

Concepción sistémica del control interno en el contexto universitario

Nilde López Gutiérrez,¹ Myrna Ricard Delgado² y Armando Martínez Pedregal³

¹ Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana. Contacto: nilde@fcf.uh.cu.

² Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana. Contacto: mricard@fcf.uh.cu.

³ Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Universidad Agraria de La Habana. Contacto: armandomtnezpe@infomed.sld.cu.

Resumen

Las instituciones educativas, y particularmente las universidades, están obligadas a reflexionar sobre los esquemas utilizados en sus actividades básicas y en la dirección de los procesos que en ellas se desarrollan. Se impone, cada vez más, el uso de sistemas organizativos y de gestión que permitan una respuesta eficaz a los retos que tiene ante sí la universidad para elevar los niveles de calidad, eficacia y eficiencia. El control interno en las universidades cubanas es una necesidad e implica nuevos conceptos y enfoques en la gestión. La experiencia de los autores en la dirección académica permite considerar de vital importancia la existencia de un sistema de control interno, integrado a la gestión universitaria como herramienta de organización, supervisión y control de procesos tanto estratégicos, como claves o de apoyo. La investigación propone los elementos esenciales en la concepción sistémica del control interno, y los resultados están asociados a la existencia de un diseño homogéneo que ha sido implementado en las condiciones concretas de distintas estructuras en la universidad cubana.

PALABRAS CLAVE: gestión de riesgos, gestión universitaria, sistemas de control interno.

Abstract

Educational institutions, particularly universities, must reflect on both, the ways they use to develop their basic activities and the management of the processes developed in those activities. Every day it is more important the use of organizational and management systems that allow an effective response to the challenges of the university in order to raise the levels of quality, efficacy and efficiency. The internal control is a need at Cuban universities and it implies new concepts and approaches to management. Since the authors are very experienced in the academic management, they believe that an internal control system linked to the university management is very important. This system must work as a tool of organization, supervision and control of strategic, key and support processes. This research suggests the key elements of the internal control and the results associated to a homogeneous design that has been implemented in the different structures of the Cuban university.

KEYWORDS: systemic approach in management, university management, internal control.

La administración en los nuevos tiempos ha apostado al enfoque sistémico en el ciclo del proceso de administración con el desarrollo de modelos gerenciales integrales (González, 2008) en los que se articulan los sistemas de control interno, gestión de la calidad, desarrollo administrativo y sistemas de medición. Cada uno de ellos incorpora los contenidos teórico administrativos.

Estos son momentos en que los modos tradicionales de gestión se transforman radicalmente y las universidades tienen un gran reto por delante que solo pueden enfrentar cambiando sus paradigmas de gestión. El cambio de paradigma es un proceso de transformación en las formas de pensar y actuar que involucra a todos los miembros de la colectividad en una renovación permanente de nuevos valores, estilo de actuación y de la cultura organizacional, en sentido general (Capó, 2006).

Se trata entonces de mostrar la importancia y la posibilidad de acercarse a una respuesta satisfactoria de cómo fusionar, en un esfuerzo armónico, la gestión de los enfoques adoptados para el control interno y la gestión universitaria, de manera que se pueda potenciar la intención de alcanzar una progresiva y consistente elevación de la eficiencia y eficacia de la organización, la fiabilidad y utilidad de su información, y el cumplimiento de sus obligaciones respecto a las regulaciones vigentes.

Puede decirse entonces que los sistemas de control interno (SCI) son sistemas de mejoramiento continuo del funcionamiento de una organización, por lo que en su esencia existe una total correspondencia de lo planteado anteriormente con los objetivos del control interno.

El sector educacional, y en particular las universidades –al igual que cualquier otra entidad–, desarrollan 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 su eficiencia y eficacia 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 y se incorporan los nuevos conceptos de control interno desde un enfoque amplio y renovado.

En correspondencia con los criterios de Dorta (2004), está claro que en los últimos tiempos se ha producido un cambio de orientación, en virtud del cual el control interno debe, además de ejercer una función revisora, introducir mejoras relacionadas con los métodos de dirección y con la eficiencia y eficacia de los procesos que se desarrollan en las organizaciones educativas.

El SCI es un proceso; no es un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad. No es algo que se crea hoy y estará intacto para siempre; es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir, sino un instrumento a utilizar por la dirección de la institución para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y en la utilización de sus recursos materiales, financieros y humanos.

Las universidades como instituciones de educación superior (IES), al igual que el resto de las entidades en Cuba, han implementado lo planteado en la normativa sobre control interno, en la que a nivel nacional se establece los principios y normas que deben caracterizar el SCI, diseñado este en sus cinco componentes: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión o monitoreo.

En el contexto nacional, la Contraloría General de la República de Cuba, en su proyecto de normativa sobre control interno de noviembre de 2010, ratificó la necesidad de seguir perfeccionando en todas las entidades del Estado la aplicación del enfoque de control interno y, especialmente, el componente gestión y prevención de riesgos, el que a criterio de los autores constituye el punto de partida para lograr un adecuado diseño de los SCI.

No se trata de ver el control interno como la obligación de cumplir una normativa, sino que debe verse como una ventaja competitiva ante los estándares internacionales y muy especialmente en el caso de las universidades, por ejemplo, como parte de los procesos de evaluación institucional y acreditación de carreras y programas que conllevan la calidad y pertinencia que se exige hoy en

dichas instituciones educativas. En este sentido se destacan las propuestas de integración del control interno con otros sistemas de gestión, realizadas por Guerra y Meisozo (2006).

En la educación superior aún existe un tratamiento asistémico de todo lo concerniente al control interno universitario y la repercusión que tiene este en la gestión de dirección de las instituciones, es decir, no se ha logrado integrar adecuadamente los elementos de dicho control a la planificación, organización, ejecución y control de los procesos sustantivos que se desarrollan a nivel de facultad y de departamento. Es por ello que el objetivo de esta investigación fue proponer los elementos esenciales en la concepción sistémica del control interno para una facultad, en las condiciones de la universidad cubana.

Entre los métodos teóricos de investigación se utilizó 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. Se utilizaron además el análisis y la síntesis, el método de inducción-deducción y el análisis de contenido. Se desarrollaron tormentas de ideas en grupos de expertos, Consejos de Dirección, Rectoría y, recientemente, se presentó la propuesta al Consejo Universitario de Decanos en la Universidad de La Habana.

Los antecedentes de la propuesta que se presenta forman parte de los resultados parciales obtenidos por los autores en investigaciones realizadas durante más de cinco años, en el diseño del sistema de control interno para la Universidad Agraria de La Habana (anexo 1) y en la elaboración de manuales de procedimientos como parte del ambiente de control en varias facultades y áreas de la Universidad de La Habana.

La experiencia de los autores en el desempeño como directivos académicos, específicamente como decanos durante más de diez años, ha permitido constatar y asegurar que el diseño del sistema de control interno en la estructura de una facultad y el conjunto de principios metodológicos que lo rigen constituye una vía de acceder al conocimiento de las mejores prácticas de gestión uni-

versitaria asociada a los procesos sustantivos en la lógica del control interno.

A diferencia de lo que ocurre en el sector empresarial –desde un enfoque de dirección– en las universidades se integran, para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, un conjunto de procesos y subprocesos que interactúan con un carácter holístico, y conforman así su sistema de dirección general. Estos procesos son, entre otros: el de formación profesional, la investigación, la extensión a la comunidad, así como el de gestión de los recursos humanos, materiales y financieros (anexo 2).

En la propuesta de la concepción sistémica del control interno, se tuvo en cuenta los elementos teóricos relacionados con la arquitectura de sistema y, a partir de ahí, se definió la estructura y el estilo global del sistema de control interno para la Universidad Agraria de La Habana, según López y Martínez (2010), lo que sirvió de punto de partida para adecuarlo a las condiciones concretas de lo que ocurre a nivel de una facultad; este es el aporte fundamental de esta investigación (anexo 4)

En el enfoque en sistema se identifican los componentes del control interno como subsistemas, cada uno de los cuales tiene una cualidad nueva. Estos están estrechamente relacionados entre sí y con el ambiente, es decir, existe una total interdependencia de las partes que lo integran y un orden que subyace a tal interdependencia; esta es la cualidad esencial de un sistema.

Estos componentes vinculados entre sí generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. La sostenibilidad de la propuesta se logra a través del seguimiento y control en los órganos asesores y consultivos como estructuras que retroalimentan a la máxima dirección de la facultad, entre los que se identifican: Consejo de Dirección, Consejo Científico, Comité de Prevención y Control, Comisión de Subvención y Estipendio, Claustros, reuniones estudiantiles, asambleas de trabajadores, Colectivos de Carrera, Colectivos de Año, Comisión de Acreditación de Programas y Evaluación Institucional, reuniones de departamentos, Colectivos de Disciplinas y Asignaturas.

A través de las estructuras organizativas de dirección definidas anteriormente, se logró sistema-

tizar la evaluación de la eficacia del control interno y el estado de cumplimiento de las acciones y medidas tomadas ante aquellos eventos potenciales de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos con calidad y eficiencia.

La lógica que se sigue responde a la necesidad de tomar conciencia de que en cada proceso sustantivo están presentes los cinco componentes del control interno, y que, sin violar los principios y las normas que lo rigen, estos componentes deben estructurarse en sistema y como parte de la organización del trabajo a todos los niveles en que se organizan. Por ello, es muy importante tener en cuenta las áreas que a nivel de universidad inciden significativamente en cada uno de los procesos (anexo 3).

En el componente «ambiente de control» se destaca el Manual de la Organización y el Manual de Procedimientos, como uno de los manuales administrativos de suma importancia en la dirección y control de los procesos que se desarrollan, tanto a nivel de facultad como de departamentos, los que a su vez constituyen documentos obligados de consulta para la preparación de los nuevos directivos y profesores que se incorporan al claustro. El dominio de los procedimientos y el conocimiento del marco normativo asociado a cada proceso permiten lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las tareas con alto impacto en la gestión universitaria.

El componente «gestión y prevención de riesgos» se considera por los autores el punto de partida para el diseño del SCI a cualquier nivel de dirección, se jerarquiza la categoría «riesgo» y se asume como ineficiencias en la dirección de los procesos que constituyen eventos potenciales de riesgos. Se han identificado algunos de los factores de riesgos que están asociados al proceso de formación profesional y, dentro de este, a la dirección del proceso docente educativo. En este componente se requiere trabajar una política de gestión de riesgos que permita trazar las acciones de prevención una vez que se determinen los riesgos de mayor índice de prioridad.

Si se sigue con la lógica del ejemplo que se expone, las actividades de control a la marcha del proceso docente educativo deben estar concebidas en el plan de trabajo metodológico y muy particu-

larmente el plan de controles a clases, así como los resultados de ambos deben ser analizados de forma sistemática, tanto a nivel de facultad como de departamento.

La calidad y eficiencia de los procesos está determinada, en gran medida, por la inmediatez de la información y comunicación; en este sentido desempeña un papel importante tener definidos los canales de comunicación con el claustro y los estudiantes a través de diferentes vías, como las redes informáticas, mediante el correo electrónico y el conjunto de reuniones y sesiones de trabajo que garanticen mantener informada a la comunidad universitaria.

En la concepción sistémica que se propone, la supervisión y monitoreo no pueden estar ajenos al seguimiento de los procesos de autoevaluación del trabajo metodológico, el balance de los resultados de la formación del profesional por semestre, así como los propios procesos de evaluación institucional y de acreditación de carreras.

Conclusiones

Proponemos un diseño del sistema de control interno aplicable a cualquier estructura universitaria en sus cinco componentes, vinculados a los procesos sustantivos, el cual tiene como elementos esenciales para su ejecución el manual de la organización, los manuales de procedimientos, una política de gestión de riesgos, el plan de prevención y el marco normativo.

La aplicación de los componentes, factores, enfoque y herramientas del control interno en la gestión universitaria a nivel de una universidad, una facultad y un departamento constituye una de las vías de mejora continua para el logro de los objetivos para los cuales está creada dicha estructura académica.

Bibliografía

- CAPÓ, J.R. (2006): «Dirección de los procesos universitarios», Módulo II, Diplomado en Dirección Universitaria, Universidad Agraria de La Habana, apuntes publicados en la Universidad Agraria de Guayaquil, Ecuador, p. 146.
- DORTA, J.A. (2004): «La evaluación de riesgos como componente básico del sistema de control interno.

Una aplicación a las fuentes de financiación de la ULPGC.España», <[http://www. Biblioteca Virtual Eumed.net](http://www.BibliotecaVirtualEumed.net)>, [10/01/2008].

GONZÁLEZ, S.E. (2008): «Diseño del modelo gerencial integral con calidad para el sector público», Universidad Libre Seccional Cali-Colombia, <<http://www.tablero-decomando.com>>, [12/12/2009].

GUERRA, R.M. y M.C. MEIZOSO (2006): «Integración del control interno al sistema de gestión. Experiencia del Centro de Biomateriales», en *Memorias 2009-2011*, CD-ROM, Cátedra de Calidad, Metrología y Normalización, Universidad de La Habana.

LÓPEZ, N. y A. MARTÍNEZ (2008): «Diseño del sistema de control interno para instituciones cubanas. Caso de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH)», en *Memorias del coloquio provincial Las investigaciones sociales en La Habana, en el contexto del 50*

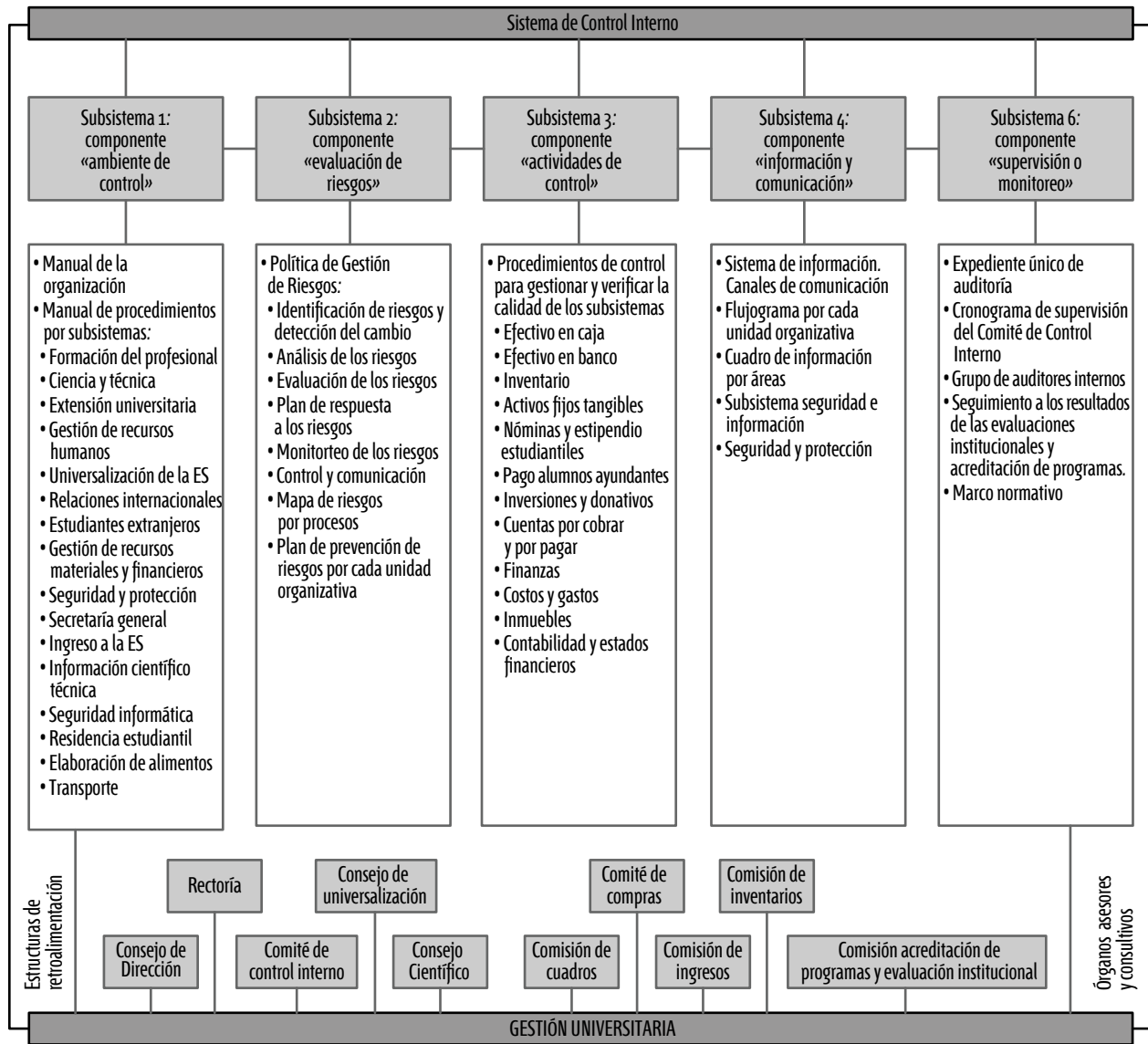
Aniversario del triunfo de la Revolución, CD-ROM, La Habana.

_____ (2010): «La gestión universitaria y sus riesgos en el contexto del Sistema de Control Interno de la Universidad Agraria de La Habana», en *Memorias del 7mo Congreso Internacional Universidad 2010*, CD-ROM, La Habana.

MURIAS, M.P. *et al.* (2008): «La eficiencia de los centros de educación secundaria en Galicia», en *XVII Jornada Investigaciones de la Economía de la Educación*, Asociación de Economía de la Educación (AEDE), n.º 3, Gran Canaria, p. 128.

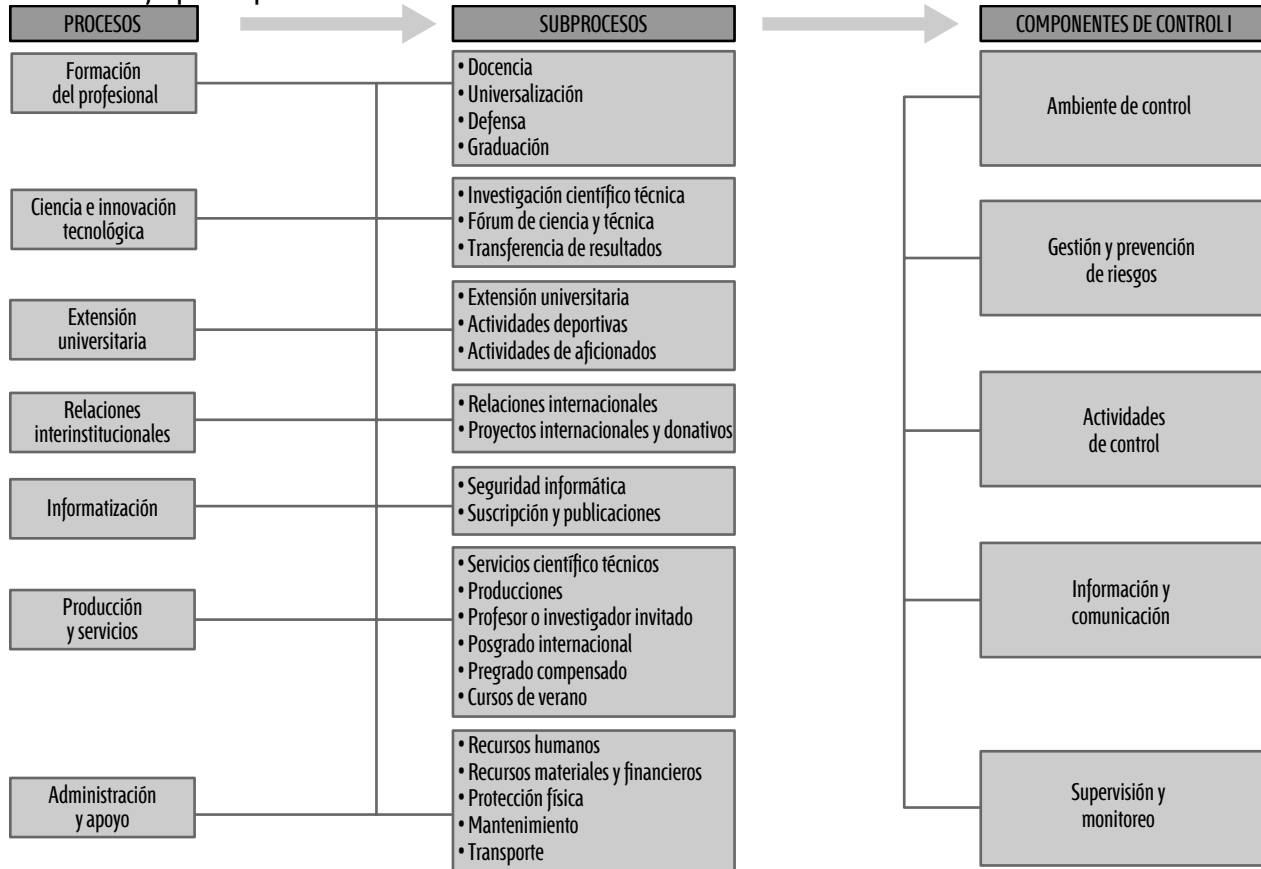
RICARD, M. (2006): «La evaluación de riesgos como parte del sistema de control interno en las universidades cubanas», Tesis de Maestría, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.

Anexo 1. Estructura del sistema de control interno en la Universidad Agraria de La Habana.



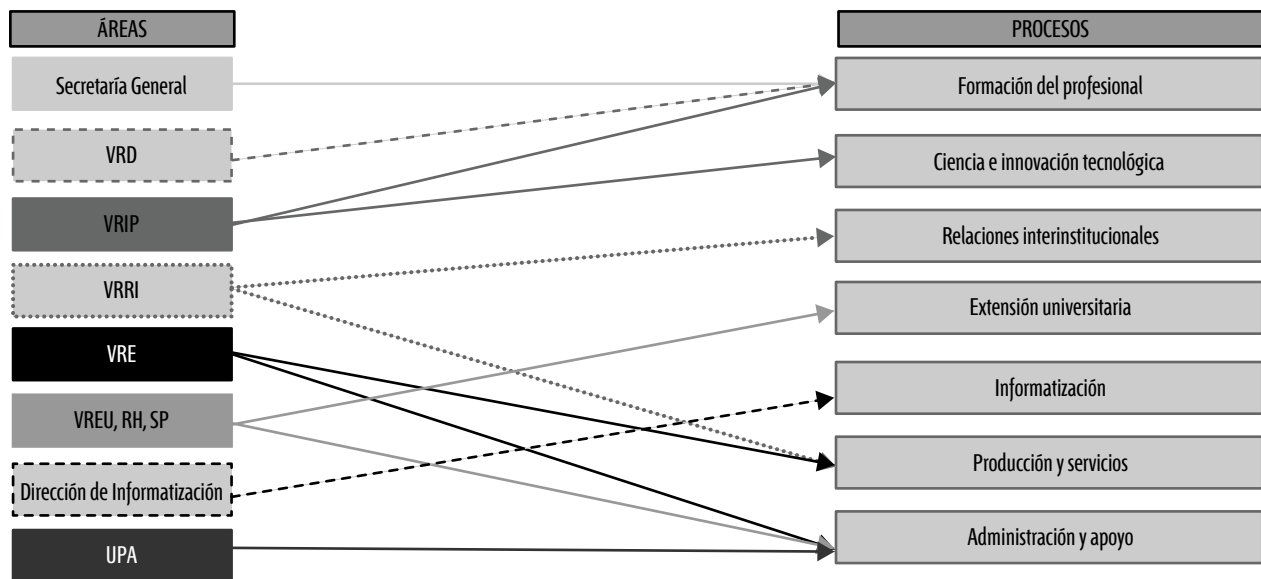
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Enfoque de procesos en el diseño del sistema de control interno.



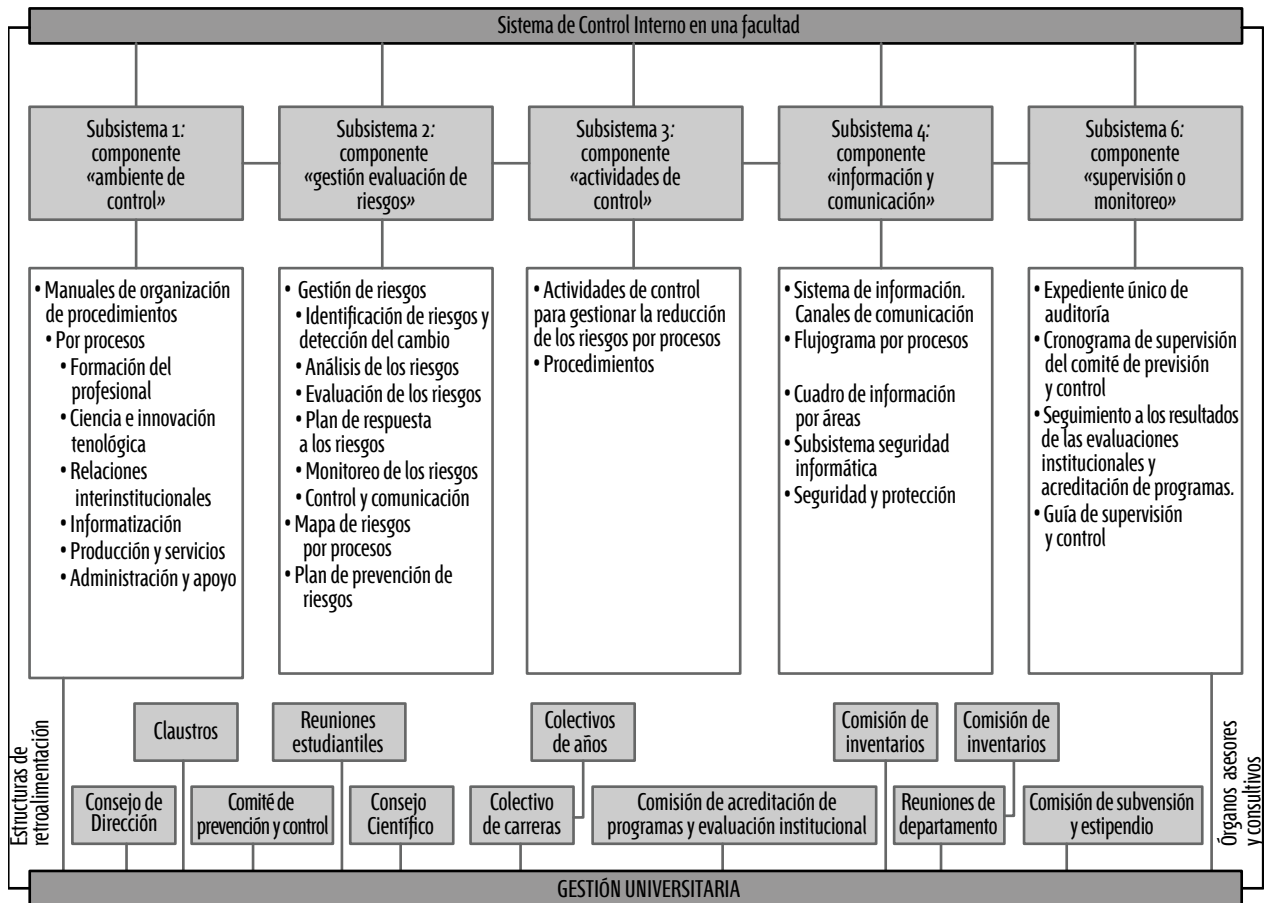
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Incidencia de las áreas en el diseño del sistema de control interno por procesos.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Estructura del sistema de control interno en una facultad.



Fuente: Elaboración propia.