

## La gestión universitaria una mirada desde el Control Interno. Caso de la Universidad Agraria de La Habana

**MsC. Nilde López Gutiérrez;**

Facultad de Contabilidad y Finanzas.  
Universidad de la Habana,  
Cuba

[nilde@fcf.uh.cu](mailto:nilde@fcf.uh.cu)

**Dr. Armando Martínez Pedregal**

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.  
Universidad Agraria de la Habana,  
Cuba

[arandomtnezpe@infomed.sld.cu](mailto:arandomtnezpe@infomed.sld.cu)

### RESUMEN

**Recibido: 25/1/2011 Versión Final Aprobada: 8/3/2011**

En los momentos actuales, los sensibles cambios del entorno han impulsado a las instituciones educativas y particularmente a las universidades, a realizar una profunda reflexión sobre los esquemas utilizados en sus actividades básicas y en la dirección de los procesos que en ellas se llevan a cabo. 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 en aras de elevar los niveles de eficacia y eficiencia. Hoy hablar de Control Interno en las universidades cubanas es una necesidad, como resultado de la decisión de aplicar nuevos conceptos y componentes en la gestión. Es por ello que la experiencia en la dirección académica de los autores permite considerar de vital importancia la existencia de un Sistema de Control Interno vinculado a la Gestión Universitaria como herramienta de organización, supervisión y control de procesos sustantivos como la Docencia, la Investigación, el Extensionismo y la propia gestión económica y financiera, además de identificar, evaluar y prevenir riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las instituciones.

**Palabras claves:** Sistemas de Control Interno, Gestión Universitaria, Gestión de Riesgos

**Clasificación JEL:** M42

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es proponer los elementos esenciales en la concepción sistémica del Control Interno para la Universidad Agraria de la Habana. Los resultados están asociados a la existencia de un diseño homogéneo en los cinco componentes del Control Interno desde la Sede Central de la Universidad hasta sus dependencias subordinadas, que permita una adecuada sistematización en el ámbito estratégico, administrativo y de gestión moderna.

Los temas de acceso a la Educación Superior, la calidad, la eficiencia y la pertinencia, forman parte del debate académico internacional y regional desde hace varias décadas, identificándose antecedentes que van desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, hasta el día de hoy, en las Conferencias Regionales y Mundiales sobre la Educación Superior realizadas en los últimos años.

El sociólogo y economista Didriksson (2002), afirma “La complejidad de la educación superior en la región, desde ahora y hacia su futuro, se revela en una serie de tendencias históricas y emergentes, en su heterogeneidad, en su desigualdad, pero sobre todo en el papel que pueden asumir las universidades públicas y algunas muy destacadas instituciones de educación superior, para construir un nuevo escenario que coadyuve al mejoramiento sustancial de los niveles de vida para sus poblaciones, y brinde la posibilidad de un mayor bienestar, democracia e igualdad desde la ciencia, la educación y la cultura “

Internacionalmente se evidencia un alto nivel de reflexión sobre temas específicos de la Economía de la Educación, comentando lo planteado por (Murias, et al 2008), puede decirse que en los últimos 20 años la Economía de la Educación viene centrando su atención en la evaluación de la eficiencia interna de los centros

educativos con el objetivo de evitar el desperdicio de los recursos limitados y susceptibles de diversos usos.

Las tendencias en la Educación Superior no están ajenas al desarrollo que ha tenido la Ciencia de la Administración desde sus inicios con los trabajos de los clásicos Fayol y Taylor hasta la tendencia más aceptada en la actualidad que es la Teoría de Sistema en la que se ve a toda institución o entidad como un sistema.

La Administración en los nuevos tiempos ha apostado al enfoque sistémico en el ciclo del proceso de administración desarrollando modelos gerenciales integrales (González, 2008) en los que se articula los Sistemas de Control Interno, Gestión de la Calidad, Desarrollo Administrativo y Sistema de Medición, incorporando los contenidos teóricos administrativos de cada uno de ellos.

Estos son momentos en que los modos tradicionales de gestión se transforman radicalmente y las universidades tienen un gran reto por delante que sólo pueden enfrentarlo cambiando sus paradigmas.

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 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 desarrolla un gran número de procesos y actividades con el objetivo de cumplir su encargo social, los que deben ser objeto de control y seguimiento sistemático para constatar la eficiencia y eficacia de los mismos y sobre todo para elevar la calidad del profesional que se forma en ellas. El tema se enmarca en la línea de modernización de los procesos de dirección y gestión de las universidades incorporando los nuevos conceptos de Control Interno desde un enfoque amplio y renovado.

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, introduce mejoras relacionadas con los métodos de dirección y con la eficiencia y eficacia de los procesos que se desarrollan en las organizaciones educativas.

El sistema de Control Interno 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 de por vida, 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 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 Sistema de Control Interno, diseñado este en

sus cinco componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión o monitoreo.

No se trata de ver el Control Interno como la obligación de cumplir una normativa, sino que se debe ver como una ventaja competitiva. Es por ello que el objetivo de esta investigación es proponer los elementos esenciales en la concepción sistémica del Control Interno para la Universidad Agraria de la Habana (UNAH).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

En el desarrollo de la investigación los autores se adscriben al enfoque dialéctico-materialista que permitió analizar el objeto de investigación en sus relaciones internas, valorando sus contradicciones y los nexos entre cada una de sus partes.

Entre los métodos teóricos de investigación se utilizó el análisis histórico y el lógico, el que permitió estudiar la lógica objetiva del desarrollo histórico 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 utilizan además como métodos teóricos el análisis y síntesis, el de inducción – deducción y el análisis documental.

Desde el punto de vista empírico fue muy valiosa la aplicación de métodos como la observación, encuestas, entrevistas y el de investigación/acción participativa a la par que se realiza la investigación “in situ” lográndose que los actores involucrados elevaran el nivel teórico vinculado con el conocimiento del Control Interno, fortaleciendo la cultura de los directivos para la toma de decisiones y muy especialmente en el diseño del Sistema de Control Interno para la Universidad Agraria de la Habana.

Se desarrollaron tormentas de ideas en los grupos de expertos creados por cada uno de los componentes del Control Interno y a nivel de Consejo de Dirección y

Rectorías se sometió a criterio de los directivos, los elementos esenciales que conforman el diseño del SCI así como la restructuración de las unidades organizativas que hacían más viable la propuesta. Desde un inicio se pudo contar con el apoyo de los directivos y muy especialmente del Rector.

En el contexto de la investigación se diseñó y ejecutó un sistema de capacitación y divulgación que involucró a todos los trabajadores y directivos a través de un programa que se fue desarrollando en función de las necesidades de aprendizaje que tenían estos, lográndose un accionar colectivo y de saber hacer en la Universidad. Se trata de una investigación no experimental, descriptiva y correlacionar explicativa en la que se consideró como población todos los trabajadores de la UNAH, siguiéndose un criterio intencional prefijado de antemano en la selección de la muestra, en este caso el 30 % del total de trabajadores de cada área.

A través de las encuestas se estudian un grupo de variables esenciales cualitativas en escala nominal y ordinal, que se corresponden con los componentes del Control Interno, es decir, con el Ambiente de Control, la Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión o Monitoreo. A su vez cada una de esas variables pueden ser explicadas por variables secundarias o indicadores, a las que fue necesario operacionalizar con el objetivo de ganar claridad en el tipo de variable, la escala de clasificación así como los indicadores que en cada caso permiten expresar los resultados del análisis estadístico.

Se aplicó un análisis descriptivo esencialmente cualitativo haciendo uso del programa Statgraphics. Versión 5.1 mostrando de una manera concisa y resumida mediante tablas y gráficos el comportamiento de las variables estudiadas y su significación en el diseño del SCI.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Como parte del diagnóstico se pudo identificar en sentido general las siguientes irregularidades en la unidad de análisis, es decir en la Universidad:

- Insuficiente capacitación y superación de los directivos y trabajadores sobre el Control Interno.
- Enfoque no sistémico en el diseño del SCI.
- Inadecuada gestión y prevención de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- No era adecuada la estructura organizacional de la Universidad y sus unidades organizativas.
- No era funcional la estructura del Comité de Control Interno.
- No estaba estructurado el Expediente Único de Auditoria según la normativa vigente.
- Necesidad de elevar el nivel profesional del equipo de auditores internos.
- No certificación de algunos sistemas y subsistemas del Modelo de Gestión Económico Financiera implantado.
- Insuficiente control de altos niveles de actividad en las inversiones.
- Falta de sistemas de control para enfrentar el reto de asumir la universalización en la Educación Superior en 19 Sedes Universitarias Municipales subordinadas a la Sede Central.
- El proceso de Planeación Estratégica no se concibe vinculado al enfoque de Control Interno.
- No existe un Sistema de Control Interno vinculado a la Gestión Universitaria.

A manera de ejemplo se muestran los resultados relacionados con la variable Ambiente de Control que se corresponden con algunas de las deficiencias antes señaladas y ponen de manifiesto la importancia que tiene para la UNAH disponer de un SCI como herramienta de planificación, organización, ejecución y control de los procesos que en ella se desarrollan.

Figura No. 1. Conocimiento Marco Normativo      Figura No.2. Importancia del Control Interno

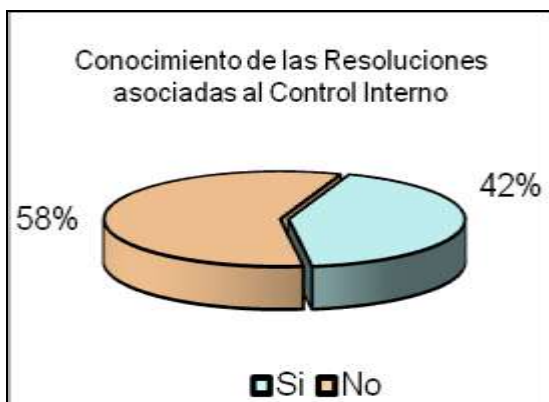


Figura No.3. Reglamentos Internos



Figura No.4. Estrategias de prevención



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 mismo, expresado en el esquema No. 5, siendo ese el aporte fundamental de la investigación.

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 ellos y con el ambiente, es decir, existe una total interdependencia de las partes que lo integran y un orden que subyace a tal interdependencia, siendo esta la cualidad esencial de un sistema.



Se ha podido constatar que el diseño del Sistema de Control Interno en la Universidad Agraria de la Habana y el conjunto de principios metodológicos que lo rigen, constituye una vía de acceder al conocimiento de las mejores prácticas de gestión universitaria asociada a los procesos sustantivos en la lógica del Control Interno.

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, lográndose la sostenibilidad de la propuesta a través del seguimiento y control en los órganos asesores y consultivos como estructuras que retroalimentan a la máxima dirección de la Universidad.

A través de las estructuras organizativas de dirección se logra sistematizar la evaluación de la eficacia del Control Interno y el estado de cumplimiento de las acciones y medidas tomadas ante aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos con calidad y eficiencia.

En el componente Ambiente de Control se destaca el Manual de la Organización y el Manual de Procedimientos, como manuales administrativos de suma importancia en la operación de las unidades organizativas y en el logro de una mayor eficiencia en el desempeño de las tareas.



Figura No. 5. Estructura del Sistema de Control Interno en la Universidad Agraria de la Habana.

## CONCLUSIONES

1. Se logró diseñar el Sistema de Control Interno de la Universidad Agraria de la Habana en sus cinco componentes teniendo en cuenta un enfoque de sistema, el cual considera como elementos esenciales el Manual de la Organización, el Manual de Procedimientos, el Mapa de Riesgos, el Plan de Prevención y el Marco Normativo.
2. El Sistema fue diseñado de forma homogénea desde la Sede Central de la Universidad hasta las Sedes Universitarias Municipales.
3. Disponer de un diseño uniforme del Sistema de Control Interno en todas las unidades organizativas, ha permitido una mayor eficiencia en la Gestión Universitaria.
4. El Sistema de Control Interno diseñado contribuyó a que la Universidad aprobara en los dos últimos cursos los procesos de Auditoría Externa, acreditación de programas y la Evaluación Institucional acorde a los estándares establecidos en Cuba.

## BIBLIOGRAFÍA

Capó, J.R (2006): Dirección de los procesos universitarios. Modulo II. Diplomado en Dirección Universitaria. Universidad Agraria de la Habana. Cuba.

Didriksson, A (2002): Tendencias de la Educación Superior en América Latina.

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. [en línea]. Disponible en: <http://www.biblioteca-virtual-eumed.net>. 252p.

González, Silvia Elena (2008). Diseño del Modelo Gerencial Integral con calidad para el sector público. Universidad Libre Seccional Cali-Colombia. [En línea]. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>

Murias.M, Pilar et all 2008. La Eficiencia de los Centro de Educación Secundaria en Galicia .XVII Jornada Investigaciones de la Economía de la Educación. Ed. Asociación de Economía de la Educación (A.E.D.E).No.3, España. p. 128.

UNITED NATIONS EDUCATION, SCIENCE CULTURE ORGANIZATION 1998: Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, París.

UNITED NATIONS EDUCATION, SCIENCE CULTURE ORGANIZATION 2000: Informe provisional del equipo especial sobre la UNESCO en el siglo XXI. En <http://www.unesdoc.unesco.org/images/0011/001196/119699s.pdf>.

Uribe, J.I; Castillo. Maribel 2008. Economía de la Educación. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Universidad del Valle. Colombia.