

# CONTROL ADMINISTRATIVO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

---

Introducción y características generales

# Control interno e información

## Introducción

- El **control interno** es un concepto vinculado a la administración que trabajaremos para profundizar el vínculo existente entre el sistema administrativo y el sistema de información en las universidades.
  - Una primera definición es que el control es **una función administrativa por la cual se evalúa el rendimiento** (en términos de eficiencia y eficacia).
  - Una segunda definición es que el control es **el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajustan a las actividades que se proyectaron**
  - Una tercera definición es que el control interno es **un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por una organización.** (Pungitore)
  - Consiste en **verificar si todo se realiza conforme a la planificación realizada, a los principios administrativos y a las normas que los regulan.** (Mayol)
- Para ello, debe existir algún **mecanismo de supervisión de las tareas realizadas**, sea un control ex-ante o preliminar, un control ex-post o retroalimentación, o un control concurrente de ambas modalidades
- También deben existir **normas, parámetros, procedimientos, que permitan determinar si una actividad se realiza conforme a ellos o no**, un parámetro de control.
- El control opera como **un componente de planificación de las actividades realizadas** en el marco de las funciones administrativas propias de una organización.

# Control interno e información

Características y objetivos del control interno  
(Pungitore)

- Según José Luis Pungitore (2007), los objetivos principales del control interno son:
  - **evitar la comisión de errores y fraudes**
  - **ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización**
- El control interno no debe implicar la pérdida de eficiencia administrativa, es decir, **no debe ralentizar, entorpecer o impedir las tareas que pretende controlar.**
- Debe ser **preventivo**, esto es, no apunta detectar situaciones anómalas, sino que debe **prevenir las y evitarlas.**
- Debe ser **continuo**. A diferencia de una auditoría, el control interno no es esporádico, se efectúa a la par de las operaciones diarias. Esto asegura su carácter de preventivo.
- Debe ser **interno**, es decir, debe encontrarse indisolublemente unido a los sistemas administrativos de la organización e incorporado al diseño de su estructura, procedimientos y sistemas de información. Esto asegura la continuidad de su aplicación.
- Debe ser **flexible**, esto es, debe estar construido sobre bases dinámicas que permitan su ajuste periódico a las nuevas realidades y necesidades de la organización. Un sistema de control que no pueda actualizarse dificultará las tareas que pretende asegurar.

# Control interno e información

Características y objetivos del control interno  
(Pungitore)

- El control interno pretende formar un **ambiente de control**. Esto es, se debe establecer la **certeza de que ninguna operación importante de la organización quede sin controlar**, y esta certeza debe ser difundida y conocida por todos sus integrantes.
- También busca **evitar las “zonas disputadas”**, es decir, **se busca definir con claridad las funciones, tareas y responsabilidades de cada área, sin que se contradigan o superpongan**.
  - ✓ *En el caso de las universidades, las funciones y responsabilidades de cada actor se encuentran definidas en la normativa, las estructuras, los manuales de funciones y procedimientos. Al crearse un área, sector o cargo nuevo, se establecen formalmente sus funciones y procedimientos.*
- Esta definición de funciones, tareas y responsabilidades debe:
  - Contemplar la **separación de funciones**, de modo tal que el procesamiento completo de una operación no dependa de un único actor. Esto permite un **control cruzado** por parte de cada área, a partir de la oposición de intereses.
  - Contemplar que existan **niveles de autorización**, que determinen que operaciones cotidianas puedan ser ejecutadas sin demasiado impedimento y que operaciones más sensibles o de mayor peso requieran autorización por niveles jerárquicos superiores.
  - Contemplar que existan **distintos tipos de funciones y responsabilidades**, de tipo operativo, asesoramiento y control. La idea es que las distintas áreas o actores presenten predominantemente alguno de estos tipos de funciones.

# Control interno e información

Características y objetivos del control interno  
(Pungitore)

- En relación con las operaciones y la información, se busca **la formalización de toda operación, decisión y autorización por escrito**, de modo tal de contar con el registro de cada una de ellas. Este es el punto de partida para cualquier tipo de control sobre dichas operaciones y para la producción interna de información.
- Este registro formal debería:
  - Presentar **la numeración de todo registro formal** (formulario, legajo, inscripción, factura, recibo, designación, etc.), de modo tal que se evite el salteo de operaciones, la duplicación de registro o su sustitución.
    - *En las universidades, cada operación se encuentra formalmente numerada. Los estudiantes presentan números de inscripción o legajo estudiantil, las actas de calificaciones también, con sus respectivos números de registro; lo mismo sucede con los legajos del personal, sus designaciones y movimientos; los recibos de haberes, las partidas presupuestarias, las resoluciones y comunicaciones, etc.*
  - Presentar **correlatividad numérico-cronológica** de los registros, de modo que un mayor número de registro implique posterioridad temporal. Esto asegura el correcto seguimiento y control de las operaciones.
    - *Por ejemplo, el legajo 100.245 refiere a un trabajador que ingresó en 2004, el 120.877 a uno que ingresó en 2014. La inscripción a materia 12.814 corresponde al 24/7/2019, la 12.815 al 25/7/2019, y así sucesivamente.*

# Control interno e información

Características y objetivos del control interno  
(Pungitore)

- Este registro formal también debería:
  - **Realizarse cotidiana y cronológicamente.** Idealmente, el registro se debe realizar al momento de efectuarse la operación, no de manera diferida. Esto evita que se produzcan errores u omisiones de registro.
  - Presentar **alto nivel de detalle.** No debe ser resumido o agrupado, sino que debe ser desagregado. Esto permite el seguimiento detallado de cada operación y su revisión, en caso de que sea necesario.
  - *Las designaciones docentes no se registran agrupadas, sino que cada una de ellas es registrada individualmente con los datos personales del docente, el cargo que corresponde a la designación, su fecha, el origen de su financiamiento, etc. Lo mismo sucede con otras operaciones como inscripciones, ingresos presupuestarios, pagos, etc.*
- Como mencionábamos al comienzo, el control interno supone la existencia de un mecanismo de supervisión de las tareas realizadas, y dicho mecanismo se puede articular a través de **distintos tipos de control:**

## Tipos de control

### 1. Control preliminar o ex-ante

- Es el control que se realiza **ANTES** de que se inicien las actividades.
- Implica la existencia de **normas y procedimientos establecidos que determinan cómo deben realizarse las actividades.**
- Implica que **las normas actúan como parámetro de referencia** en función de prever resultados y registros intermedios de las actividades.
  - ✓ *En el contexto de la universidad, los procedimientos, la predefinición de formularios, el establecimiento de la numeración de los registros, todos ellos son ejemplos de controles preliminares.*

## Tipos de control

### 2. Control concurrente

- Comprende aquellas **actividades orientadas a asegurar que una actividad está siendo realizada dentro de los parámetros establecidos.**
- Involucra **mecanismos de control respecto a las funciones de cada uno de los actores intervinientes** en una actividad. Esto constituye el **control cruzado** que mencionábamos anteriormente.
- Implica la **interacción directa, en general sincrónica pero también asincrónica, entre los diferentes momentos y actividades involucrados en una actividad.**
  - ✓ *En la universidad, los distintos actores involucrados en el procesamiento de una operación tienden a efectuar controles sobre lo realizado en las instancias anteriores y posteriores. Por ejemplo, el área de Recursos Humanos, al realizar una designación docente, verificará que el área académica solicitante haya cumplido todos los pasos requeridos para la solicitud, que haya presentado todos los datos requeridos, etc. A su vez, corroborará con el área Económico-Financiera la disponibilidad de presupuesto para dicha designación, etc.*



## Tipos de control

### 3. Control ex-post o retroalimentación

- Denominado también retroalimentación, en términos generales es la **retroalimentación entre los resultados de una actividad y la previsión.**
- Involucra **el uso de la información como insumo para la revisión de procedimientos.**
- Puede impactar tanto en la propia revisión de las actividades como en el conjunto de normas que las regulan.
  - ✓ *La retroalimentación constituye la utilización de la información para la verificación de que las distintas tareas se hayan realizado acorde a lo previsto. Por ejemplo, la cantidad de inscripciones realizadas en un cuatrimestre debería encontrarse entre los valores esperados. Menos o más inscripciones implicarían cierta situación que requiere atención, que puede provenir de errores producidos en las inscripciones o de escenarios no esperados y que requieren análisis y pueden implicar la modificación de los procedimientos actuales.*

## Control en los sistemas de información

El control interno en los sistemas de información

- Como se destacó anteriormente, los mecanismos de control deben ser continuos, y por ende **se procura que se encuentren incorporados en el diseño de la estructura y funcionamiento de los sistemas de información.**
- Los sistemas de información, como veremos, pueden presentar distintos mecanismos que controlan sus operaciones, el registro de los datos, su procesamiento y la comunicación y distribución de la información:

## Control en los sistemas de información

### Medidas de seguridad propias de los sistemas de información

- **Identificación de usuarios**, para asegurar únicamente el acceso de usuarios autorizados a los sistemas y registrar la actividad de cada actor.
- **Asignación de permisos de usuarios**, que aseguran que cada usuario ejecute en el sistema las operaciones para las que tiene autorización.
- **Validez e integridad de los datos**, que asegura que cada registro responda al tipo de dato requerido en cada caso y que los datos cargados sean correctos y consistentes.

### Medidas de seguridad vinculadas con los procedimientos administrativos

- **Permisos de usuario correctos según la identificación del mismo** (ejemplo: que un alumno no pueda modificar sus calificaciones, o que la incorporación de modificaciones en calificaciones deba ser validada por una dirección de alumnos).
- **Seguimiento de los pasos previstos en los procedimientos administrativos.**
- **Control de autorizaciones** correcto en lo que corresponde a la incorporación de nuevos datos, modificación de datos existentes y eliminación de datos.

## Interacción entre actividades de la administración y sistemas de información

### Actividades de la organización

- Las actividades de la organización están reguladas
- Tienen una racionalidad marco de desarrollo, que es la administración burocrática racional
- Las actividades deben poder reconstruirse
- Deben poder ser auditadas

### Sistemas de información en las organizaciones

- Deben operar para guardar registro de las actividades de la organización
- La principal misión es proveer información y agilizar el desarrollo de las actividades
- Deben existir mecanismos que aseguren que la información registrada es correcta, y deben proveer la información en tiempo y forma para el apoyo de estas actividades (sean el soporte a la gestión y actividades operatorias diarias o a la provisión de información destinada a la toma de decisiones)

## Información, seguridad y confiabilidad

¿Cuál es la relación entre los mecanismos de control interno, la seguridad de los sistemas de información y la confiabilidad de la información que proveen?

### La información se registra en actos administrativos

- A la inscripción de un alumno le corresponde un acto administrativo que se registra en un sistema de información
- A la compra de insumos le corresponde un acto administrativo que se registra en un sistema de información
- Al cambio de situación de revista de un agente le corresponde un acto administrativo que se registra en un sistema de información
- Al registro de la producción de conocimiento le corresponde un acto administrativo, que se registra en un sistema de información

## Información, seguridad y confiabilidad

¿Cuál es la relación entre los mecanismos de control interno, la seguridad de los sistemas de información y la confiabilidad de la información que proveen?

Ese registro de información, el dato primario, permite construir la información necesaria para la gestión de la organización y el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad. La importancia del dato primario es significativa. Ejemplos:

- Las inscripciones de los alumnos representan un dato clave en el funcionamiento de la universidad en su función sustantiva docente
- Los gastos de la universidad representan información clave en la rendición de fondos públicos
- La situación de revista de los agentes es un dato clave en la gestión de recursos humanos y la implementación de políticas institucionales y públicas
- La gestión de la investigación es información clave en otra función sustantiva de la universidad: la producción de conocimiento

## Control en los sistemas de información

- Como hemos visto, **los sistemas de información forman parte del sistema administrativo. Las normas del control interno**, al ser parte integral de este sistema administrativo, **también deben operar sobre el sistema de información.**
- Así, **sistema administrativo, sistema de información y control interno conforman un conjunto articulado que procura operar integralmente.**
- En cierto sentido, podemos afirmar también que **el sistema de información es una parte esencial del control interno de un sistema administrativo:**
  - Al igual que el control interno, el sistema de información busca formalizar y registrar las operaciones diarias de la universidad. También busca numerarlas y asegurar su integridad.
  - La información que producen los sistemas de información puede formar parte de la retroalimentación necesaria para la evaluación de las actividades de la universidad, su revisión y el establecimiento de optimizaciones de sus circuitos y procedimientos.
  - Procuran reflejar las estructuras, funciones y procedimientos establecidos por la normativa de la universidad, desde los circuitos mismos del sistema de información hasta los permisos y niveles de autorización de sus usuarios.
  - Procuran establecer distintos mecanismos de seguridad, integridad y confiabilidad de sus datos e información.