

Orlando Figueredo Maldonado; Leider Inocencio Saraiba Núñez; Leudi Orlando Vega De la Cruz

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17692493>

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**El autocontrol como parte esencial del sistema de control interno en
universidades cubanas**

***Self-control as an essential part of the internal control system in Cuban
universities***

Orlando Figueredo Maldonado,
orlandof@uho.edu.cu
Departamento de Auditoría, Universidad de Holguín, Holguín
Cuba.

<https://orcid.org/0009-0002-8845-4885>

Leider Inocencio Saraiba Núñez
lsaraiban@uho.edu.cu
Centro de Estudios CENER, Universidad de Holguín, Holguín
Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-9267-4082>

Leudi Orlando Vega De la Cruz
leovega@uho.edu.cu
Vicerrector de investigación y postgrado Universidad de Holguín, Holguín,
Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-7758-2561>

Recibido: 18/02/2025

Revisado: 13/04/2025

Aprobado: 12/05/2025

Publicado: 15/06/2025



RESUMEN

Este estudio integra enfoques administrativos, pedagógicos y contables para analizar el papel del autocontrol como elemento esencial del sistema de control interno en las universidades cubanas. A partir de una revisión crítica de literatura reciente (2019–2024) y un estudio empírico con métodos mixtos, se examina cómo el autocontrol, tanto a nivel institucional como individual, la administración universitaria favorece la claridad y enriquece la calidad del aprendizaje. Se aplicaron análisis documentales, encuestas a docentes y directivos, y grupos focales en tres universidades del oriente cubano. Entre los resultados más relevantes se destaca que el 45 % de los docentes reconocen aplicar prácticas de autocontrol sistemáticamente, mientras que el 78 % de los directivos considera que aún existen brechas entre la normativa establecida y su implementación real. Se identifican, además, carencias en la cultura organizacional del autocontrol y en la formación continua del personal docente sobre su relevancia estratégica. La discusión compara estos hallazgos con marcos internacionales y propone una matriz de fortalecimiento institucional basada en tres ejes: formación, sistematización y monitoreo. El artículo contribuye al desarrollo teórico y práctico del autocontrol en la educación superior cubana, con implicaciones para el diseño de políticas institucionales orientadas a una gestión más efectiva y ética.

Descriptores: Autocontrol institucional; sistema de control interno; gestión académica; cultura organizacional.

ABSTRACT

This study integrates administrative, pedagogical, and accounting approaches to analyze the role of self-control as an essential element of the internal control system in Cuban universities. Based on a critical review of recent literature (2019–2024) and a mixed-methods empirical study, it examines how self-control, both at the institutional and individual levels, fosters clarity and enhances the quality of learning in university administration. Documentary analysis, surveys of faculty and administrators, and focus groups were conducted at three universities in eastern Cuba. Among the most relevant results, 45% of faculty members acknowledge systematically applying self-control practices, while 78% of administrators consider that there are still gaps between established regulations and their actual implementation. Furthermore, gaps were identified in the organizational culture of self-control and in the ongoing training of faculty members on its strategic relevance. The discussion compares these findings with international frameworks and proposes an institutional strengthening matrix based on three pillars: training, systematization, and monitoring. The article contributes to the theoretical and practical development of self-monitoring in Cuban higher education, with implications for the design of institutional policies aimed at more effective and ethical management.

Descriptors: Institutional self-control; Internal control system; academic management; organizational culture.



INTRODUCCIÓN

El sistema de control interno en Cuba, respaldado por la Ley 158/2023 y normado con detalle en la Resolución 60/2011, ha sido concebido como un conjunto de acciones integradas y sistemáticas para asegurar el cumplimiento de objetivos institucionales. Sin embargo, su aplicación en el contexto universitario ha resultado parcial, enfocada principalmente en procesos financieros, sin una atención suficiente a las dimensiones pedagógicas y organizacionales.

Diversos autores han coincidido en que el autocontrol, concebido como la capacidad consciente y sistemática de las personas e instituciones para autorregular sus acciones es un componente estratégico para el fortalecimiento de la gestión universitaria (Younas & Veerasamy, 2024; Rodríguez González et al., 2024; Jiménez & Santana, 2023; Rivera Gómez & Cortez Otero, 2025; Calderón Arregui et al., 2025). No obstante, investigaciones cubanas recientes alertan sobre la escasa sistematización de prácticas de autocontrol en las universidades, lo que genera debilidades en la trazabilidad, la evaluación institucional y el desarrollo ético de los actores (Mantilla García, 2023; Díaz Martín, 2020; Cruz Castro et al., 2024; Fernández Barrios et al., 2024).

Los enfoques internacionales más sólidos en control interno, como el modelo COSO o las directrices del Institute of Internal Auditors (IIA), proponen al autocontrol como eje transversal de todas las operaciones institucionales. A pesar de su relevancia, el sistema de educación superior cubano aún no ha implementado mecanismos integrales que aseguren su aplicabilidad real. En este sentido, la presente investigación se propone evaluar cómo se expresa el autocontrol en universidades cubanas y qué transformaciones son necesarias para consolidarlo como herramienta estratégica.

MÉTODOS

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando metodologías cuantitativas y cualitativas con el objetivo de analizar, desde múltiples perspectivas, el papel del autocontrol en el sistema de control interno de universidades cubanas. El diseño de investigación fue no experimental, con un alcance descriptivo-explicativo,



Orlando Figueredo Maldonado; Leider Inocencio Saraiba Núñez; Leudi Orlando Vega De la Cruz

orientado a diagnosticar las condiciones actuales e interpretar relaciones causales entre las variables organizativas y pedagógicas que inciden en el autocontrol institucional.

El universo de estudio estuvo conformado por tres universidades cubanas de la región oriental. La muestra fue intencional no probabilística, compuesta por 120 sujetos: 85 docentes y 35 directivos de nivel medio y superior. Se consideró diversidad de funciones y antigüedad laboral para asegurar una visión integral del fenómeno.

Se aplicaron como enfoques teóricos principales el análisis-síntesis, la inducción, deducción y el histórico-lógico, los cuales facilitaron la comprensión de la evolución del autocontrol a lo largo del tiempo y en sus diversas manifestaciones en la gestión universitaria.

En el plano empírico, se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Encuesta estructurada: con 18 ítems tipo Likert, aplicada a docentes y directivos para conocer la percepción, frecuencia y nivel de implementación del autocontrol.
- Guía de observación estructurada: utilizada para evaluar la presencia de prácticas de autocontrol durante reuniones de trabajo y controles internos programados.
- Grupos focales: realizados con equipos de trabajo de dirección universitaria para indagar en experiencias, barreras y propuestas relacionadas con el tema.

Los datos cuantitativos fueron procesados con el software SPSS versión 25, empleando estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central) y análisis de correlaciones bivariadas. Los datos cualitativos fueron tratados mediante análisis de contenido con el apoyo del software ATLAS Ti 9, permitiendo la categorización de narrativas significativas sobre la cultura del autocontrol institucional.

Tabla 1. Instrumentos utilizados y su propósito.

Instrumento	Técnica	Propósito principal
Encuesta a docentes	Cuantitativa	Medir percepción y aplicación del autocontrol
Guía de observación	Cualitativa	Observar dinámicas de autocontrol en contextos reales
Grupos focales	Cualitativa	Profundizar en barreras y propuestas de mejora
Revisión documental	Teórica-empírica	Analizar marco legal y documentos institucionales



RESULTADOS

La aplicación de los instrumentos reveló un conjunto de hallazgos significativos respecto al nivel de integración del autocontrol en las universidades cubanas analizadas. Los resultados se organizaron en torno a tres dimensiones fundamentales: cultura institucional, formación profesional y sistematización de procesos.

Del total de docentes encuestados, el 45 % reportó aplicar de forma sistemática prácticas de autocontrol vinculadas a la planificación y evaluación de su desempeño, mientras que un 33 % reconoció hacerlo de manera ocasional. Un 22 % afirmó no aplicar ningún mecanismo de autocontrol, citando falta de orientación, desconocimiento o falta de tiempo como causas principales.

En el caso de los directivos, un 78 % manifestó que las instituciones cuentan con guías o instrumentos normativos que fomentan el autocontrol, pero solo un 39 % indicó que estas herramientas son efectivamente utilizadas en los procesos docentes.

El estudio cualitativo mostró una débil formación de una cultura de autorregulación en la organización. En los grupos focales, se identificó una tendencia a percibir el autocontrol como una responsabilidad externa, delegada a instancias superiores, lo que contradice los principios de autorregulación y gestión participativa. Varios participantes asociaron el autocontrol con una carga burocrática y no con una herramienta para la mejora continua.

Tabla 2. Percepción del autocontrol como herramienta útil

Categoría	Muy útil (%)	Útil (%)	Poco útil (%)	Innecesaria (%)
Docentes	31	38	21	10
Directivos	56	29	10	5
Personal administrativo	22	34	31	13

Solo un 28 % de los encuestados indicó haber recibido formación específica sobre autocontrol institucional en los últimos cinco años. Esta carencia de capacitación contribuye al bajo nivel de aplicación real del componente, a pesar de su inclusión en las normativas del sistema de control interno.

Tabla 3. Frecuencia de capacitación en autocontrol en los últimos 5 años

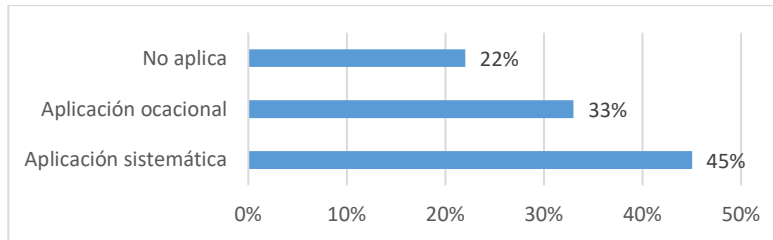
Categoría	Sí (%)	No (%)	Parcial (%)
Docentes universitarios	28	55	17
Directivos intermedios	42	40	18
Personal administrativo	21	66	13



Orlando Figueredo Maldonado; Leider Inocencio Saraiba Núñez; Leudi Orlando Vega De la Cruz

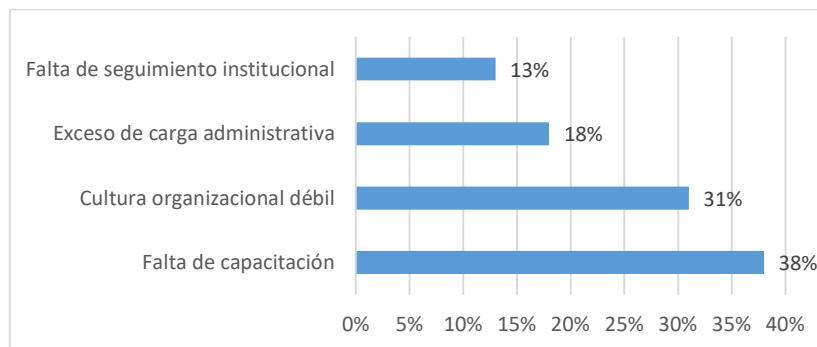
En la figura 1 se aprecia el nivel de aplicación del autocontrol por el personal docente.

Figura 1. Aplicación del Autocontrol (%)



La figura 2 muestra los factores que obstaculizan el autocontrol en universidades cubanas.

Figura 2. Principales obstáculos identificados (%)



DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos muestran que, si bien existen bases normativas que reconocen el autocontrol como un componente esencial del sistema de control interno, su aplicación real en las universidades cubanas es todavía limitada y fragmentada. Esta situación confirma lo planteado por Mantilla García (2023), quien advirtió que los mecanismos de autocontrol en el sector universitario cubano aún no logran consolidarse como prácticas sistemáticas integradas a la cultura organizacional.

Uno de los elementos clave identificados en esta investigación es la asimetría entre la existencia de instrumentos normativos y su implementación efectiva. Esta brecha ha sido analizada también en contextos internacionales. Por ejemplo, autores como Younas y Veerasamy (2024) señalan que el autocontrol institucional debe ir más allá del cumplimiento formal de normativas: debe concebirse como una práctica cultural, sostenida por la formación diaria, de la responsabilidad y la seriedad de cada persona.



Orlando Figueredo Maldonado; Leider Inocencio Saraiba Núñez; Leudi Orlando Vega De la Cruz

Asimismo, los datos evidencian una insuficiente capacitación del personal docente y directivo en materia de autocontrol. Este resultado coincide con las conclusiones de Díaz Martín (2020), quien señaló la falta de formación sistemática sobre control interno como una de las debilidades estructurales del sistema educativo cubano. De hecho, el modelo COSO, ampliamente reconocido a nivel global, establece que la capacitación y el compromiso de todos los niveles de la organización son condiciones necesarias para la calidad del sistema de control interno (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [COSO], 2017).

En este sentido, es pertinente destacar que universidades latinoamericanas como la Universidad Nacional de Colombia o la Universidad de São Paulo han implementado políticas de autocontrol institucional fundamentadas en la autoevaluación permanente, la transparencia y la rendición de cuentas, obteniendo resultados positivos en términos de eficiencia administrativa y calidad académica (Cárdenas & Morales, 2022; Silva & Almeida, 2021). Estas experiencias regionales sirven como referencia útil para proyectar transformaciones necesarias en el contexto cubano.

La falta de una cultura de autocontrol en las universidades investigadas se presenta como uno de los principales desafíos. Aunque las regulaciones cubanas establecen este principio, no se ha logrado interiorizar en la práctica organizacional. Esto indica que el autocontrol no debe ser entendido como un acto técnico ni aislado, sino como una expresión de madurez institucional y compromiso ético. Fortalecer esta dimensión implica fomentar procesos de autorreflexión crítica, liderazgo participativo y empoderamiento del personal.

Por tanto, los hallazgos apuntan a la necesidad urgente de articular una política universitaria integral de autocontrol, basada en la formación continua, el seguimiento sistemático de indicadores internos, y la creación de espacios donde el control sea percibido como parte del aprendizaje organizacional, no como una imposición.

CONCLUSIONES

El análisis integral realizado en este estudio permite afirmar que el autocontrol representa un componente estratégico aún subvalorado dentro del sistema de control interno en las universidades cubanas. Si bien las regulaciones a nivel nacional, como



Orlando Figueredo Maldonado; Leider Inocencio Saraiba Núñez; Leudi Orlando Vega De la Cruz

la Resolución 60/2011 y los Lineamientos de la Política Económica y Social aceptan su relevancia, los datos prácticos indican una diferencia entre el marco legal y su aplicación práctica en los procesos docentes, administrativos y de dirección.

Se constató que existe una baja cultura institucional del autocontrol, especialmente en los niveles operativos. Las prácticas de autocontrol tienden a ser esporádicas, individualizadas y desarticuladas de la estrategia organizacional. La ausencia de una visión compartida sobre su valor como herramienta de mejora genera vacíos en el cumplimiento de metas, debilita la eficiencia de los procesos internos y afecta la transparencia en la gestión universitaria.

La formación del personal constituye una de las principales debilidades identificadas. La mayoría de los encuestados reportó no haber recibido capacitación específica en autocontrol o en control interno en general durante los últimos cinco años. Esta carencia afecta de manera directa la habilidad del personal docente y administrativo para aceptar responsabilidades con una perspectiva preventiva, crítica y de autorregulación.

Se localizaron prácticas efectivas en organizaciones que funcionan con una mayor independencia, donde el autocontrol integra las rutinas laborales diarias, tales como la planificación colaborativa y la valoración continua y la toma de decisiones descentralizada. Estas experiencias evidencian que el fortalecimiento del autocontrol no requiere necesariamente grandes inversiones, sino voluntad institucional, liderazgo transformador y coherencia entre discurso y práctica.

A partir de los hallazgos alcanzados, se proponen las siguientes líneas de acción.

En síntesis, el fortalecimiento del autocontrol en las universidades cubanas es condición indispensable para avanzar hacia una gestión más transparente, participativa y eficaz, en correspondencia con los retos actuales del sistema de educación superior en Cuba y con las exigencias del control gubernamental, la calidad académica y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

REFERENCIAS

Bodes Bas, A., & Ruiz González, M. de los Á. (2020). Integrando procesos de la calidad y de control interno para el entorno universitario cubano: una mirada



Orlando Figueredo Maldonado; Leider Inocencio Saraiba Núñez; Leudi Orlando Vega De la Cruz

desde la gestión documental. *Economía y Desarrollo*, 163(1).

<https://n9.cl/84x6b3>

Calderón Arregui, D. A., Godoy Mena, M. J., & Marrero Fernández, A. (2025). Autopercepción de las Conductas de Liderazgo en una Institución de Educación Superior Militar: Un Estudio en la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 13(1), e8608. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14804300>

Cárdenas, M., & Morales, D. (2022). *Gestión universitaria y control interno en América Latina: Experiencias comparadas*. *Revista Latinoamericana de Educación y Gestión*, 34(2), 45–63. <https://doi.org/10.5678/rleg.2022.34.2.45>

Ciencias Holguín. (2021). “Gestión de la Guía de Autocontrol General en organizaciones cubanas” (2021). *Ciencias Holguín*, 27(2), 41-53. <https://n9.cl/87ub6>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Marco integrado de control interno*. COSO. <https://n9.cl/r8q8pi>

Cruz Castro, Y., Rovira Álvarez, Y., & Pulido Díaz, A. (2024). Acciones estratégicas para el perfeccionamiento de la gestión de la extensión universitaria en los Centros Universitarios Municipales. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 12(2), e8591. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13362948>

Díaz Martín, L. (2020). El sistema de control interno en las universidades cubanas: entre la normatividad y la práctica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(1), 99–112.

Fernández Barrios, M., Herrera Barrera, D., & Garcia Pando, R. (2024). Concepción didáctica de la evaluación integradora en la Educación Superior. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 12(2), e8616. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14187684>

Igarza Del Toro, L. (2022). *El cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en universidades cubanas*. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v6i52.447>

Mantilla García, Y. (2023). Autocontrol institucional y gestión universitaria: desafíos actuales del contexto cubano. *Revista Científica Observatorio de la Gestión Pública*, 11(2), 22–34. <https://n9.cl/4unbn>



Orlando Figueredo Maldonado; Leider Inocencio Saraiba Núñez; Leudi Orlando Vega De la Cruz

- Rivera Gómez, C., & Cortez Otero, R. L. (2025). El clima organizacional relacionado a la gestión de la calidad en la Universidad Nacional Politécnica. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 13(1), e8480. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14743387>
- Rodríguez González, R. P., Pupo Méndez, K., & Guerra Bretaña, R. M. (2024). Planificación para la implementación de un Sistema de Vigilancia e Inteligencia en organizaciones cubanas. *Estrategia Y Gestión Universitaria*, 12(2), e8603. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14020515>
- Silva, T., & Almeida, J. (2021). Autoevaluación y transparencia en la educación superior brasileña: hacia una cultura de autocontrol. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 14(3), 78–95. <https://n9.cl/iv0vr>
- Suárez Álvarez, E. (2021). *Actualización de la Guía de Autocontrol del Sistema de Control Interno basado en las nuevas reglamentaciones emitidas por el país. Adecuación y aplicación en la U/P Poder Popular Municipal Holguín*. [Trabajo de diploma, Universidad de Holguín]. <https://n9.cl/ua4cj>
- Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021). *Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*. https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10_revistas.uasb.edu.ec
- Velázquez Fonseca, C. A. (2021). *Actualización de la Guía de Autocontrol para la Actividad Presupuestada del Sistema de Control Interno basado en las nuevas reglamentaciones emitidas por el país. Adecuación y aplicación en la Contraloría Provincial de Holguín*. [Trabajo de diploma, Universidad de Holguín]. <https://n9.cl/wrmjv>
- Younas, W., & Veerasamy, C. (2024). Internal control mechanisms and institutional maturity in higher education: An Asian-Latin comparative perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 46(1), 101–120. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2024.1001234>.

