2008); A. Hernández (2010) y Comas (2013). Estuvo integrado por miembros del consejo de dirección y una representación de todas las áreas de la universidad, así como líderes de cada proceso e investigadores de experiencia. Se aseguraron las condiciones de partida a través de la realización de entrevistas y consultas a expertos de todos los niveles de decisión y se procedió a caracterizar la organización.

2.3 Paso 1.5 Diseño o análisis de los procesos

La entidad define 14 procesos: tres estratégicos, cuatro sustantivos, tres de apoyo y cuatro transversales y cada uno define sus correspondientes actividades. Estos procesos son: Gestión Estratégica Institucional (GEI), Gestión de la Calidad (GC), Gestión de Recursos Humanos (GRH), Formación de pregrado (FPr), Formación de posgrado (FPo), Investigación (Inv), Extensión universitaria (EU), Gestión económica financiera (GEF), Aseguramiento material (AM), Seguridad y protección (SP), Gestión ambiental (GA), Defensa (Def), Internalización (Int) e Informatización (Inf). La documentación de los procesos que incluye los mapas específicos, las fichas, despliegues y flujogramas, fue realizada por Rodríguez (2019). En esta etapa un paso fundamental fue la identificación de todos los procesos universitarios (Figura 3).

2.3 Etapa II. Diagnóstico

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

2.3.1 Paso 2.1 Análisis de la correspondencia entre objetivos y procesos

La entidad objeto de estudio tiene definidos diez objetivos. El objetivo principal de este análisis es evitar que haya procesos, subprocesos o actividades sin acciones de control. Los objetivos se listan a continuación:

Fuente: Elaboración propia

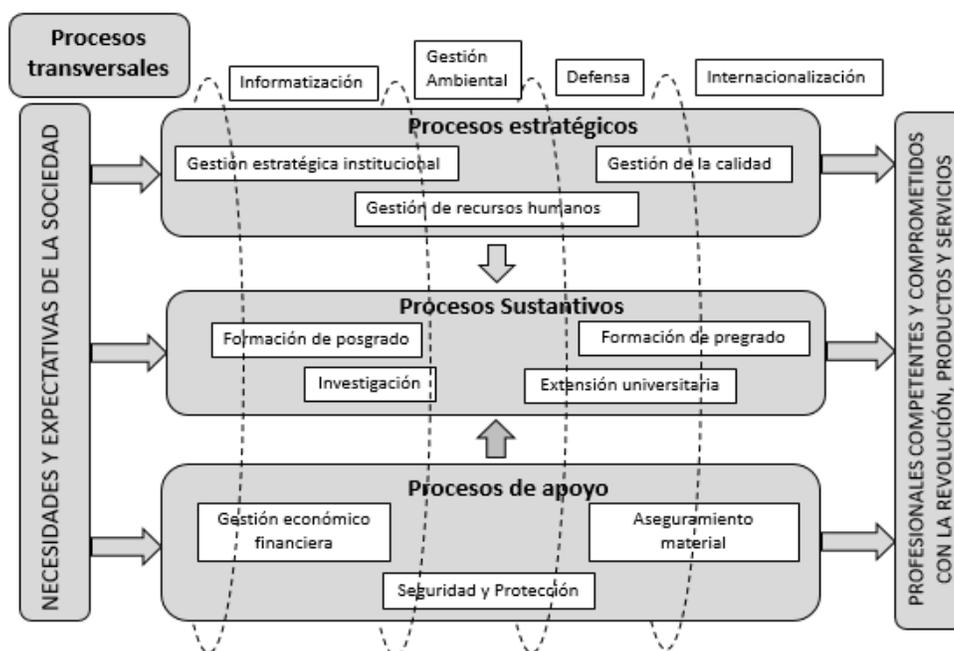


Figura 3. Mapa de procesos de la entidad.

1. Formar profesionales integrales que se caractericen por su profundo sentido humanista, firmeza político-ideológica, por ser competentes, cultos y comprometidos con la Revolución.
2. Promover la formación de doctores potenciando la incorporación de jóvenes talentos en el desarrollo previsible de la entidad y el país.
3. Contribuir al desempeño de los profesionales del sector estatal y no estatal en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social del país.
4. Contribuir a la preparación y superación de los cuadros y reservas de las organizaciones estatales, el gobierno y las nuevas formas de gestión no estatal
5. Incrementar los resultados de la investigación – desarrollo y la gestión de la innovación, de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo económico y social del país.

6. Consolidar el impacto de los procesos universitarios integrados sobre el desarrollo económico y social local
7. Alcanzar resultados superiores en el trabajo por la excelencia del claustro, priorizando la formación que conduzca a los profesores e investigadores a ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana.
8. Lograr avances en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad y control de la disciplina y actuación ética de los cuadros y reservas, lo que tributa al avance del Sistema de Educación Superior.
9. Lograr niveles superiores en la gestión de la calidad potenciando la integración de los procesos, el manejo de indicadores y el rigor en la autoevaluación del claustro.
10. Fortalecer la red universitaria en aras de contribuir al intercambio de contenidos y servicios en la intranet.

Tabla 1. Matriz de relación objetivos-procesos

Objetivo	Procesos estratégicos			Procesos clave			Procesos de apoyo			Procesos transversales				
	GEI	GC	GRH	FPr	Fpo	Inv	EU	GEF	AM	SP	GA	Def	Int	Inf
1				X			X			X		X		
2		X			X	X				X				
3				X	X	X								
4					X							X		
5						X		X					X	
6				X	X	X	X							
7					X							X		
8	X		X											
9	X	X												X
10									X		X			X
Total	2	2	1	3	5	4	2	1	1	2	1	3	1	2

Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Paso 2.2 Aplicación y procesamiento de la lista de chequeo

Se seleccionó un total de nueve expertos en los niveles de decisión para la aplicación de la lista de chequeo de Bolaño (2014) como se muestra en la tabla 2. El valor de la Capacidad de Prevención Estratégica (CAPE) se determinó a través de la Media Geométrica. Con el uso del *software* estadístico SPSS se comprobó la fiabilidad del instrumento por medio del alfa de *Cronbach* arrojando un valor de 0.86 por lo que se puede afirmar que el instrumento es fiable.

Tabla 2. Evaluación de las variables de la lista de chequeo de Bolaño (2014)

Preguntas	MG	Variables	MG	Dimensión	MG	CAPE
1.1	3,56	Equipo gestor capacitado	3,50	Diseño de la orientación estratégica y la preparación de la universidad para la administración de riesgos	3,73	
1.2	3,44					
1.3	3,56	Trabajadores preparados	3,50			
1.4	3,44					
1.5	5,00	Rumbo estratégico	4,53			
1.6	4,22					
1.7	4,44					
1.8	4,44					
1.9	3,56					
1.10	3,56	Preparación de la organización para la administración de riesgos	3,37			
1.11	3,00					
2.1	3,44	Diagnóstico de riesgos por procesos	3,42	Administración de riesgos de forma integrada	3,77	4,02
2.2	4,00					
2.3	3,00					
2.4	3,22					
2.5	4,00	Análisis integrado de riesgos	3,87			
2.6	3,33					
2.7	4,56					
2.8	3,44					
2.9	4,00					
2.10	3,89	Estrategias de riesgos	3,89			
2.11	3,89					
2.12	4,11	Programa estratégico de acciones	3,89			
2.13	3,67					
3.1	5,00	Información y comunicación	4,67	Implementación y control	4,56	
3.2	4,33					
3.3	4,33	Implementación de las acciones estratégicas	4,42			
3.4	4,44					
3.5	4,11					
3.6	4,33					
3.7	4,89					
3.8	4,89	Revisión evaluación y control	4,59			
3.9	4,33					
3.10	4,56					

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia las variables: equipo gestor capacitado, trabajadores preparados, preparación de la organización para la administración de riesgos y diagnóstico de riesgos por procesos son las de menor puntuación. La dimensión diseño de la orientación estratégica y la preparación de la universidad para la administración de riesgos es la de mayores dificultades. La capacitación del equipo de trabajo y la

preparación de los trabajadores no son las adecuadas, además la proyección de la institución para gestionar los riesgos de manera integrada y en los procesos, el desarrollo o apropiación de una base teórica en materia de gestión de riesgos y la relación de la misma con el sistema de información son insuficientes todavía.

En la segunda dimensión la identificación de riesgos, la medición y evaluación de los mismos, solo se realiza para los relacionados con normativas exigidas por el país. Esto evidencia el carácter fragmentado que ha caracterizado la gestión de riesgos lo que ha limitado el análisis integrado de estos. La tercera dimensión ostenta mejores resultados comparada con las anteriores; sin embargo, es insuficiente la aplicación de acciones estratégicas a nivel organizacional, los principales riesgos que afectan a la entidad no son administrados de forma integrada y no se han ejecutado rediseños en los procesos, ni se revisa el carácter arriesgado de la proyección estratégica.

2.4 Etapa III Proyección de la gestión y prevención de riesgos en universidades

2.4.1 Paso 3.1 Identificar los riesgos por procesos

Se desarrolló para el proceso de formación de pregrado pues no se tenía en su plan de prevención riesgos asociados a este, también se reconocen manifestaciones negativas relacionadas con este proceso sustantivo. Se identifican como subprocesos el ingreso, la permanencia y el egreso y en la tabla 3 la ficha correspondiente.

Tabla 3. Ficha del proceso de formación de pregrado

Ficha del proceso Formación de Pregrado
Responsable: Vicerrector Formación (VRF)
Objetivos: 1. Garantizar la formación integral y superación continua de estudiantes de las ciencias técnicas, económicas y sociales, que se concreta en altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos 2. Lograr profesionales revolucionarios, cultos, competentes, independientes y creadores, para que puedan desempeñarse exitosamente en los diversos sectores de la economía y de la sociedad en general
Subprocesos: Trabajo metodológico, Trabajo docente, Organización docente
Documentos legales, normativos y técnicos: - Resolución 2/2018 Reglamento de trabajo docente y metodológico de la Educación Superior - Resolución 144/2011 Modificando la Resolución N° 120/2010 Reglamento de organización docente de la Educación Superior - Resolución 145/2011 Modificando la Resolución N° 210/2007 Trabajo docente y metodológico. MES - Resolución 146 Control al proceso docente educativo
Entradas: - Recursos humanos: graduados de nivel medio superior y profesores - Recursos materiales: base material de estudio, medios de enseñanza, materiales de oficina, medios de trabajo - Resoluciones ministeriales y rectorales, y otros documentos normativos y técnicos - Información
Proveedores: Ministerio de Educación Superior (MES), Universidad
Salida: Profesional competente y comprometido con la Revolución
Clientes: Instituciones y OACE

Descripción del proceso: Despliegue del proceso Formación pregrado

Fuente: Elaboración propia

A continuación se enumeran los riesgos identificados en el proceso de formación de pregrado teniendo en cuenta las condiciones actuales:

Trabajo Docente:

1. Hurto de equipos y medios de computación así como otros medios básicos durante el período pandémico
2. Cobro de actividades docentes durante el período pandémico
3. Deterioro de los medios de enseñanza
4. Exposición a largo desvínculo de la práctica académica
5. Baja calidad de los trabajos y exámenes de curso postcovid-19
6. Incumplimiento de los objetivos de los componentes laboral, instructivo y educativo
7. Largo período de tiempo sin interactuar profesores y estudiantes durante el período afectado por el COVID-19

Trabajo Metodológico:

8. Incumplimiento de los plazos de ejecución del plan metodológico en las disciplinas
9. Incorrecta elaboración de las estrategias de trabajo metodológico
10. Insuficiente preparación del claustro durante el período afectado por el COVID-19
11. Diagnóstico incorrecto de las potencialidades de cada estudiante
12. Deterioro de las condiciones de los locales donde se realiza la actividad docente-educativa
13. Débil e insuficiente trabajo metodológico durante el período pandémico
14. Deficiencias en las orientaciones y organización del proceso de manera virtual Organización Docente
15. Aplazamiento del pago del estipendio estudiantil
16. Fraude académico
17. Incorrecta ejecución de la gestión de recursos humanos
18. Soborno, alteración de notas en actas de exámenes, cambios de categoría, favoritismo entre otros en el período postpandémico
19. Incremento del número de bajas, otorgamiento de licencias y repitencias en el período postpandémico
20. Venta o filtración de exámenes

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

Se realizó la evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto y se elaboró el mapa de riesgos estableciendo las prioridades (**Figura 4**):

Fuente: Elaboración propia

Catastrófico				
Grave	01, 02, 10, 16, 18, 20	19	04, 07, 13	
Moderado	05, 08, 09, 15	06	14	
Leve		11, 17	03, 12	
	Poco frecuente	Moderado	Frecuente	Muy frecuente

Figura 4. Mapa de riesgos

2.4.4 Paso 3.4 Diseñar el plan de prevención de riesgos

Luego de la culminación de los pasos anteriores se procede a la elaboración del plan de prevención de riesgos, el cual se muestra a continuación para tres de los riesgos de prioridad alta (Anexo 1).

CONCLUSIONES

La aplicación del procedimiento propuesto por Pupo (2016) permitió identificar los principales riesgos que afectan al proceso de formación de pregrado de una institución de educación superior, su frecuencia e impacto en situaciones excepcionales, en específico la dada por la transmisión y contagio del nuevo coronavirus *Sars-COV-2*. Se confeccionó el Plan de prevención de riesgos según la Resolución 60 del 2011 de la CGRC de acuerdo a los objetivos de control y las medidas propuestas en el mismo se ajustan a las condiciones actuales para el logro del cumplimiento de los objetivos propuestos abogando por la prevención y control de esta nueva enfermedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bolaño, Y. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa (Tesis doctoral). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cujae), Cuba.

- Comas, R. (2013). Integración de herramientas de Control de Gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Normas del Sistema de Control Interno Resolución No. 60/2011. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-60-de-2011-de-contraloria-general-de-la-republica>
- Diéguez, E. L. (2008). Contribución a la planificación y localización de servicios complementarios en destinos turísticos. Caso Varadero (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
- Hernández, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
- Hernández, Y. (2014). Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos por procesos en el Hotel "Los Caneyes" (Tesis de pregrado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
- Ibarra, D. (2018). Auditoría de cumplimiento para evaluar el control interno en el Hospital Pediátrico de Holguín (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Cuba.
- Méndez, C. (2017). Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos en el proceso de servicios gastronómicos en el hotel Los Canelles de Villa Clara (Tesis de pregrado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
- MES. (2020). Intercambia el Ministro de Educación Superior sobre las acciones del organismo en la etapa de recuperación de la COVID-19. Recuperado de <https://www.mes.gob.cu/es/noticias/intercambia-el-ministro-de-educación-superior-sobre-las-acciones-del-organismo-en-la-etapa>. Fecha de acceso: 28 de junio de 2020.
- Moreira, C. (2017). Mantenimiento basado en el riesgo al sistema de enfriadoras de agua en el hotel Playa Cayo Santa María (Tesis de pregrado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
- Negrín, E. (2003). El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
- Nieves, A. F. (2010). Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano (Tesis doctoral). Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.

- Nogueira, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
- Pardo, M. (2009). Procedimiento para la utilización interrelacionada del control interno y el cuadro de mando integral en empresas locales. Caso de aplicación (Tesis de maestría). Universidad de matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
- Parra, I. (2017). Sistema de gestión de la calidad en el hotel Brisas Covarrubias, Cuba. *Ingniería Industrial*(35), 99-110. doi:10.26439/ing.ind2017.n035.1793
- Pérez, W. (2016). Mantenimiento basado en el riesgo para el equipamiento del sistema de abasto de agua caliente en el Hotel Playa Cayo Santa María (Tesis de pregrado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
- Pupo, A. (2016). Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en las universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Cuba.
- Ramírez, E. (2017). Gestión de los riesgos en el proceso de manipulación y elaboración de los alimentos en el restaurante buffet "1514" en el hotel "Brisas Trinidad del Mar" (Tesis de pregrado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
- Rodríguez, L. (2019). La Gestión del aseguramiento material y financiero en la Universidad de Moa (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín, Cuba.
- Rodríguez, N. (2015). Gestión de riesgos laborales en el hotel "Brisas Santa Lucía" (Tesis de pregrado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
- Rodríguez, R. (2015). Gestión de los riesgos en el proceso de restauración del Buffet en el Hotel "Memories Flamenco" (Tesis de pregrado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
- Ruiz, G. (2016). Gestión de los riesgos en el proceso de conservación y manipulación de los alimentos del restaurante Buffet Trinidad en el Hotel Playa Coco (Tesis de pregrado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
- Vega, L. (2017). Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos (Tesis de maestría). Universidad de Holguín, Cuba.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Daideé Caridad Ibarra Miranda y Luis Mario Espinosa García: concepción y aplicación del procedimiento generado y del programa informático diseñado (donde integró herramientas de la Gestión de la Calidad) como parte de las soluciones implementadas.

Leudis Orlando Vega de la Cruz y Lourdes María García Pujadas: contribución en la conducción de la investigación desde su contextualización en las condiciones específicas del entorno.

Anexo 1. Plan de Prevención de Riesgos

No	Actividad	Riesgo	Manifestación negativa	Medidas a tomar	Responsable	Ejecuta
4	Trabajo docente	Exposición a largo desvínculo de la práctica académica por el aplazamiento del proceso docente durante la cuarentena	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencias en la preparación individual de los estudiantes desde el hogar. 2. Diferenciación en la preparación de los estudiantes para enfrentar los exámenes y controles. 3. Incumplimiento de las funciones instructivas y educativas, de control y de diagnóstico de la evaluación. 4. Desaprovechamiento de la actividad docente-educativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de nuevas estrategias para la enseñanza. 2. Utilización de las TIC para la organización del proceso docente en los casos que lo permitieran. 3. Fomentar la correcta preparación de estudiantes y profesores desde el hogar. 4. Atención diferenciada a las necesidades de los estudiantes una vez concluido el período pandémico. 	Vicerectoría, Decanos, jefes de departamento	Jefes de Dpto, Profesores

13	Trabajo Metodológico	Débil e insuficiente trabajo metodológico durante el período pandémico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencias en la preparación del claustro desde el hogar 2. Baja calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. 3. Subsistencia de problemas metodológicos por largos períodos de tiempo. 4. Quejas de estudiantes y bajos resultados académicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar debidamente al claustro de profesores haciendo uso de las TIC o por otros medios convencionales que lo permitieran. 2. Velar por el cumplimiento efectivo de las líneas de trabajo metodológico trazadas para la dirección y control del proceso pedagógico y la elevación de la preparación del personal docente en sus diferentes facetas desde el hogar. 4. Tomar acuerdos encaminados a canalizar la solución de los problemas que en el orden docente y metodológico se presentan. 5. Divulgar las mejores experiencias para contribuir a su generalización y estimular a sus protagonistas. 	Vicerectoría	Jefes de Dpto, Profesores principales, jefes de disciplina
19	Organización docente	Incremento del número de bajas, otorgamiento de licencias y repitencias en el período postpandémico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gasto innecesario de recursos. 2. Incumplimiento de los índices de promoción. 3. Incumplimiento de las funciones instructivas, educativas, de control y de diagnóstico de la evaluación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar el control sistemático de la gestión de la secretaría. 2. Realizar una correcta preparación legislativa del personal encargado de dicho trabajo. 3. Mantener actualizados periódicamente el análisis de las relaciones de familiaridad en la entidad, para evaluar las causas y condiciones que los propiciaron y las medidas a adoptar para rectificar aquellos casos que se detecten. 	Secretaría general	Secretarios docentes de cada facultad, Decanos

