

## **Bases metodológicas del control interno en el área presupuestaria en entidades universitarias: Enfoques y retos en América Latina y el Caribe**

*Methodological Foundations of Internal Control in the Budgetary Area in*

*University Entities: Approaches and Challenges in Latin America and the*

*Caribbean*

Herrick N. Herrera Henríquez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5020-1092>

María de los Angeles Ruiz González<sup>2\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3620-1974>

<sup>1</sup>Universidad de Panamá. Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá

<sup>2</sup>Universidad de la Habana, Facultad de Economía, Cuba

\*Autor para la correspondencia: [maruchiruiz125@gmail.com](mailto:maruchiruiz125@gmail.com)

### **RESUMEN**

Este artículo analiza las bases metodológicas del control interno presupuestario en universidades de América Latina y el Caribe desde una perspectiva integral. Mediante una revisión documental y comparativa, se abordan enfoques normativo, técnico, tecnológico y cultural, identificando debilidades comunes en la regulación, profesionalización, cultura de control y digitalización. Se propone un modelo metodológico que articula seis enfoques interrelacionados, orientado a fortalecer la eficiencia, transparencia y trazabilidad del gasto universitario. Esta propuesta, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4 y ODS 16), busca consolidar una gobernanza financiera adaptativa e innovadora en la educación superior pública.

**Palabras clave:** auditoría, cultura organizacional, digitalización, gobernanza financiera, innovación pública, trazabilidad, universidades públicas

### **ABSTRACT**

*This article analyzes the methodological foundations of internal budgetary control in universities in Latin America and the Caribbean from a comprehensive perspective. Through a documentary and comparative review, it addresses regulatory, technical, technological, and cultural approaches, identifying common weaknesses in regulation, professionalization, control culture,*

*and digitalization. A methodological model is proposed that articulates six interrelated approaches, aimed at strengthening the efficiency, transparency, and traceability of university spending. This proposal, aligned with the Sustainable Development Goals (SDG 4 and SDG 16), seeks to consolidate adaptive and innovative financial governance in public higher education.*

**Keywords:** *audit, digitalization, financial governance, innovation, organizational culture, public universities, traceability*

Recibido: 3/3/2025

Aceptado: 15/4/2025

## INTRODUCCIÓN

El control interno constituye una función estratégica en la administración pública, al garantizar el uso eficiente, legal y transparente de los recursos públicos, prevenir riesgos y fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones. Su papel es particularmente crítico en contextos donde los recursos son escasos, las demandas sociales aumentan y la rendición de cuentas se convierte en un principio rector de la gestión pública moderna.

En las instituciones de educación superior de América Latina y el Caribe, el control interno adquiere especial relevancia debido a un entorno caracterizado por restricciones presupuestarias crecientes, exigencias de transparencia en el uso de los fondos públicos, y la necesidad de mantener la calidad académica sin comprometer la autonomía institucional. Las universidades públicas enfrentan, además, una compleja estructura de gobernanza, con funciones desconcentradas y diversas fuentes de financiamiento, lo que incrementa los desafíos para una gestión presupuestaria eficaz, auditable y alineada con objetivos estratégicos.

El control interno en el ámbito presupuestario no debe entenderse exclusivamente como una práctica contable o administrativa (Díaz, 2024). Requiere ser concebido como un sistema integral, dinámico y adaptativo, que articule procesos, normas, tecnologías, estructuras organizativas y una cultura institucional orientada al cumplimiento de metas con responsabilidad.

Las debilidades estructurales que aún persisten en muchas universidades —como marcos normativos obsoletos, escasa profesionalización del personal, limitada digitalización y fragmentación de sistemas de información— restringen el impacto del control interno y dificultan la consolidación de una gobernanza financiera moderna (Holguín Gutierrez et al., 2024).

La comunidad internacional ha respondido a estos desafíos con propuestas concretas. Organismos como la OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han destacado la importancia de fortalecer el control interno y la gestión de riesgos en el ámbito de las finanzas públicas (Díaz, 2024). En su informe *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024* (*Panorama de las Administraciones Públicas*, 2024), señala que algunos países han adoptado modelos de control interno más sofisticados, como los controles basados en riesgos y orientados a resultados, con un mayor énfasis en la gestión financiera pública. Estos sistemas no solo buscan mejorar la eficiencia del gasto, sino también prevenir el fraude, la corrupción y otras formas de mala gestión financiera (*Panorama de las Administraciones Públicas*, 2024).

Por su parte, la CEPAL y la UNESCO-IESALC han resaltado el papel de los organismos multilaterales en el fortalecimiento de la educación superior, incluyendo componentes de gobernanza, control y transparencia presupuestaria. Estas instituciones “han sobresalido en iniciativas para fortalecer la educación superior” en la región, promoviendo modelos de gestión más integrales y adaptativos (Vásquez Montoya, 2016).

## METODOLOGÍA

Este artículo tiene como propósito ofrecer una visión integral del control interno presupuestario en el ámbito universitario, articulando sus fundamentos metodológicos desde seis enfoques interdependientes: normativo-institucional, técnico-metodológico, de gobernanza universitaria, de gestión pública, de innovación tecnológica y de cultura organizacional.

Para alcanzar este propósito, se adoptó un enfoque cualitativo, descriptivo y comparativo, de carácter documental y analítico, que permitió explorar las prácticas, tensiones y desafíos en universidades públicas de América Latina y el Caribe. La metodología se diseñó de manera secuencial y rigurosa, considerando referentes internacionales de control interno y marcos de gobernanza financiera, entre ellos el modelo COSO (Zelio Cahuapaza, 2018), los enfoques de gestión basada en riesgos (GBR/ERM), el control concurrente (CC), la presupuestación por resultados (PpR/PbR) y el rol articulador de la auditoría interna (AI) y la auditoría externa (AE). Estas perspectivas se integraron para analizar el control interno como un sistema dinámico, transversal y alineado a procesos estratégicos de toma de decisiones, planificación, ejecución y evaluación presupuestaria.

## Diseño y etapas del proceso metodológico

El proceso se estructuró en cinco etapas secuenciales que garantizan la coherencia entre los objetivos de investigación, las categorías analíticas y las técnicas empleadas:

1. Formulación del problema y definición de objetivos: Se planteó como eje analítico la comprensión de cómo se implementa, fortalece y evalúa el control interno presupuestario en universidades públicas de ALC, identificando factores facilitadores y obstáculos.
2. Definición del marco analítico y categorías: Se construyó una matriz de consistencia metodológica para articular el objeto de estudio con los métodos, técnicas e indicadores de análisis. Esta matriz permitió operacionalizar variables en dimensiones clave como normativa, estructura organizacional, herramientas y procesos, gestión de riesgos y condiciones contextuales.
3. Recolección de datos secundarios: La búsqueda de información se realizó mediante revisión documental de:
  - Normas nacionales e institucionales, manuales de procedimientos, auditorías internas y planes estratégicos universitarios.
  - Portales oficiales y repositorios institucionales de diez universidades representativas de la región.
  - Informes técnicos y directrices emitidas por CEPAL, BID, UNESCO, OCDE, INTOSAI y contralorías generales de los países seleccionados.

- Consultas complementarias a documentos institucionales en contextos con menor disponibilidad pública (Panamá, Colombia, Perú, República Dominicana).
4. Sistematización y análisis de contenido: La información recopilada se sometió a un proceso de codificación temática, identificando patrones, categorías y subcategorías. Se aplicó análisis comparativo entre instituciones y países, integrando aspectos normativos, técnicos y culturales para comprender la diversidad de modelos implementados.
  5. Triangulación interpretativa: Los hallazgos fueron validados mediante la convergencia entre datos documentales, evidencia empírica proveniente de auditorías publicadas y referentes metodológicos internacionales. Esta triangulación aseguró mayor confiabilidad y consistencia en la interpretación de resultados.

**Tabla 1. Variables y dimensiones metodológicas de análisis**

Variables	Dimensiones	Subcategorías / Indicadores	Justificación metodológica
1. Marco normativo e institucional	Existencia y actualización de normativa específica de control interno	-Normas nacionales e institucionales -Autonomía universitaria -Coherencia reguladora	Evalúa la base legal del control interno y su aplicabilidad en el ámbito presupuestario.
2. Estructura organizacional	Existencia y capacidades de unidades de auditoría interna	-Auditoría interna -Recursos técnicos y humanos -Articulación funcional	Analiza la capacidad institucional para implementar prácticas efectivas de control.
3. Herramientas y procesos	Digitalización y Trazabilidad, protocolos procedimientos y soporte técnico	- Sistemas ERP y financieros - Manuales y protocolos - Trazabilidad del gasto	Evalúa la eficiencia operativa y la integración tecnológica de los sistemas de control.
4. Gestión de riesgos y auditoría	Aplicación de modelos de referencia y mecanismos de mitigación	- Enfoque COSO - Diagnóstico de riesgos - Auditorías internas y externas	Examina el enfoque preventivo y el alineamiento con estándares internacionales.
5. Condiciones contextuales	Factores externos y cultura organizacional	- Dependencia estatal - Cultura organizacional - Brechas tecnológicas	Considera los factores externos que condicionan la implementación sostenible del control.

## Unidad de análisis y criterios de selección

La unidad de análisis estuvo conformada por universidades públicas de ALC seleccionadas bajo los siguientes criterios:

- Representatividad geográfica (Suramérica, Centroamérica y el Caribe).
- Diversidad de modelos de gobernanza universitaria (autónomos, centralizados, mixtos).
- Disponibilidad de información presupuestaria y normativa pública.
- Existencia de estructuras internas de control reconocidas.

## Categorías de análisis cualitativo

Se establecieron cinco categorías metodológicas interrelacionadas:

1. Marco normativo e institucional: evaluar la base legal y su aplicabilidad.
2. Estructura organizacional: identificar capacidades internas y recursos disponibles.
3. Herramientas y procesos: valorar la eficiencia y la integración tecnológica.
4. Gestión de riesgos y auditoría: examinar alineación con estándares internacionales y prevención de irregularidades.
5. Condiciones contextuales: analizar factores externos que condicionan la sostenibilidad del sistema.

## Estrategias de validación y rigor científico

El rigor metodológico se aseguró mediante:

- Codificación temática abierta y axial, para identificar relaciones entre categorías.
- Comparación categorial, para resaltar diferencias y similitudes entre países.
- Triangulación de fuentes, fortaleciendo la validez interna y externa del estudio.
- Revisión experta, contrastando hallazgos preliminares con especialistas en gestión pública y auditoría universitaria.

## DESARROLLO

### 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO

El control interno presupuestario puede definirse, como el conjunto de políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizativas diseñadas para asegurar la legalidad, eficiencia, eficacia y transparencia en la administración de los recursos financieros. Este sistema no se limita a una función administrativa, sino que constituye un componente estratégico de la gobernanza institucional, especialmente en el ámbito universitario, donde la gestión del presupuesto está estrechamente vinculada al cumplimiento de las funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión.

Aplicando este marco al ámbito presupuestario universitario, el control interno presupuestario puede describirse como: Un proceso multidimensional y continuo, que involucra políticas, procedimientos, estructuras organizativas y tecnología, orientado a garantizar la trazabilidad, eficiencia, confiabilidad y cumplimiento en la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto institucional. Este enfoque asegura una gestión pública responsable, protege los recursos y favorece la rendición de cuentas, integrando elementos como ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo, tal como establece el modelo COSO.

En este sentido, mantener un sistema de fiscalización interna implica garantizar el logro de los objetivos y metas institucionales mediante el uso racional de los recursos, la integridad y confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de políticas y regulaciones, así como la protección de los activos públicos. Este enfoque refuerza la necesidad de concebir el control interno presupuestario como un proceso transversal, preventivo y orientado a resultados, cuya eficacia depende tanto de marcos normativos robustos como de una cultura organizacional comprometida con la rendición de cuentas y la mejora continua.

Su finalidad no se limita únicamente al cumplimiento normativo, sino que incluye también la prevención de errores, fraudes y desviaciones en la ejecución presupuestaria, así como la mejora continua de los procesos de gestión pública. En el ámbito universitario, este sistema adquiere una dimensión estratégica, pues está directamente relacionado con funciones sustantivas como la docencia, la investigación, la vinculación con el entorno y la rendición de cuentas ante entes reguladores y la ciudadanía.

Desde una perspectiva metodológica, el control interno presupuestario requiere de un marco estructurado que abarque todas las etapas del ciclo presupuestario: formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación. Este enfoque integral permite monitorear la congruencia entre los objetivos institucionales y el uso de los recursos asignados, generando retroalimentación para la toma de decisiones y para el ajuste oportuno de las políticas institucionales.

Uno de los marcos metodológicos más ampliamente aceptados a nivel internacional es el modelo del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Este modelo, tanto en su versión original (1992) como en sus actualizaciones posteriores, especialmente el COSO-ERM 2017 sobre gestión de riesgos empresariales, establece cinco componentes fundamentales e interdependientes que deben operar de manera coordinada dentro de cualquier sistema de control interno efectivo (Zelio Cahuapaza, 2018):

1. Ambiente de control: Comprende la actitud, conciencia y acciones de la alta dirección respecto al control interno. En las universidades, este componente se refleja en la existencia de políticas claras, órganos de gobierno comprometidos, códigos de ética y estructuras organizativas adecuadas.
2. Evaluación de riesgos: Consiste en identificar y analizar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos presupuestarios y estratégicos de la institución. Implica priorizar dichos riesgos y diseñar mecanismos para mitigarlos, lo que resulta crucial en entornos institucionales con alta variabilidad financiera.
3. Actividades de control: Se refiere a las políticas y procedimientos establecidos para garantizar que las decisiones se ejecuten adecuadamente. Incluyen autorizaciones, segregación de funciones, controles físicos y tecnológicos, conciliaciones, revisiones y supervisiones internas.
4. Información y comunicación: Comprende la generación, procesamiento y difusión de información relevante, oportuna y confiable que permita a los distintos niveles de la organización cumplir con sus responsabilidades. En el caso universitario, esto incluye sistemas contables, financieros y de gestión interconectados (Salazar Cobeña, 2019).
5. Supervisión: Consiste en la evaluación periódica de la calidad del sistema de control interno a través de auditorías internas, autoevaluaciones o revisiones externas. Es fundamental para identificar oportunidades de mejora y asegurar la vigencia y efectividad de los controles implementados.

El marco COSO proporciona una base metodológica sólida para el diseño e implementación del control interno presupuestario, pero requiere una adecuada contextualización. Las universidades

públicas de América Latina y el Caribe presentan características estructurales que condicionan la aplicación plena de estos principios: alta dependencia de transferencias del Estado, rigidez normativa, baja autonomía operativa y técnicas de gestión tradicionalmente fragmentadas. En este escenario, los marcos metodológicos deben ser adaptados con realismo y flexibilidad, priorizando herramientas que respondan a las capacidades institucionales y a las condiciones reales del entorno.

Además, la consolidación del control interno en el área presupuestaria debe vincularse con principios de auditoría interna moderna, entendida no solo como mecanismo de verificación, sino como función de asesoramiento independiente que agrega valor y mejora las operaciones institucionales. De igual manera, el análisis de riesgos y la incorporación de enfoques de gobernanza financiera contribuyen a fortalecer la capacidad institucional para tomar decisiones presupuestarias basadas en evidencia, prevenir irregularidades y garantizar el uso racional y estratégico de los recursos públicos.

## **2. ENFOQUES COMUNES DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO PRESUPUESTARIO**

La implementación del control interno presupuestario en las universidades públicas de América Latina y el Caribe (ALC) ha evolucionado de forma heterogénea, influida por factores como la legislación nacional, el grado de autonomía institucional, la capacidad técnica del personal administrativo, y el nivel de digitalización de los procesos de gestión. En este contexto, es posible identificar al menos tres enfoques predominantes que coexisten o se combinan en diversas instituciones de la región: el enfoque normativo-contable, el enfoque basado en riesgos y el enfoque sistémico-integrado (Díaz, 2024).

### **2.1. Enfoque normativo-contable**

Este modelo se centra en garantizar el cumplimiento formal de la normativa vigente en materia presupuestaria, contable y administrativa. Su eje principal es el control ex post del uso de los recursos, mediante mecanismos como auditorías financieras, informes contables y balances presupuestarios. En este enfoque, las actividades de control se conciben como instrumentos para asegurar la legalidad del gasto y prevenir sanciones por parte de los órganos de fiscalización externa (INAECU, 2014).

Aunque proporciona un marco mínimo de control y trazabilidad, este enfoque tiende a ser reactivo y limitado en cuanto a su capacidad para anticipar riesgos o promover mejoras estructurales. Su aplicación es común en contextos donde predomina una cultura organizacional basada en el cumplimiento formalista y donde las funciones de control interno se reducen a la verificación documental. Además, suele verse obstaculizado por la fragmentación de los sistemas de información y la escasa integración con los procesos estratégicos de la institución.

## 2.2. Enfoque basado en riesgos

En contraposición al enfoque normativo, el modelo basado en riesgos adopta una perspectiva preventiva y estratégica (Argudo Tello et al., 2019). Su objetivo principal es identificar, evaluar y gestionar los factores de riesgo que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales y presupuestarios. Este enfoque promueve la elaboración de mapas de riesgos, la definición de controles clave y la implementación de indicadores de seguimiento vinculados al desempeño financiero.

La aplicación de esta metodología permite priorizar los esfuerzos de control en las áreas más vulnerables o críticas para la gestión universitaria, y facilita la toma de decisiones informadas. Sin embargo, su implementación requiere capacidades técnicas especializadas, marcos normativos flexibles y una cultura institucional orientada a la mejora continua y al aprendizaje organizacional. Algunos países como Chile, Colombia y Panamá (Díaz, 2024) han avanzado en la incorporación de este enfoque en sus universidades, promoviendo manuales de gestión de riesgos y fortaleciendo las unidades de auditoría interna.

## 2.3. Enfoque sistémico-integrado

Este enfoque representa un modelo avanzado en el que el control interno presupuestario se articula de forma transversal con los sistemas de planificación, evaluación institucional y gestión tecnológica. La lógica sistémica e integrada permite que las funciones de control no actúen de forma aislada, sino como parte de un ecosistema institucional interconectado.

En este modelo, las universidades implementan plataformas de gestión financiera integradas (ERP, SIGA, entre otros), que permiten la trazabilidad del gasto en tiempo real, la generación automática de alertas de desviaciones presupuestarias, y la consolidación de reportes para la rendición de cuentas. Además, se fortalecen mecanismos de gobernanza participativa, como comités de control, observatorios de transparencia presupuestaria y auditorías internas independientes.

La implementación del enfoque sistémico-integrado está aún en etapa incipiente en gran parte de la región, debido a las brechas en infraestructura tecnológica, la falta de interoperabilidad entre sistemas y la escasa inversión en capacitación. No obstante, se han documentado experiencias exitosas en universidades de Uruguay, México y Brasil, que han logrado mejorar sus niveles de

eficiencia, reducir el margen de error en la ejecución del gasto y fomentar una cultura organizacional centrada en la rendición de cuentas.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL DIAGNÓSTICO COMPARATIVO**

El diagnóstico regional sobre el estado del control interno presupuestario en universidades públicas de América Latina y el Caribe se desarrolló mediante un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y comparativo, basado en la triangulación de fuentes secundarias, revisión institucional y consultas expertas. Esta estrategia permitió integrar dimensiones normativas, estructurales y operativas, y formular una caracterización diferenciada por país con un enfoque sistémico y regional.

#### **3.1. Enfoque y diseño metodológico**

La investigación adoptó un diseño documental-exploratorio con análisis cualitativo comparativo, orientado a la comprensión de las bases metodológicas, el comportamiento estructural del control interno y su articulación con la planificación presupuestaria en el ámbito universitario.

Se emplearon técnicas de análisis de contenido, revisión normativa y codificación temática de datos institucionales, complementadas con análisis categorial comparado. Esto permitió identificar patrones comunes, tendencias emergentes, vacíos sistémicos y niveles de madurez institucional entre países y universidades.

#### **3.2. Estrategia de recolección de información**

La información fue obtenida a través de tres vías principales:

- Revisión documental de leyes, normativas, reglamentos y manuales vinculados al control interno, la gestión presupuestaria y la auditoría en instituciones de educación superior.
- Análisis estructurado de portales oficiales de universidades públicas representativas, considerando planes estratégicos, informes de auditoría, unidades de control y mecanismos de evaluación interna.
- Consultas exploratorias y revisión de documentos técnicos de organismos multilaterales como CEPAL, BID, UNESCO, OCDE (Manuel A. Restrepo Medina & Héctor Olasolo, 2024) y entidades nacionales como contralorías generales y ministerios de educación.

#### **3.3. Criterios de selección de países e instituciones analizadas**

El diagnóstico abarcó diez países de América Latina y el Caribe, seleccionados según los siguientes criterios metodológicos:

- Representación regional equilibrada (Suramérica, Centroamérica y el Caribe).
- Diversidad de modelos de autonomía y gobernanza universitaria (centralizados, autónomos y mixtos).
- Acceso a información pública institucional relevante sobre control presupuestario.
- Existencia de marcos normativos explícitos sobre control interno universitario.

Las universidades consideradas incluyeron: Universidad de Chile, Universidad Nacional de Colombia, UNAM (México), Universidad de Buenos Aires, Udelar (Uruguay), Universidad de Panamá, Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú), Universidad de La Habana (Cuba) y UASD (República Dominicana), entre otras.

### 3.4. Categorías de análisis cualitativo

El análisis comparativo se estructuró en torno a tres categorías temáticas, las cuales permitieron sintetizar los hallazgos de forma transversal y sistemática:

- Avances institucionales: iniciativas, políticas y herramientas adoptadas para fortalecer la planificación, supervisión y evaluación del control presupuestario universitario.
- Desafíos persistentes: barreras normativas, técnicas, tecnológicas y culturales que limitan la eficiencia y transparencia del control interno.
- Características clave: elementos distintivos de cada país, incluyendo nivel de autonomía institucional, digitalización de procesos, articulación intersectorial y modelo de gobernanza.

### 3.5. Procedimiento de análisis y validación

La información recopilada fue sometida a un proceso de codificación temática abierta y comparación categorial. Posteriormente, se aplicó un análisis interpretativo que permitió:

- Identificar tendencias comunes y diferencias subregionales.
- Documentar buenas prácticas institucionales replicables.
- Reconocer limitaciones estructurales y organizacionales.
- Evaluar la coherencia entre los marcos normativos y la práctica institucional.

La validación cruzada se realizó mediante la confrontación entre documentos normativos, evidencia institucional pública y datos provenientes de organismos multilaterales. Esto permitió asegurar consistencia interna en los hallazgos y aumentar la confiabilidad del diagnóstico.

**Tabla 2. Análisis comparativo del control interno presupuestario en universidades públicas de América Latina y el Caribe**

# REVISTA ECONOMÍA Y DESARROLLO

ISSN 2518-0983 | RPNS: 0009 | Vol. 169 Número 2 (julio-diciembre) 2025

Sitio Web: <https://revistas.uh.cu/econdesarrollo>

País	Avances institucionales	Desafíos persistentes	Características clave
Chile	Implementación del enfoque basado en riesgos. Auditorías internas fortalecidas en universidades estatales. Existencia de normativas para control interno y planificación integrada.	Interoperabilidad limitada de sistemas. Falta de estandarización entre universidades. Resistencia a controles externos.	Autonomía financiera. Sistema de aseguramiento de calidad. Control vinculado a resultados. Buen nivel de transparencia.
Colombia	Guías metodológicas de la Contraloría General. Uso del SIGEP y sistemas de control por procesos. Fomento a la articulación entre planificación y auditoría.	Alta rotación de personal técnico. Débil integración entre funciones académicas y financieras.	Control por procesos. Cultura organizacional en transición. Uso de plataformas integradas para monitoreo.
México	Normativa robusta para control y fiscalización universitaria. Algunas universidades federales utilizan sistemas ERP. Control interno formalizado.	Desigualdad entre universidades estatales y federales. Dependencia política en órganos de control. Fragmentación tecnológica.	Universidades autónomas con normas propias. Capacidades desiguales según región. Control financiero descentralizado.
Argentina	Auditorías internas vinculadas a objetivos estratégicos. Marco legal actualizado. Participación activa de órganos de fiscalización como SIGEN.	Inflación afecta la planificación financiera. Cultura institucional aún centrada en cumplimiento formalista.	Sistema mixto de control. Uso de herramientas de gestión pública adaptadas a lo universitario. Participación en organismos de auditoría.
Brasil	Sistemas integrados de gestión (SIAFI, SIORG). Auditorías regulares. Autonomía universitaria reconocida en marco legal.	Burocracia administrativa excesiva. Brechas tecnológicas entre universidades estatales y federales.	Marco legal consolidado. Fuerte institucionalización del control interno. Modelos replicables en instituciones subnacionales.

Uruguay	Universidad de la República con planificación y auditoría estratégica. Normativa interna actualizada. Integración con órganos de control externo.	Falta de control efectivo en facultades descentralizadas. Recursos limitados para auditorías internas.	Cultura institucional <del>pro-control</del> . Coordinación entre planificación, evaluación y control. Modelo replicable.
Perú	Oficinas de control institucional obligatorias. Estándares definidos por la Contraloría General. Supervisión periódica.	Limitaciones técnicas en regiones rurales. Falta de sistemas integrados. Autonomía institucional restringida.	Control presupuestario normado. Evaluación de riesgos incipiente. Auditoría guiada por órganos externos.
Cuba	Control financiero centralizado. Evaluaciones anuales por entes estatales. Seguimiento de planes económicos universitarios.	Baja autonomía institucional. Limitada digitalización. Cultura organizacional poco orientada a resultados.	Sistema contable unificado. Supervisión anual obligatoria. Ausencia de mecanismos internos con autonomía.
Panamá	Contraloría General con control previo y posterior (SIAFPA). Auditorías internas en UP y UTP. Decreto 13-2020 (DINAG) alinea con INTOSAI.	Autonomía restringida por marco centralista. Débil infraestructura tecnológica. Recursos limitados para auditoría.	Modelo dual: control externo y auditoría interna. Adopción de normas internacionales. Control presupuestario jerárquico.
República Dominicana	MESCyT impulsa diagnósticos y planificación. Algunas universidades han iniciado auditorías internas y rendición presupuestaria básica.	Poca articulación entre unidades académicas y administrativas. Escasa formación técnica del personal.	Modelo en transición. Dependencia del MESCyT. Necesidad de institucionalizar cultura de control y evaluación.

## RESULTADOS

El análisis documental y comparativo realizado sobre universidades públicas de América Latina y el Caribe permitió identificar una serie de hallazgos relevantes organizados en cuatro dimensiones principales: avances institucionales, brechas persistentes, tendencias emergentes y factores contextuales determinantes.

### 1. Avances institucionales en control interno presupuestario

- Formalización normativa y adopción de estándares internacionales: La mayoría de las universidades revisadas cuentan con marcos normativos que regulan de forma explícita el control interno presupuestario, inspirados en estándares como COSO e INTOSAI. Se observó que países como Chile, Brasil, México y Uruguay han logrado mayor grado de alineación entre leyes nacionales, reglamentos internos y sistemas de planificación y control, generando procedimientos auditables y estructuras más sólidas de rendición de cuentas.
- Fortalecimiento progresivo de unidades de auditoría interna: En las universidades analizadas se han creado o reforzado oficinas de control institucional y unidades de auditoría interna con funciones preventivas y correctivas. Chile, Uruguay y Brasil destacan por contar con auditorías internas que operan con independencia relativa y marcos técnicos robustos, mientras que en países como Panamá y Perú este fortalecimiento se encuentra en fases iniciales.

- Incorporación de plataformas tecnológicas en gestión presupuestaria: Universidades de Brasil, México y Uruguay implementan sistemas integrados de gestión financiera (ERP, SIGA, SIAFI), que permiten la trazabilidad en tiempo real del gasto, la generación automática de reportes y alertas de desviaciones. Esto ha mejorado la oportunidad y calidad de la información disponible para la toma de decisiones.

## 2. Brechas estructurales y tecnológicas persistentes

- Fragmentación normativa y baja estandarización: Se identificó que muchas universidades operan con marcos normativos dispares entre sí y con escasa articulación con las normativas nacionales. Este vacío normativo genera duplicidad de funciones, falta de claridad en responsabilidades y menor efectividad en los procesos de control.
- Débil cultura organizacional orientada a resultados: En varias instituciones la cultura institucional prioriza el cumplimiento formal y el control ex post (Institute, 2021), dejando en segundo plano la evaluación preventiva y la gestión basada en riesgos. La rendición de cuentas se percibe más como requisito administrativo que como herramienta de mejora continua.
- Limitada infraestructura tecnológica y desigualdades regionales: Universidades de países con menor inversión en TIC (como Cuba, República Dominicana y algunas de Centroamérica) presentan rezagos en digitalización de procesos y en interoperabilidad de plataformas, lo que dificulta la trazabilidad presupuestaria y la integración de información entre áreas administrativas.
- Carencias de profesionalización técnica: En distintos contextos se evidenció rotación de personal administrativo, insuficiente formación en auditoría y control interno, así como falta de programas de actualización continua en metodologías internacionales.

## 3. Tendencias emergentes hacia modelos integrados y sistémicos

- Adopción gradual de enfoques basados en riesgos: Chile y Colombia lideran experiencias en las que se han implementado mapas de riesgos, indicadores de seguimiento y auditorías preventivas. Estas buenas prácticas están siendo replicadas de manera gradual en otras universidades de la región.
- Consolidación de modelos sistémico-integrados: Las universidades con mayor autonomía financiera (Brasil, Uruguay, México) avanzan hacia la integración de sistemas de control interno con plataformas de planificación, evaluación y rendición de cuentas, logrando mayor coherencia entre la gestión presupuestaria y los objetivos estratégicos institucionales.
- Interés creciente en plataformas digitales y analítica de datos: Se identificó la incorporación progresiva de dashboards, sistemas de alertas y herramientas de big data para evaluar la ejecución presupuestaria y generar insumos para decisiones basadas en evidencia.

## 4. Factores contextuales determinantes

- Dependencia financiera del Estado: La mayoría de las universidades públicas en ALC dependen de transferencias estatales, lo que limita su capacidad para diseñar e implementar de manera autónoma sistemas de control interno robustos.
- Influencia de organismos multilaterales: Informes de la OCDE, CEPAL, BID y UNESCO han impulsado la agenda de modernización del control interno, generando lineamientos regionales y financiamiento para iniciativas de fortalecimiento institucional.
- Impacto de la transformación digital y retos en ciberseguridad: Si bien se observa un avance en la digitalización, persisten riesgos asociados a la seguridad de datos, falta de políticas regionales unificadas y dificultades para garantizar la integridad y disponibilidad de la información.

El diagnóstico evidencia que las universidades de ALC están transitando de modelos normativo-contables tradicionales hacia modelos preventivos e integrados (Valdiviezo Gallardo, 2013) que incorporan herramientas tecnológicas y metodologías de gestión de riesgos. Sin embargo, este tránsito es desigual entre países y universidades, debido a brechas normativas, carencias técnicas y limitaciones en infraestructura tecnológica.

La tendencia regional apunta a fortalecer el control interno presupuestario como un sistema dinámico, preventivo y basado en evidencia, alineado con estándares internacionales y apoyado en tecnologías de información, para contribuir a una gobernanza financiera transparente, eficiente y orientada a resultados.

Con el propósito de sintetizar los hallazgos obtenidos en el análisis documental y comparativo, se elaboró un cuadro que permite visualizar de forma estructurada las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que caracterizan el control interno presupuestario en universidades públicas de América Latina y el Caribe. Este cuadro actúa como puente entre los resultados detallados y el análisis estratégico presentado en la matriz DAFO, facilitando la identificación de patrones comunes, vacíos críticos y factores externos que condicionan la gestión presupuestaria universitaria en la región.

La información se organizó en torno a dimensiones clave —marco normativo, estructura organizacional, procesos y herramientas, gestión de riesgos y contexto institucional— con el fin de reflejar de manera comparativa los avances observados, las brechas persistentes y ejemplos representativos. Este ejercicio permite comprender, de un vistazo, cómo los distintos enfoques metodológicos se implementan de manera heterogénea en la región y cuáles son las áreas con mayor potencial de mejora y cooperación regional.

En conjunto, el cuadro comparativo se constituye en el insumo analítico que nutre la matriz DAFO, aportando evidencia empírica y fundamentos para la formulación de estrategias globales orientadas a fortalecer la gobernanza financiera y el control interno en el ámbito presupuestario universitario.

### **Tabla 3. Cuadro Comparativo de Resultados Regionales**

Dimensión	Avances observados	Brechas identificadas	Ejemplos destacados
Marco normativo	Alineación con COSO e INTOSAI; existencia de leyes nacionales y reglamentos internos.	Fragmentación normativa, poca armonización entre niveles.	Chile, Brasil, Uruguay con marcos claros; Cuba con normativa centralizada rígida.
Estructura organizacional	Creación de unidades de auditoría interna y oficinas de control institucional.	Falta de independencia operativa, escasos recursos humanos capacitados.	Colombia con SIGEP y procesos articulados; Perú en etapa incipiente.
Procesos y herramientas	Implementación de ERP y módulos integrados para trazabilidad.	Baja interoperabilidad tecnológica y limitaciones en digitalización.	Brasil y México con sistemas robustos; Centroamérica con rezagos.

Dimensión	Avances observados	Brechas identificadas	Ejemplos destacados
Gestión de riesgos	Uso incipiente de mapas de riesgos y auditoría preventiva.	Falta de cultura organizacional orientada a resultados.	Chile y Colombia lideran la adopción de enfoque basado en riesgos.
Contexto y cultura	Creciente influencia de organismos multilaterales y ODS.	Alta dependencia financiera y riesgos de ciberseguridad.	Uruguay y Brasil con modelos replicables; República Dominicana aún en transición.

A partir de los hallazgos sintetizados en el cuadro comparativo, se procedió a elaborar una matriz DAFO global que integra, de manera estratégica, los factores internos y externos que inciden en la implementación del control interno presupuestario en las universidades públicas de América Latina y el Caribe.

Esta herramienta analítica permite identificar las fortalezas y debilidades propias de los sistemas universitarios, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno regional e internacional. Su construcción responde a la necesidad de contar con una visión holística que facilite la toma de decisiones, la formulación de políticas y el diseño de acciones que potencien las capacidades institucionales y reduzcan las brechas identificadas.

La matriz DAFO, por tanto, no solo resume el estado actual de los sistemas de control interno presupuestario en la región, sino que también constituye un insumo clave para orientar propuestas de mejora, iniciativas de cooperación regional y estrategias de innovación que fortalezcan la gobernanza financiera en la educación superior pública.

**Tabla 4. DAFO Global: Control interno presupuestario en universidades de ALC**

# REVISTA ECONOMÍA Y DESARROLLO

ISSN 2518-0983 | RPNS: 0009 | Vol. 169 Número 2 (julio-diciembre) 2025

Sitio Web: <https://revistas.uh.cu/econdesarrollo>

Fortalezas	Debilidades
✓ Existencia de marcos internacionales de referencia ampliamente reconocidos (COSO, <u>INTOSAI</u> , normas de auditoría).	✗ Fragmentación normativa entre países y dentro de cada sistema universitario.
✓ Incremento de iniciativas regionales impulsadas por organismos multilaterales (CEPAL, BID, UNESCO) para fortalecer la gobernanza financiera.	✗ Brechas tecnológicas y baja interoperabilidad entre plataformas de control interno en varias universidades.
✓ Presencia de redes académicas regionales ( <u>UDUAL</u> , <u>CSUCA</u> , <u>AUGM</u> ) que favorecen el intercambio de experiencias.	✗ Escasa profesionalización homogénea del personal técnico-administrativo encargado del control interno.
✓ Alineación conceptual con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4 y ODS 16), lo que genera un marco político favorable.	✗ Cultura organizacional orientada al cumplimiento formalista más que a la gestión por resultados y mejora continua.
Oportunidades	Amenazas

Fortalezas	Debilidades
✓ Avance regional hacia la transformación digital y acceso creciente a financiamiento internacional para TIC en educación superior.	⚠ Restricciones presupuestarias crónicas en varios países de <u>ALC</u> que limitan inversiones en innovación.
✓ Espacios de cooperación intergubernamental y redes regionales para diseñar políticas y metodologías comunes.	⚠ Inestabilidad política y cambios frecuentes en marcos normativos nacionales que afectan la continuidad de políticas.
✓ Desarrollo de tecnologías emergentes (IA, <u>big data</u> , auditoría continua) aplicables a la trazabilidad presupuestaria.	⚠ Riesgos de ciberseguridad y falta de políticas regionales unificadas para protección de datos y transparencia digital.
✓ Tendencia internacional a exigir mayor rendición de cuentas y transparencia en las universidades públicas.	⚠ Desigualdades estructurales entre países y universidades que dificultan la adopción uniforme de buenas prácticas.

## MODELO METODOLÓGICO PROPUESTO: GOBERNANZA FINANCIERA UNIVERSITARIA ADAPTATIVA E INNOVADORA

Propósito

Diseñar e implementar un modelo metodológico que articule seis enfoques interrelacionados para fortalecer la eficiencia, la transparencia y la trazabilidad del gasto en universidades públicas de América Latina y el Caribe. Este modelo se orienta a consolidar una gobernanza financiera adaptativa e innovadora, con base en principios internacionales de control interno (COSO, INTOSAI) y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4 y ODS 16).

## Principios rectores del modelo

1. Integralidad: El modelo asume que el control interno presupuestario es un sistema interconectado, no un conjunto de procedimientos aislados.
2. Prevención y gestión de riesgos: Se priorizan acciones preventivas y análisis de riesgos sobre prácticas meramente correctivas.
3. Enfoque estratégico: Se vincula el control interno con los planes institucionales, asegurando la coherencia entre misión, objetivos y recursos.
4. Transparencia y rendición de cuentas: Información financiera abierta, auditada y disponible para todos los actores relevantes.
5. Innovación tecnológica: Uso intensivo de TIC, ERP, big data y auditoría continua para aumentar la trazabilidad.
6. Sostenibilidad: Formación de capacidades, cultura institucional sólida y adaptación progresiva a marcos internacionales.

## Estructura ampliada de los seis enfoques metodológicos

La propuesta metodológica articula seis enfoques interdependientes que, aplicados de forma conjunta, constituyen un sistema integral para fortalecer la eficiencia, la transparencia y la trazabilidad del gasto universitario. Cada enfoque aporta un componente específico, pero solo su implementación coordinada permite alcanzar una gobernanza financiera adaptativa e innovadora.

1. Enfoque normativo-institucional: Este enfoque busca alinear los marcos legales internos y externos con estándares internacionales de control interno. Incluye la revisión y actualización de leyes, reglamentos y manuales de procedimiento para garantizar coherencia normativa, así como la creación o fortalecimiento de órganos responsables de supervisar el cumplimiento presupuestario. Su función es proporcionar un soporte jurídico sólido que legitime y respalde la gestión del presupuesto en el ámbito universitario.
2. Enfoque técnico-metodológico: Consiste en el desarrollo de procesos, protocolos y herramientas operativas que convierten las disposiciones normativas en prácticas cotidianas. Implica diseñar matrices de riesgo, listas de chequeo, indicadores de eficiencia y procedimientos estandarizados para cada fase del ciclo presupuestario. Además, promueve la formación continua

del personal técnico, asegurando que los actores encargados del control interno cuenten con competencias actualizadas y homogéneas.

3. Enfoque de gobernanza universitaria: Plantea la integración del control interno en la planificación estratégica y la gestión institucional. Esto supone establecer comités de control presupuestario, fomentar la participación de unidades académicas y administrativas, y asegurar la alineación entre los planes de desarrollo institucional y la asignación de recursos. Este enfoque transforma el control interno en una herramienta de gobernanza participativa, orientada a la rendición de cuentas y a la sostenibilidad financiera de las funciones sustantivas universitarias.

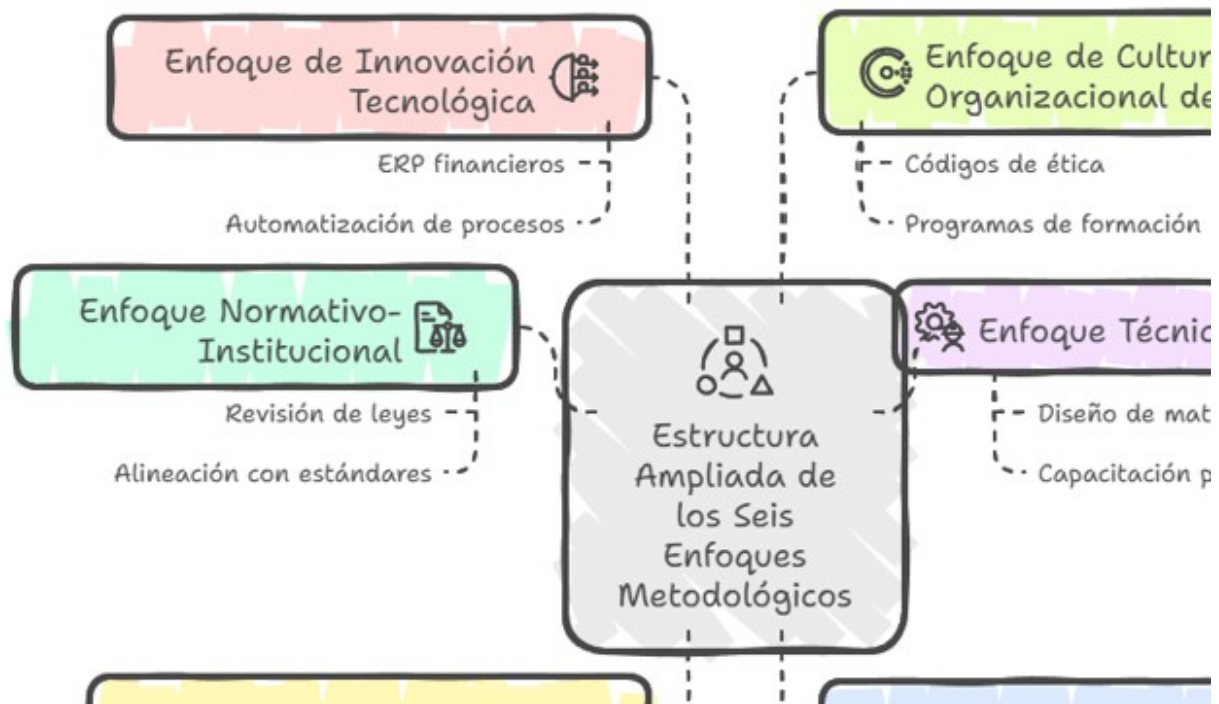
4. Enfoque de gestión pública basada en riesgos: Promueve la identificación y priorización de riesgos financieros, operativos y regulatorios, así como la elaboración de planes de mitigación. Este enfoque introduce una visión preventiva que permite concentrar esfuerzos de control en áreas críticas, anticipar contingencias y adoptar decisiones presupuestarias fundamentadas en análisis de riesgo. Su aplicación genera resiliencia institucional y disminuye la ocurrencia de fraudes o desviaciones.

5. Enfoque de innovación tecnológica: Integra el uso de tecnologías de la información y sistemas digitales para mejorar la trazabilidad, la eficiencia y el acceso a la información presupuestaria. Comprende la implementación de sistemas integrados de gestión financiera (ERP, SIGA, SIAFI), la automatización de procesos de aprobación y la generación de alertas en tiempo real. Este enfoque permite una visión global y actualizada del gasto, fortaleciendo la transparencia y facilitando la auditoría continua.

6. Enfoque de cultura organizacional de control: Reconoce que ningún sistema será sostenible sin una cultura institucional que valore la integridad, la rendición de cuentas y la mejora continua. Este enfoque promueve códigos de ética, programas de sensibilización y mecanismos de reconocimiento a buenas prácticas de control. Asimismo, fomenta la participación de la comunidad universitaria en el control social del presupuesto, generando sentido de pertenencia y compromiso con el uso responsable de los recursos.

**Figura 1. Estructura del Modelo Metodológico**

## Estructura Ampliada de los Seis Enfoques Metodológicos



### Enfoque Normativo-Institucional

Objetivo: Fortalecer y armonizar los marcos legales e institucionales que sustentan el control interno presupuestario.

#### Acciones metodológicas:

- Revisión exhaustiva de leyes nacionales, estatutos universitarios y reglamentos internos.
- Alineación con estándares internacionales como COSO-ERM 2017 e INTOSAI GOV 9100.
- Elaboración de manuales de procedimientos específicos, ajustados al contexto universitario.
- Creación de órganos especializados (comisiones, unidades de control interno) con independencia técnica.

Resultado esperado: Marco normativo coherente, aplicable y estable, que brinde seguridad jurídica y fortalezca la autonomía institucional.

## Enfoque Técnico-Methodológico

Objetivo: Operativizar las normativas mediante procedimientos claros, indicadores y metodologías estandarizadas.

Acciones metodológicas:

- Diseñar matrices de control y listas de chequeo para cada etapa del ciclo presupuestario (formulación, ejecución, seguimiento, evaluación).
- Definir indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de gasto.
- Implementar procesos de capacitación permanente para el personal administrativo y técnico.
- Crear protocolos de comunicación entre áreas académicas y administrativas.  
Resultado esperado: Procesos claros, auditables y replicables que faciliten la implementación de controles efectivos y la mejora continua.

## Enfoque de Gobernanza Universitaria

Objetivo: Integrar el control interno en la planificación y la gestión institucional, generando participación y corresponsabilidad.

Acciones metodológicas:

- Crear comités de gobernanza financiera con representación de autoridades, docentes, administrativos y, cuando sea posible, estudiantes.
- Incorporar metas presupuestarias alineadas a los planes estratégicos de desarrollo universitario.
- Fortalecer la rendición de cuentas interna y externa mediante informes periódicos y audiencias públicas.
- Promover la descentralización controlada, otorgando autonomía operativa a facultades y centros, pero bajo marcos de responsabilidad y control definidos.  
Resultado esperado: Un modelo participativo y articulado, donde el control interno sea un eje de la gobernanza universitaria y no una tarea aislada.

## Enfoque de Gestión Pública Basada en Riesgos

Objetivo: Incorporar la gestión de riesgos como herramienta preventiva y estratégica para asignar recursos de control de manera eficiente.

Acciones metodológicas:

- Elaborar mapas de riesgos financieros identificando áreas críticas (becas, compras, proyectos de investigación, etc.).
- Asignar niveles de riesgo y definir planes de mitigación con responsables y plazos.
- Integrar indicadores de riesgo en los tableros de control presupuestario.
- Realizar auditorías preventivas periódicas, enfocadas en áreas de mayor vulnerabilidad. Resultado esperado: Disminución de fraudes, errores y desviaciones; uso inteligente de recursos de control y capacidad de respuesta ante contingencias.

## Enfoque de Innovación Tecnológica

Objetivo: Modernizar los sistemas de control interno mediante plataformas tecnológicas que aseguren trazabilidad y acceso a datos en tiempo real.

Acciones metodológicas:

- Implementar o fortalecer ERP financieros integrados con módulos contables, de compras y de ejecución presupuestaria.
- Automatizar autorizaciones, controles de flujo y emisión de alertas tempranas.
- Incorporar herramientas de big data y analítica predictiva para proyecciones y auditorías continuas.
- Desarrollar dashboards de control accesibles a autoridades, contralorías y ciudadanía. Resultado esperado: Transparencia, trazabilidad y capacidad de gestión oportuna, con menor margen de error humano y mayor confiabilidad.

## Enfoque de Cultura Organizacional de Control

Objetivo: Construir una cultura institucional basada en la integridad, la responsabilidad y la mejora continua.

Acciones metodológicas:

- Elaborar y difundir códigos de ética, cartas de compromiso institucional y valores de control interno.
- Crear programas de formación y sensibilización para todos los niveles jerárquicos.
- Reconocer y premiar buenas prácticas en control interno y rendición de cuentas.
- Promover la participación de la comunidad universitaria y la sociedad civil en procesos de control social.

Resultado esperado: Un entorno institucional donde la transparencia y el control sean valores compartidos, no solo exigencias formales.

**Tabla 4. Fases de implementación sugeridas**

Fase	Acciones clave	Indicadores de avance
Corto plazo (0-1 año)	Diagnóstico institucional, actualización normativa, creación de comités de control.	Normativas actualizadas, órganos de control constituidos.
Mediano plazo (1-3 años)	Desarrollo de matrices de control, mapas de riesgos, implementación inicial de ERP y capacitación.	Procedimientos estandarizados, plataformas operativas, informes de riesgos periódicos.
Largo plazo (3-5 años)	Consolidación del ecosistema integrado, dashboards abiertos, auditoría continua y cultura consolidada.	Informes de trazabilidad pública, reducción de desviaciones, evaluaciones externas positivas.

Impacto esperado y relación con los ODS

Contribución del modelo a los ODS

ODS 4: Educación de calidad. El modelo contribuye al uso eficiente de los recursos, promueve la sostenibilidad financiera de los programas académicos y de investigación, y fortalece la calidad de la gestión universitaria, garantizando una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. Favorece la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza pública en las universidades como instituciones del Estado, fortaleciendo su papel como actores clave en la promoción de sociedades justas y pacíficas.

Potencial de réplica regional

El modelo es escalable y contextualizable:

- Puede implementarse de manera gradual según la madurez institucional.
- Ofrece lineamientos comunes aplicables en toda la región, respetando la autonomía universitaria y particularidades nacionales.
- Permite promover redes de cooperación interuniversitaria para intercambio de buenas prácticas.

El modelo metodológico propuesto no se limita a un conjunto de normas o procesos técnicos; es un ecosistema institucional que combina normativa, técnica, tecnología y cultura organizacional para construir una gobernanza financiera universitaria moderna. Su implementación progresiva permitirá a las universidades públicas de América Latina y el Caribe avanzar hacia mayores niveles de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, generando confianza social y alineándose con estándares internacionales de control interno y con los principios de desarrollo sostenible.

## CONSIDERACIONES FINALES

El estudio realizado permite afirmar que el control interno presupuestario en las universidades públicas de América Latina y el Caribe se encuentra en un proceso de transición y modernización que, aunque heterogéneo, refleja una tendencia creciente hacia la adopción de enfoques integrados, preventivos y tecnológicos. A partir del análisis documental y comparativo desarrollado, se destacan las siguientes conclusiones principales:

1. Existencia de un marco de referencia común, pero con aplicaciones dispares: Aunque los estándares internacionales como COSO e INTOSAI han sido reconocidos como base metodológica, su implementación práctica varía significativamente entre países y universidades, generando asimetrías en la calidad del control interno.
2. Fortalecimiento progresivo, pero desigual, de las estructuras de control: Se observan avances notables en países con mayor tradición normativa y capacidad institucional, como Chile, Brasil, México y Uruguay, mientras que otras naciones enfrentan limitaciones en recursos humanos, marcos legales y plataformas tecnológicas.
3. Brechas persistentes en cultura organizacional y profesionalización: En muchas universidades persiste una cultura centrada en el cumplimiento formal, con escasa orientación a resultados y débil incorporación de metodologías basadas en riesgos. Esta situación se ve agravada por la falta de programas sistemáticos de capacitación y actualización técnica.
4. Potencial transformador de la digitalización y la interoperabilidad: La incorporación de plataformas integradas de gestión financiera y herramientas de analítica de datos se presenta como un factor clave para fortalecer la trazabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas, aunque todavía existen importantes brechas de acceso y uso efectivo de estas tecnologías.

5. Relevancia de la cooperación regional y de los organismos multilaterales: El papel de instituciones como CEPAL, BID, OCDE y UNESCO ha sido fundamental para generar lineamientos, diagnósticos y financiamiento que apoyen la modernización del control interno en las universidades de la región. Sin embargo, se requiere consolidar mecanismos permanentes de cooperación interinstitucional que faciliten la transferencia de buenas prácticas.

En síntesis, los resultados evidencian que la región cuenta con bases metodológicas sólidas para avanzar hacia un control interno presupuestario más eficiente, transparente y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. No obstante, la consolidación de estos sistemas exige un compromiso sostenido para superar las brechas normativas, culturales y tecnológicas, así como la articulación de esfuerzos nacionales y regionales que permitan construir una gobernanza financiera universitaria adaptativa, innovadora y sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGUDO TELLO, K. J., ERAZO ÁLVAREZ, J. C., & NARVÁEZ ZURITA, I. (2019). EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN RIESGOS ESTRATÉGICOS PARA LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA. REVISTA ARBITRADA INTERDISCIPLINARIA KOINONÍA, 4(EXTRA 1 (EDICIÓN ESPECIAL)), 67-96.
- DÍAZ, N. O. P. (2024). CONTROL INTERNO: AUDITORÍA, RIESGOS Y CUMPLIMIENTO EN LOS REGISTROS CONTABLES. CPA PANAMÁ, 2(2), 87-94. [HTTPS://DOI.ORG/10.48204/2953-3147.5490](https://doi.org/10.48204/2953-3147.5490)
- HOLGUÍN GUTIERREZ, N. A., LOOR SALDARRIAGA, C. G., GRANOBLE BUSTAMANTE, J. J., SAN LUCAS DE QUIMIS, M. M. O., RAMÍREZ RAMÍREZ, B. E., & BOWEN CRUZATTY, M. L. (2024). LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA. CIENCIA Y DESARROLLO, 27(4), 1.
- INAECU. (2014, MAYO 26). FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LA UNIVERSIDAD. EL ENFOQUE DE RIESGOS. [HTTPS://WWW.INAECU.COM/FUNCIONAMIENTO-DEL-CONTROL-INTERNO-EN-LA-UNIVERSIDAD-EL-ENFOQUE-DE-RIESGOS/](https://www.inaecu.com/funcionamiento-del-control-interno-en-la-universidad-el-enfoque-de-riesgos/)

- INSTITUTE, R. (2021, JULIO 31). THE LEGISLATURE'S EX POST CONTROL OF PUBLIC FINANCES (PART 1). HOW TO REGULATE? [HTTPS://WWW.HOWTOREGULATE.ORG/PUBLIC-FINANCIAL-MANAGEMENT/](https://www.howtoregulate.org/public-financial-management/)
- MANUEL A. RESTREPO MEDINA, & HÉCTOR OLASOLO. (2024). BUENAS PRÁCTICAS, CONTROL INTERNO.
- PANORAMA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE 2024. (2024, MARZO 13). OECD. [HTTPS://WWW.OECD.ORG/ES/PUBLICATIONS/PANORAMA-DE-LAS-ADMINISTRACIONES-PUBLICAS-AMERICA-LATINA-Y-EL-CARIBE-2024\\_0F191DCB-ES.HTML](https://www.oecd.org/es/publications/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2024_0f191dcb-es.html)
- SALAZAR COBEÑA, G. V. (2019). CONTROL INTERNO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE Y SU RELACIÓN CON EL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES. CASO: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ. QUIPUKAMAYOC, 27(55), 9-15.
- VALDIVIEZO GALLARDO, V. M. (2013). IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EFICIENTE GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO (P. 1) [HTTP://PURL.ORG/DC/DCMITYPE/TEXT, UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO]. [HTTPS://DIALNET.UNIRIOJA.ES/SERVLET/TESIS?CODIGO=346037](https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=346037)
- VÁSQUEZ MONTOYA, O. P. (2016). VISIÓN INTEGRAL DEL CONTROL INTERNO. CONTADURÍA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, 69, 139-154.
- ZELIO CAHUAPAZA, B. J. (2018). MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO. MODELO COSO III (P. 1) [HTTP://PURL.ORG/DC/DCMITYPE/TEXT, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO]. [HTTPS://DIALNET.UNIRIOJA.ES/SERVLET/TESIS?CODIGO=347085](https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=347085)

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

Herrick N. Herrera Henríquez: originó la idea a partir de investigaciones que desarrolla de la temática que se estudia, participó en la etapa de la búsqueda de bibliografía actualizada, en la redacción del texto y revisión final.

# REVISTA ECONOMÍA Y DESARROLLO

ISSN 2518-0983 | RPNS: 0009 | Vol. 169 Número 2 (julio-diciembre) 2025

*Sitio Web:* <https://revistas.uh.cu/econdesarrollo>

María de los Angeles Ruiz González: participó en el diseño metodológico de la investigación, el análisis de datos cualitativos, así como en la revisión final del trabajo.