

ARTÍCULO ORIGINAL

El sistema de control interno en los departamentos docentes: una vía para propiciar la sostenibilidad en la gestión universitaria

Internal Control System in Teaching Departments: A Way to Promote Sustainability in University Management

Luisa María Morell González,^I Lemay Fernández Velázquez,^{II} Rosa Maricela Cedeño Zambrano^{III}

^I Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque, Cuba

^{II} Contraloría Provincial Mayabeque, Cuba

^{III} Universidad Técnica de Manabí, Ecuador

Resumen

Con la puesta en vigor de la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) ha perfeccionado su sistema de control interno (SCI); sin embargo, es evidente que no se ha diseñado hasta el nivel de los departamentos docentes. Sobre esta base, el objetivo del presente artículo consiste en presentar la experiencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, al esbozar los SCI hasta ese nivel organizativo. Fueron utilizados métodos teóricos como el histórico-lógico, análisis y síntesis, inducción-deducción, y empíricos como entrevistas, dinámica grupal y cuestionarios. Los resultados obtenidos poseen gran significación metodológica y práctica pues han propiciado la sostenibilidad en la gestión universitaria, y han

servido de modelo para el diseño o perfeccionamiento de los SCI en otras unidades organizativas.

Palabras clave: departamentos, gestión universitaria, sistema de control interno, sostenibilidad.

Abstract

By putting into force 60/2011 Resolution of the General Finance Office of the Republic, the Universidad Agraria de la Habana (UNAH) (Havana Agrarian University has improved its Internal Control System (ICS), however, it is evident that this improvement has not been designed up to the teaching departments level. On this base, the aim of this paper is to present the experience of the Economic and Business Sciences Faculty by outlining the Internal Control System up to that organizational level. Theoretical methods were used as for example the historical and logical method, the analysis and synthesis, induction and deduction, as well as empiric methods like interviews, group dynamic and questionnaires. The results obtained have great methodological and practical significance as they have favored sustainability in university management and they also served as model for the designing or improvement of the Internal Control System in other organization unities.

Keywords: *Department, University Management, Internal Control System, Sustainability.*

Introducción

El control interno constituye una premisa fundamental para garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se considera que, en la actualidad, las organizaciones necesitan desarrollar, de manera

eficiente y efectiva, sistemas de control interno (SCI) que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, de modo que se mitiguen los riesgos hasta niveles aceptables que apoyen la toma de decisiones.

A nivel internacional, las investigaciones relacionadas con esta temática han estado lideradas por el *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*. Durante años, la institución se ha dedicado a proporcionar liderazgo de pensamiento mediante el desarrollo de marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la disuasión del fraude, con la finalidad de mejorar el desempeño de las organizaciones. En tal sentido, es notable la evolución y el mejoramiento constante de las concepciones y planteamientos relacionados con estos temas hasta nuestros días.

El reconocimiento de que los negocios son cada vez más globales, complicados y tecnológicos, con lo cual se impone una mayor transparencia de los SCI y de otros elementos, motivó a COSO a presentar, en mayo del año 2013, la versión actualizada de *Control interno-Marco integrado*. Se considera que esta permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener, de una manera eficiente y efectiva, un SCI que puedan aumentar la probabilidad de cumplimiento de sus objetivos. En este modelo se conserva la definición básica de control interno y de sus componentes (COSO, 2013).

En Cuba, con los cambios establecidos en el escenario económico, la Contraloría General de la República de Cuba (CGRC) puso en vigor la Resolución n.º 60 del 2011, atemperada a las disposiciones que regulan la actividad económica y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país. En ella, se establece un modelo estándar que fija las normas y principios básicos a tener en cuenta al diseñar e implementar los SCI de cada organización, ajustados a sus características y peculiaridades (CGRC, 2011).

En la actualidad, el control interno se ha convertido en una pieza clave para la recuperación de la vitalidad económica del país con mayor eficiencia y eficacia. De acuerdo con lo propuesto en la *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* en el Lineamiento n.º 6, se expone la necesidad de «exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno» (PCC, 2016, p. 6). Por su parte, en el Lineamiento n.º 270 se expresa la necesidad de:

Fortalecer el control interno y externo ejercido por los órganos del Estado, los organismos, las entidades, así como el control social sobre la gestión administrativa; promover y exigir la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos. Consolidar las acciones de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, la corrupción, el delito e indisciplinas sociales (PCC, 2016, p. 56).

Las instituciones educativas 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 misión que consiste en «preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad» (Horruitinier, 2006, p. 6).

En este sentido, Alpízar y Pérez (2016) aseguran que en la universidad los procesos y unidades organizativas son fenómenos más complejos que en otras entidades, pues se desarrollan en estrecha relación con el entorno e influyen ampliamente en la sociedad, a la vez que también lo hace sobre sus procesos.

Todo esto invita a la reflexión sobre los esquemas utilizados en las actividades básicas y en la dirección de los procesos que son llevados a cabo en las universidades, por lo que cobra gran importancia la existencia de un SCI integrado a la gestión universitaria en todos los niveles de la organización que

garantice su sostenibilidad. El SCI servirá como instrumento de organización, supervisión y control de procesos y ayudará a identificar, evaluar y prevenir riesgos que afectan el desempeño de sus objetivos y la calidad del profesional que se forma en ellas.

En tal sentido, la UNAH ha reconocido la necesidad de perfeccionar continuamente los componentes y normas asociados a los SCI, en correspondencia con las regulaciones emitidas por la CGRC y las indicaciones y experiencia acumulada en el sistema del Ministerio de Educación Superior (MES) y en la propia universidad. Sin embargo, a pesar de las transformaciones realizadas en los últimos años en los SCI de las unidades organizativas de la universidad, es notorio que en las facultades no se han diseñado hasta el nivel de los departamentos docentes, ni adecuado a sus características distintivas.

Debido a este panorama se identificó, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) que estructuralmente consta de tres departamentos docentes, la necesidad de trabajar en el diseño de los SCI hasta ese nivel organizativo. La intención quedó materializada en los trabajos de diploma de estudiantes del grupo científico estudiantil de la disciplina Auditoría de la carrera Contabilidad y Finanzas (Serrano y Padrón, 2014; Valdés, 2016; Hernández, 2016), dirigidos por los autores de la presente investigación. Por tanto, el objetivo es presentar las experiencias relacionadas con el diseño de los SCI en los tres departamentos de la facultad, de acuerdo con sus características y necesidades.

1. El control interno en el ámbito de las instituciones de educación superior (IES) y de los procesos universitarios

La gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al

desarrollo de la docencia, la formación, la investigación, los recursos humanos y la extensión o vinculación universitaria.

Según López y Martínez (2011), las universidades, al igual que el resto de las entidades en Cuba, han trabajado por implementar lo planteado en la normativa sobre control interno en la que, a nivel nacional, se establecen los principios y normas que deben caracterizar a este proceso. La normativa está formada por cinco componentes: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo (López y Martínez, 2011).

Por otra parte, según López, Ricard y Martínez (2012), la aplicación de los componentes, factores, enfoques 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 con los cuales fue creada dicha estructura académica. El vínculo entre los cinco componentes genera una sinergia y forma un sistema integrado que responde, de una manera dinámica, a las circunstancias cambiantes del entorno.

Los autores consideran, además, que no se trata de ver el control interno como la obligación de cumplir una normativa, sino que debe considerarse 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.

Por su parte, autores como Arencibia *et al.* (2013) consideran que:

Las IES de nuestro país se han caracterizado durante años por los controles esencialmente contables; los cuales van dirigidos a los

recursos de la organización y están diseñados fundamentalmente para detectar los errores ocurridos y no para prevenirlos. El control a los procesos universitarios está dirigido a los resultados alcanzados, a partir de lo planificado en los objetivos de trabajo a nivel institucional (p. 45).

Asimismo, al referirse al control interno en las IES, Valdivieso y Espinoza (2013) opinan que:

El funcionamiento de dicho Sistema debe ser garantizado por el Rector y su organización e implementación corresponde a los Vicerrectorados y la Oficina General de Administración, asesorados por el OCI, quien asimismo se encarga de establecer y desarrollar el sistema así como de una evaluación interna del sistema; correspondiendo a la Contraloría General de la República la evaluación independiente del Sistema de Control Interno (p. 125).

Por otro lado, Alpízar y Pérez (2016) afirman que:

La universidad, en la preservación, creación y difusión de conocimientos y valores, como agente activa de cambio, requiere innovar en la gestión de sus procesos sustantivos y en la gestión de sus procesos estratégicos y de apoyo, para el cumplimiento de la misión que le exige la sociedad, asegurando el desarrollo sostenible con responsabilidad social en cada momento histórico. Forman parte importante de la gestión el efectivo y eficiente control interno y externo de los procesos (p. 27).

En Cuba, en las IES, las facultades son las unidades académicas que dirigen la educación superior en una rama del conocimiento y pueden denominarse facultad-carrera o facultad-multicarrera, en dependencia de si en ella se desarrolla una o más de una carrera. En consecuencia, se denomina departamento-carrera a aquel que atiende una o más y se subordina a una facultad multicarrera. En una facultad

también se puede encontrar el departamento-disciplina, área que tiene a su cargo una o más disciplinas y puede estar subordinado a una facultad-carrera, a una multicarrera o al rector (MES, 2014).

Asimismo, se considera que el departamento es una unidad académica básica constituida por un colectivo de trabajadores que tiene la responsabilidad de dirigir, de manera integrada y bajo criterios de calidad, pertinencia, eficiencia y eficacia, las funciones de docencia, investigación y extensión, en correspondencia con las necesidades, demandas y expectativas de la universidad (MES, 2014).

Los elementos analizados enfatizan la necesidad de diseñar en las IES los SCI de las facultades hasta el nivel de los departamentos, como eslabón básico en la planificación, organización, ejecución y control de los procesos sustantivos. Deben, además, adecuarse a las características distintivas y a las necesidades de la institución.

2. Situación del sistema de control interno en los departamentos de la FCEE de la UNAH

La FCEE es una facultad multicarrera. En ella se desarrollan las carreras de Contabilidad y Finanzas e Ingeniería Industrial que se enmarcan en departamentos-carrera y consta, además, de un departamento-disciplina, el de Economía Agropecuaria.

Para determinar la situación del SCI en los tres departamentos de la FCEE, se utilizó como referencia la guía de autocontrol elaborada por la UNAH para los departamentos, que cuenta con 142 aspectos agrupados por componentes y normas. Se aplicó combinada con las entrevistas realizadas a los directivos de los departamentos y de la facultad, lo que permitió agrupar los resultados obtenidos por componentes. Además, se empleó la técnica de dinámica grupal para

determinar los procesos, subprocesos, actividades y tareas que se llevan a cabo en cada departamento.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de estos instrumentos denotaron la existencia de un tratamiento asistémico de todo lo concerniente al control interno en este eslabón, es decir, no se lograban integrar adecuadamente los elementos de dicho control a la planificación, organización, ejecución y control de los procesos sustantivos. Se corroboró que la documentación relacionada con el SCI se encontraba de forma aislada y algunos documentos estaban desactualizados o no existían. No se había considerado la totalidad de los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan en los departamentos con un enfoque sistémico y participativo.

3. Sistema de control interno para los departamentos de la FCEE

Para el diseño de los SCI por componentes y normas, se consideró lo establecido en el capítulo I «Aspectos generales» de la Resolución 60 de 2011 de la CGRC. En él se refiere que cada órgano, organismo, organización y entidad diseña, armoniza, implementa y autocontrola de forma sistemática su SCI, de acuerdo con su misión, visión, objetivos, estrategias fundamentales, características, competencias y atribuciones.

Atendiendo a ello, se diseñaron entonces los SCI para los departamentos de la FCEE con la característica de ser integrales, pues consideran la totalidad de los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan con un enfoque sistémico y participativo. A su vez, son flexibles al responder a las características y condiciones propias de cada departamento, de manera que permiten su adecuación, armonización y actualización periódica. Se diseñaron para lograr los objetivos con seguridad razonable y para satisfacer las necesidades con la calidad requerida.

Se han utilizado los SCI en forma de manual impreso y encuadernado, en consecuencia con el algoritmo que se definió y posibilitó la gestión de forma sistémica en los tres departamentos de la facultad. No obstante, para facilitar su uso también se utilizaron las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), lo cual favoreció la visualización y operabilidad de los SCI a través de la aplicación *Mindjet Mind Manager Pro 6*, por lo que un requisito indispensable para acceder al sistema fue la instalación de la aplicación en las computadoras de los departamentos.

La implementación de los SCI requirió la participación de directivos y trabajadores para propiciar la sostenibilidad de la gestión universitaria y, razonablemente, el cumplimiento de los objetivos. Ya que no se produjo nada automáticamente, el éxito dependió del accionar colectivo mediante el uso de las herramientas disponibles para la gestión con este enfoque. Por tanto, se impusieron transformaciones al modo de actuar de los directivos y trabajadores y se exigió un nivel de preparación y aprendizaje superior, unido a la disposición al cambio y a la mejora. El reconocimiento explícito de estos elementos hizo que se considerara la capacitación como un elemento esencial para garantizar la adecuada implementación de los SCI en los tres departamentos de la facultad.

De manera general, a continuación se sintetizan por cada componente y sus normas, los documentos fundamentales elaborados en el diseño de los SCI, incluidos en los manuales y en formato digital al utilizarse la aplicación antes referida.

1. Componente ambiente de control

- Norma: planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.
 - Documento: correspondencia entre los objetivos definidos y los procesos, subprocesos y actividades.

- Documento: principales actividades del departamento.
- Documento: nivel de aprobación del plan de trabajo anual.
- Documento: niveles de aprobación del plan de trabajo individual.
- Documento: mecanismos de control del cumplimiento de las actividades planificadas.
- Documento: Informe del cumplimiento de plan de trabajo del mes.
- Norma: integridad y valores éticos.
 - Documento: los valores compartidos presentes en el colectivo se expresan en las normas de conducta o preceptos que deben hacer suyos todos los cuadros y trabajadores.
 - Documento: plan de estimulación moral para los profesores.
 - Documento: Plan de temas a tratar en las reuniones del departamento.
 - Documento: Convenio colectivo de trabajo.
- Norma: idoneidad demostrada.
 - Documento: tareas para el reclutamiento y selección del personal idóneo para ocupar cada cargo.
 - Documento: programa de inducción u orientación.
 - Documento: tareas de inducción u orientación.
 - Documento: tareas para formación y desarrollo.
 - Documento: Modelo inventario de conocimientos y necesidades de capacitación de los recursos humanos del departamento.
 - Documento: Plan de capacitación del departamento.
 - Documento: tareas para la evaluación del desempeño.
 - Documento: Modelo resumen de la evaluación anual del profesor.
 - Documento: formato del plan de adiestramiento.
 - Documento: evaluaciones del desempeño por niveles jerárquicos.
- Norma: estructura organizativa y asignación de autoridad y

responsabilidad.

- Documento: Organigrama del departamento.
- Documento: principales funciones del departamento y sus miembros.
- Documento: diseños de puestos de trabajo del departamento.
- Norma: política y práctica en la gestión de los recursos humanos.
 - Documento: Cuestionario de identificación de riesgos internos y externos a los que están expuestos los trabajadores.
 - Documento: Programa de seguridad y salud del trabajo.
 - Documento: Plan de control de la seguridad y salud del trabajo.

2. Componente gestión y prevención de riesgos

- Norma: identificación de riesgos y detección del cambio.
 - Documento: Diagnóstico de riesgos del departamento.
- Norma: objetivos de control.
 - Documento: objetivos de control.
- Norma: prevención de riesgos.
 - Documento: Plan de prevención de riesgos.

3. Componente actividades de control

- Norma: coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.
 - Documento: planeación del trabajo.
 - Documento: pago de salario.
- Norma: documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
 - Documento: relación de documentos por actividades.
 - Documento: Plan de conteo de los activos fijos tangibles.
- Norma: acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- Norma: rotación del personal en las tareas claves.

- Documento: personal autorizado en el departamento a los activos, registros y documentos.
- Norma: control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
 - Documento: Plan de seguridad informática.
 - Documento: Acta de responsabilidad material sobre medios informáticos.
 - Documento: Registro de acceso a las áreas.
 - Documento: Registro de incidencias del sistema de la seguridad informática.
 - Documento: expediente del ordenador.
 - Documento: Registro de entrada, salida y movimiento de la tecnología.
 - Documento: Registro de utilización del ordenador.
- 4. Componente información y comunicación
 - Norma: sistema de información, flujo y canales de comunicación.
 - Norma: contenido, calidad y responsabilidad.
 - Documento: flujo de la información (información, responsabilidad y actuación).
 - Documento: información que se emite y se recibe.
 - Norma: rendición de cuentas.
 - Documento: Cronograma de rendición de cuentas.
- 5. Componente supervisión y monitoreo
 - Norma: evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.
 - Documento: guía de autocontrol adecuada al departamento.

Conclusiones

Los fundamentos teóricos abordados revelan la necesidad de diseñar en las IES los SCI de las facultades hasta el nivel de los departamentos docentes, como eslabón básico en la planificación, organización, ejecución y control de los procesos sustantivos. Deben, además, adecuarse a las características distintivas y a las necesidades de la institución.

Los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas de diagnóstico en los departamentos docentes de la FCEE indican la existencia de un tratamiento asistémico de todo lo concerniente al control interno. En tal sentido, se han diseñado SCI integrales y flexibles, hasta el nivel de los departamentos como unidades académicas básicas, para facilitar la consecución de los objetivos con seguridad razonable y como vía para propiciar la sostenibilidad de la gestión universitaria.

La experiencia de la FCEE al diseñar los SCI a nivel de los departamentos es de gran significación metodológica y práctica, como instrumento que ha contribuido al perfeccionamiento de la gestión. Constituye una forma de acceder al conocimiento de las mejores prácticas en la gestión universitaria y ha servido de modelo para el diseño o perfeccionamiento de los SCI de otras unidades organizativas de la UNAH.

Referencias bibliográficas

ALPÍZAR, M. y R. PÉREZ (2016): «La fiscalización a las instituciones de educación superior en Cuba», en Germán Rodríguez Frías y Germán Rodríguez Lula (coord.), *Fiscalización y control en los entes de gobiernos*, Editorial Universidad de Guanajuato, México, pp. 19-41.

ARENCIBIA, C. *et al.* (2013): «El control interno en la educación superior con enfoque en el proceso docente educativo», *Avances*, vol. 15, n.º 1, Cali, pp. 8-18.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO) (2013): *Control interno–Marco integrado*, Editorial PwC e Instituto de Auditores Internos de España, Madrid.

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA (CGRC) (2011): Resolución n.º 60 «Normas del Sistema de Control Interno», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 13, La Habana.

HERNÁNDEZ, N. (2016): «Diseño del sistema de control interno para el Departamento de Ingeniería Industrial en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Agraria de La Habana «Fructuoso Rodríguez Pérez», tesis de diploma, Universidad Agraria de la Habana, Mayabeque.

HORRUITINIER, S. (2006): *La universidad cubana: el modelo de formación*, Editorial Félix Varela, La Habana.

LÓPEZ, N. y A. MARTÍNEZ (2011): «La gestión universitaria: una mirada desde el control interno. Caso de la Universidad Agraria de La Habana», *Cofin Habana*, vol. 5, n.º 1, La Habana, pp.1-12.

LÓPEZ, N.; M. RICARD y A. MARTÍNEZ (2012): «Concepción sistémica del control interno en el contexto universitario», *Cofin Habana*, vol. 6, n.º 2, La Habana, pp. 50-57.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (MES) (2014): *Perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base*, segunda parte, Editorial Félix Varela, La Habana.

PCC (2016): *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, VII Congreso del PCC, La Habana.

SERRANO, C. y Y. PADRÓN (2014): «Diseño del sistema de control interno para el Departamento de Contabilidad y Finanzas en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Agraria de La Habana «Fructuoso Rodríguez Pérez», tesis de diploma, Universidad Agraria de la Habana, Mayabeque.

VALDÉS, N. (2016): «Diseño del sistema de control interno para el Departamento Economía Agropecuaria en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Agraria de La Habana «Fructuoso Rodríguez Pérez», tesis de diploma, Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque.

VALDIVIESO, V. y S. ESPINOZA (2013): «Propuesta de sistema de control interno para la eficiente gestión presupuestaria en la Universidad Nacional de Trujillo–Perú», *Ciencia y Tecnología*, <<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2013/>> [11/2/2017], pp.127-144.

Recibido: 18/3/2017

Aceptado: 28/4/2017

Luisa María Morell González, Universidad Agraria de La Habana. Mayabeque, Cuba, Correo electrónico: luisa_maria@unah.edu.cu

Lemay Fernández Velázquez, Contraloría Provincial Mayabeque, Cuba, Correo electrónico: lemay.fernandez@may.contraloria.gob.cu

Rosa Maricela Cedeño Zambrano, Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, Correo electrónico: rosamaricedenozam@hotmail.com