




Vicerrectoría Académica
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia 

<http://revistas.uned.ac.cr./index.php/revistacalidad>

Correo electrónico: revistacalidad@uned.ac.cr



Gestión del control interno en instituciones de educación superior

Management of internal controls in higher education institutions

Andy Calderón-Meléndez¹

acalderonm@uned.ac.cr

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702)

Volumen 10, Número 2
30 de noviembre de 2019
pp. 142 - 157

Recibido: 14 de mayo de 2019

Aprobado: 30 de octubre de 2019

¹ Máster en Currículum y Docencia Universitaria y contador público autorizado, con más de 3 años de experiencia en asesoría e innovación curricular, en procesos de diseño de planes de estudio e implementación de sistemas de autoevaluación para acreditaciones académicas, gestión de la calidad y autoevaluación académica. Actualmente es director de trabajos finales de graduación en la Escuela de Educación de la Universidad Estatal a Distancia.

Gestión del control interno en instituciones de educación superior

Andy Calderón-Meléndez

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Resumen

Cuando se habla de gestión del control interno (COI), muchas veces se hace relación directa con la auditoría y la contaduría pública; sin embargo, el COI es un elemento diferenciador de la administración activa compuesta por los administradores de una institución. Y en el caso de la educación superior, el administrador curricular es una autoridad competente cuyo cargo es la implementación de un sistema de valoración de riesgos para poder implementar un sistema de control interno que coadyuve al logro de objetivos, metas, así como la medición y la certificación de la calidad.

Palabras clave: *Administración curricular, control interno, gestión de riesgos, gestión de la calidad.*

Abstract

In regards of internal control management (IOC), usually there is a direct relationship with auditing and public accounting; however, the IOC is an element of active administration integrated by the administrators of an institution. And in the case of higher education, the curriculum administrator is a competent authority responsible for the implementation of a risk assessment system in order to implement an internal control system that contributes to the achievement of objectives, goals, objectives, Quality measurement and certification.

Keywords: *Curricular administration, internal control, risk management, quality management.*

Introducción

En la actualidad, los modelos de gestión organizacional han permitido que múltiples estrategias se establezcan con base en diferentes perspectivas. Es decir, la alta gerencia empresarial se ha convertido en una práctica multidisciplinaria, en donde cada decisión que se tome, o cada plan elaborado y ejecutado es contemplado en primer lugar por criterios de cada uno de los líderes de las áreas funcionales, en el caso de las instituciones académicas, el área de administración curricular.

Gestión del control interno en instituciones de educación superior

Andy Calderón-Meléndez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Por tanto, cuando se habla de administrar el currículum, no es más que aplicar las técnicas modernas de la administración a favor de cumplir el modelo curricular que se adoptó en la institución; sin embargo, al emplearse técnicas propias de otra disciplina, y al considerarse una acción multidisciplinaria, el administrador del currículum también posee la plena responsabilidad sobre la detección, medición y prevención de riesgos con el fin de crear un ambiente de control que permita sentar bases de estandarización, por ende, de calidad.

Desarrollo

Gestión del control interno de las instituciones de educación superior

El control interno (COI) ha sido definido como un proceso ejecutado por miembros de una organización, independientemente de su rol o nivel, es un sistema que se diseña, implementa y evalúa en todos los niveles de la empresa. Así no es excluyente, ya que se ejecuta en diferentes niveles para cualquier actividad realizada en una empresa (sea pública o privada). Con tal fin, cada institución desarrolla un modelo o esquema de valoración de riesgos, para luego con base en la medición, desarrollar estrategias de control interno que permitan asegurar tanto la rentabilidad socio-económica de los recursos empleados, así como la calidad en los procesos ejecutados.

El concepto de control interno presenta un fundamento institucional basado en el enfoque del COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) como órgano internacional que provee recomendaciones y estándares en materia de COI, y describe la importancia de controlar y monitorear los acuerdos de la administración activa, los objetivos y planes estratégicos, y los procedimientos generales. Es decir, la ausencia de un sistema de control interno (SCI) podría provocar un desvío en estos temas, ya que, de acuerdo con la Unidad de Planificación Institucional (2017) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el principal objetivo del SCI es velar por el cumplimiento y salvaguarda de los activos, entendiendo como parte de los activos al talento humano, razón de existencia de una organización.

Gestión del control interno en instituciones de educación superior

Andy Calderón-Meléndez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

COSO define que el control interno permite seguridad razonable en los procesos de ejecución y alcance de metas y objetivos de la organización, para lo cual se integran los principios de honestidad, responsabilidad, eficiencia técnica de los procesos, confiabilidad de la información, y cumplimiento del ordenamiento jurídico, financiero y fiscal, así como de políticas públicas y otras que presenten relación propia con la empresa.

En Costa Rica el SCI es obligatorio para toda institución del sector público, mientras en el caso de empresas privadas es adoptado de manera voluntaria. No obstante, para ambos sectores de la economía, el SCI aporta múltiples beneficios como los antes mencionados, lo cual se convierte en el objetivo de la creación, adopción, evaluación y seguimiento de un SCI.

Existen diversas fuentes normativas y jurídicas que dan origen y soporte a los SCI en las empresas, tal como lo describe la Procuraduría General de la República (2011):

Leyes sobre control interno

- Costa Rica: Ley General de Control Interno
- EE.UU.: Ley Sarbanes-Oxley (Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista)

Normativa internacional

- Informe COSO: Marco Integrado de Control Interno (1992)
- Informe CoCo (Canadá): Criterios de Control (1995)
- Informe COSO-ERM: Administración del Riesgo Empresarial (2004)
- Manuales y normas de la Auditoría Interna

Guías de aplicación sobre control interno publicadas por COSO

- Guía sobre monitoreo de asuntos de control interno en el uso de derivados (1996)
- Guía de control interno de la información financiera en entidades públicas de menor tamaño (2006)



- Guía sobre monitoreo del sistema de control interno (2009). (p.2)

Lo anterior permite dar cuenta no solo de la importancia del control interno en las instituciones, sino también del respaldo normativo que existe. De esta forma, las empresas no tendrán únicamente razones comerciales, sino también fundamentos legales y técnicos para la creación e implementación de un SCI.

Sistemas de control interno y de gestión de riesgos

La existencia del control interno se debe en primera instancia al interés que posee la administración activa de las instituciones (entendida como las autoridades o personas encargadas de toma de decisiones gerenciales). Es decir, un administrador no podrá justificar las pérdidas, errores u obsolescencias provocadas por la falta de control en procedimientos estándar o específicos dentro de una empresa, lo cual prueba que el control interno coadyuva con la reducción de estos factores y colabora con el logro de objetivos y metas estratégicas de la organización.

Para efectos de traducir los conceptos citados al sistema universitario, cuando se habla de la administración activa se comprende al rector y los vicerrectores, las direcciones académicas y las administrativas. Por lo tanto, es responsabilidad de estos miembros poner en práctica el COI como estructura base de la gestión administrativa y curricular.

Para esto, las instituciones desarrollan un SCI que exhibe un sello personal, todo dependerá del estilo de administración de los entes gerenciales; sin embargo, todo SCI posee bases y lo que COSO denomina “componentes”, los cuales se describen a continuación:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos

Gestión del control interno en instituciones de educación superior

Andy Calderón-Meléndez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

- Evaluación de riesgos
- Respuesta de riesgos
- Procedimientos de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

Por otro lado, acompañando al SCI existen procedimientos de gestión del riesgo, que no solo son necesarios para controlar operaciones comerciales, sino que son base para definir los campos de acción y enfoque de revisión y supervisión del SCI. Con un sistema de gestión de riesgos (SGR) es posible determinar esfuerzos, recursos y estrategias necesarias enfocadas hacia las actividades más riesgosas, o bien las más importantes que sostienen el negocio o actividad empresarial, según lo describe el Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo (2017), del Ministerio de Educación Pública (MEP).

Es decir, un SGR permite que un administrador pueda enfocar sus estrategias y recursos de la mejor manera ya que se puede determinar cuál actividad de la institución requiere o demanda mayor esfuerzo, sea en recursos financieros, o bien en inclusión de mayor talento humano para su logro o alcance.

Administración y supervisión curricular

En primer lugar, es importante brindar una razón teórica sobre el proceso de administración, la cual se fundamenta en la operación de administrar, definida por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) como la acción de “tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control” (p.8). Es decir, la administración es todo un proceso que requiere de etapas, lineamientos, procedimientos y, sobre todo, controles que permiten cumplir objetivos y metas estratégicas.



La administración es ejecutada por un administrador, encargado de que cada elemento descrito en el SCI y el SGR se cumplan en las áreas académicas y administrativas. No obstante, los administradores suelen tener enfoques y áreas de trabajo específicos. Ejemplo, una persona encargada de las finanzas de una institución es el administrador financiero, lo mismo que el encargado de los procesos académico-administrativos es el administrador curricular.

De esta forma, es necesario definir también el rol de un administrador curricular, el cual Venegas, P.; Campos, N.; Carvajal, C.; Sequeira, A. y Pérez, H. (1986) definen como “el administrador curricular orientará y facilitará el desarrollo curricular en su institución empleando los canales de comunicación más adecuados y estimulando las buenas relaciones humanas entre el personal y la comunidad a la cual sirve y propiciando procesos de cambio en su contexto”(p.149).

Por otro lado, así como la administración pura posee un concepto, también es necesario definir el campo o alcance de la administración y supervisión curricular, la cual conduce no solo a los recursos físicos, financieros y de talento que se requieren para la ejecución de procesos educativos, sino que también tiene a su cargo procesos tales como los de manejo de ofertas académicas, actualizaciones de programas de estudio, autoevaluaciones, y muy importante, la aplicación de un SCI y del SGR.

Asimismo, Venegas *et al.* (1986, p.149) describen que “la función del administrador del currículum se orienta hacia la toma de decisiones mediante un diálogo abierto con los participantes del programa para la búsqueda de alternativas que enriquezcan su desarrollo”, de forma tal que las decisiones deben involucrar al resto de la institución, y para ello se requiere de un SCI bien estructurado que ayude al manejo de estrategias cooperativas entre departamentos o áreas funcionales.

Gestión del control interno en instituciones de educación superior

Andy Calderón-Meléndez

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702)



Artículo protegido por licencia Creative Commons

También es necesario conceptualizar cuál es en sí el campo de acción de un administrador o supervisor curricular en educación superior, ya que estos tendrán acción institucional dependiendo del estilo de liderazgo y de los enfoques curriculares con los que se trabaja. En este sentido, Garbanzo (2001) se refiere a que el currículum, desde una perspectiva administrativa, debe comprenderse con “un sentido dinámico que dé énfasis a los procesos de desarrollo, desde la perspectiva individual, así como la social, y en relación directa y estrecha con la educación, vista como permanente, promoviendo un aprendizaje constante en continua interacción con el medio social, cultural y natural” (p.30).

Lo anterior, permite comprender que el administrador curricular no solo es quien supervisa a docentes y a administrativos, o quien elabora ofertas académicas, sino que también es pilar fundamental en la compleción de objetivos estratégicos de la institución educativa, todo con base en el estilo de liderazgo y el enfoque curricular que se haya adoptado.

Un proceso gerencial en administración y supervisión curricular o educativa debe velar por las necesidades y demandas sociales, políticas, económicas y culturales, no solamente por los propios intereses de la institución. En este sentido, no pueden desligarse fenómenos del propio modelo curricular adoptado de las teorías educativas y las necesidades de la población con la que se trabaja o se intenta alcanzar en educación superior. Por esta razón, un administrador y supervisor curricular se involucra en procesos estratégicos dentro de una institución educativa.

Aplicación del SCI en la administración y supervisión curricular

Cuando se trata de la implementación de un SCI en un centro educativo de enseñanza superior, existen diversos elementos por considerar, en especial cuando no se posee un SGR que permita ser base del SCI. Es necesario apoyarse así en validar los componentes de control interno, para dar inicio a la creación de un SCI.

Gestión del control interno en instituciones de educación superior

Andy Calderón-Meléndez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Ambiente de control interno

Se deben identificar todos los elementos dentro del ambiente de la institución que permitirán marcar pautas para entender los riesgos y por supuesto implementar un SCI. Uno de ellos son las personas o el talento humano, los cuales son vitales, sin estos una organización no tendría razón de ser. Por lo tanto, el administrador curricular (AC) deberá ser capaz de comprender las personalidades, los talentos, los métodos y las formas de trabajo, y de discernir cómo integrar todo en una sintonía de trabajo que permita el logro de objetivos institucionales. Lo anterior, incluye al personal administrativo, de ventas, al académico y de investigación a su cargo.

Establecimiento de objetivos

Cuando se establece un objetivo, se puede obtener un panorama más claro de dónde, cómo y con qué trabajar, en especial se obtiene el para qué de todo lo que un AC debe realizar. De esta forma, establecer líneas de acción, de mando, estilos de liderazgo y gerencia, así como enfoques curriculares claros será vital para definir objetivos estratégicos y operativos.

Identificación de eventos

La identificación de eventos es una parte importante del trabajo de la administración activa, en este caso del AC. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2017) describe que la identificación de eventos o riesgos permite al administrador mantener un control de las situaciones, provisionar recursos para futuros eventos, o determinar necesidades o inversiones de tiempo y recursos que se requieren para atender posibles eventos.

En este caso, el AC deberá ser capaz de reconocer cuáles son los posibles eventos con el fin de establecer líneas de acción, recursos y respuestas rápidas ante las situaciones que pueden afectar la operatividad de la institución.



Evaluación de riesgos

Toda organización debe ser capaz de conocer los eventos futuros que causen alteraciones en su operatividad, imagen, finanzas e impacto. Por lo tanto, fijar objetivos permite también crear procesos para evaluar riesgos a la hora de evaluarlos.

Es necesario tener en cuenta que existen riesgos que son inherentes al tipo de negocio o mercado, y existen otros que son residuales. Los primeros, deben ser considerados como todo lo derivado del proceso académico, de investigación y extensión a cargo del AC, mientras el residual es todo lo que otros riesgos puedan provocar en las operaciones diarias de la organización.

Cuando se evalúan los riesgos y se detectan, se deben tomar decisiones, y el AC deberá decidir si acepta el riesgo y propone estrategias para trabajarlas, o bien si las delega por medio de otras actividades. También existe la opción de mitigar todo riesgo detectado, pero establecer medidas de control para esto puede resultar financieramente más caro.

Respuesta a los riesgos

Cuando el AC evalúa los riesgos, debe ser capaz de proponer estrategias para responder a los eventos detectados, los costos y los beneficios de los planes que se están definiendo, así como el riesgo residual en cada uno de ellos.

Procedimientos de control

Para el proceso, deben establecerse políticas y procedimientos claros para ejecutar ante cada riesgo detectado y evaluado. El AC debe ser capaz de valorar los procedimientos con las autoevaluaciones periódicas, a fin de cumplir planes estratégicos y de alcanzar metas de la institución educativa.



Información y comunicación

Cuando se trabaja en una institución donde se evalúa, se mide y se da respuesta a riesgos por medio de un SCI, la comunicación se vuelve un pilar importante en la creación de un ambiente de control basado en el cumplimiento. El AC deberá mantener comunicación sobre cada evento detectado, y sobre los planes que se están ejecutados, a fin de convertir a todo colaborador de la organización en un mitigador o previsor de riesgos.

Supervisión y monitoreo

Es necesario que el AC pueda ejecutar medidas de supervisión evaluando la calidad de todos los procedimientos y políticas de control de riesgos establecidos por la administración superior o por el AC mismo. Para esto, el AC puede elaborar supervisión en diferentes niveles, se detallan a continuación:

- Supervisión del profesorado: todo AC realiza no solo tareas y actividades de tipo administrativo, sino también de tipo académico. Es decir, el AC no podrá completar planes estratégicos de una unidad académica si no tiene soporte del profesional docente o de investigación que cooperen en el proceso. Por lo tanto, el AC deberá establecer líneas claras de trabajo desde el proceso de inclusión a la organización, hasta el día de retiro de todo el profesorado, a fin de contemplar riesgos que cada uno podrá no solo identificar, sino mitigar o prevenir.
- Supervisión del estudiantado: todo estudiante es portador de un riesgo inherente para una institución educativa, pero los riesgos pueden ser comprendidos y administrados por medio de la información. Por esta razón, el AC deberá ejecutar medidas de control que apunten a la comunicación transparente y a la información que responda a deberes y derechos del estudiantado como miembros de la comunidad estudiantil
- Supervisión del personal administrativo: el personal administrativo o de apoyo es vital en el desarrollo de actividades de una entidad de educación superior, por lo que alinear la estrategia de trabajo de este grupo de personas al cumplimiento de los objetivos

Gestión del control interno en instituciones de educación superior

Andy Calderón-Meléndez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

académicos deberá realizarse por medio de capacitaciones continuas, especialmente porque sus áreas de especialidad pueden no ser la AC.

- Supervisión del currículum (actualización de planes de estudio): finalmente, el AC tiene una tarea muy importante y esta se ve directamente impactada por tres elementos, a saber, el modelo curricular adoptado, el estilo de liderazgo, y el SCI. Es decir, por medio del control interno se dará cumplimiento a mucha normativa, procedimiento y estándar educativo, los cuales permitirán no solo dar continuidad a la autoevaluación académica, sino a la actualización de los planes de estudio. Lo anterior es vital cuando se trabaja ante la medición de riesgos de reputación o de imagen.

Como se ha podido analizar, la gestión de los riesgos sobrepasa el establecer objetivos, sino que también deben identificarse, evaluarse o medirse, y darse respuesta, y el administrador del currículum detenta un papel importante en mantener un ambiente de control bien definido dentro de sus líneas de acción.

Implicaciones del control interno en los sistemas de gestión de la calidad educativa

Cuando se trata de implementar un SCI, la gestión de la calidad es parte complementaria y a su vez fundamental para poder establecer lineamientos que permitan hallar la identificación y evaluación de eventos, la respuesta y el seguimiento o mitigación de los riesgos, además de la comunicación y prevención entre la comunidad educativa (se incluyen los administrativos, el profesorado y estudiantado).

Por lo tanto, hablar de implementar un SCI en una institución educativa provoca muchos retos, uno de ellos es que el AC debe mantener una actualización profesional constante en el campo de la administración y gestión de riesgos, lo cual le permitirá no solo aplicar técnicas propias de esta área de estudio, sino también dominar su ambiente de control, por lo que identificar y mitigar riesgos le será más fácil.

Gestión del control interno en instituciones de educación superior

Andy Calderón-Meléndez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

El segundo, es el de crear comités de evaluación de riesgo, con lo que se puede preparar la matriz de valoración de riesgos del SGR desde diferentes disciplinas y áreas, para poder incorporar como riesgo algo que realmente altere la operatividad de la institución educativa.

Por último, mantener un proceso de capacitación y comunicación continuo, en el que se incorpore tanto el personal académico, como el de investigación y el administrativo, todo con el fin de cumplir con uno de los componentes del control que dan lugar a la comunicación e información.

Administración de principios y procesos

Por otro lado, la administración de principios y procesos influye en la administración y supervisión del currículum, tal como lo describe Contreras (2011, p.91) “la planeación es una herramienta de la administración, este enfoque de la planeación corresponde a una concepción tecnócrata de la planeación en relación con los procesos de gestión empresarial”.

Es decir, cuando el AC trabaja con enfoques basados en la planificación, le es posible aplicar sus procesos junto con el SCI y el SGR.

Sistemas de evaluación de la calidad

Otro elemento que debe ser incorporado dentro de la gestión del control interno en la administración curricular es el de la autoevaluación para implementar sistemas de gestión de la calidad, ya que un fin del SCI es mantener la estandarización para lograr un adecuado ambiente de control y los procesos de calidad provocan una inclusión de estructuras estándar que permiten todo lo mencionado.

La implementación de un sistema de evaluación de la calidad (SEC) no debe ser únicamente comprendido como un elemento de mercadeo e imagen, sino también como un aspecto



mediador. Es decir, que la universidad como tal ha venido sufriendo cambios muy estructurados producto de la globalización y de los aspectos jurídicos de derechos humanos, por lo tanto, comprender la calidad también requiere entender la universidad como una institución generadora de cultura, ciencia y paz, así como “la masificación de los ingresos y mantenimiento de los mismos métodos y recursos materiales y humanos”, descrita por Magaña, Aguilar y Aquino (2017, p.55), quienes brindan real conocimiento sobre el campo de acción del AC.

La calidad consiste en el cumplimiento de estándares y la mejora continua, la formación de estudiantes que puedan asumir un rol y compromiso social, el establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos y las estrategias de la institución, el satisfacer expectativas de la sociedad y el mercado laboral del estudiantado y de los egresados.

También significa tener capacidad de comprender el entorno y utilizar los elementos teóricos, prácticos y tecnológicos presentes a su favor, a fin de satisfacer las necesidades socioeducativas actuales.

Finalmente, la gestión de la calidad recae como parte de la responsabilidad del AC, quien se encarga de emplear todo su juicio y conocimiento teórico y práctico a razón de buscar un mejoramiento continuo basado en la identificación y prevención de riesgos en conjunto con el SCI.

Conclusiones

Es posible aseverar que un administrador siempre debe tener en cuenta todos los elementos de su entorno, no solo para aprovecharlos como una herramienta más, sino para entender cómo estos pueden afectar su gestión. Por lo tanto, separar las funciones del administrador curricular de un gerente o administrador general sería un error cuando en una institución de

Gestión del control interno en instituciones de educación superior

Andy Calderón-Meléndez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

educación superior se quiere elaborar un sistema de gestión de riesgos para implementar un sistema de control interno.

Es decir, un administrador tendrá a cargo el cumplimiento de objetivos, metas, uso adecuado de los recursos y salvaguarda de activos, imagen y reputación de la empresa. Pero también será responsable de mantener un ambiente de control que permita a la institución, como un todo, brindar un servicio de calidad basado en el cumplimiento de estándares, una vez identificados posibles eventos que lleven al fracaso o a la pérdida financiera.

Los SCI permiten no solo dar gestión a los procesos administrativos y académicos, sino que coadyuvan en un seguimiento a la calidad de cada componente existente en las instituciones académicas, por consiguiente, a fijar un rol activo a cada colaborador. Mantener activo cada componente del COI y fijarlos con base en la filosofía institucional permitirá lograr metas académicas y organizacionales.

Implementar un sistema de control interno se convierte en un elemento vital en la actualidad, si la institución de educación superior contempla dentro de sus planes la virtualización, la internacionalización, la profesionalización y, sobre todo, la certificación nacional o internacional de la calidad, en especial porque el SCI logra enlazar todo esfuerzo del área administrativa con la académica, permitiendo así el alcance de metas y objetivos institucionales, sean estratégicos u operativos.

Gestión del control interno en instituciones de educación superior

Andy Calderón-Meléndez

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.2702>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Referencias

- Contreras, Y. (2011). Organización, planeación y administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *Revista LOGOS CIENCIA & TECNOLOGÍA ISSN 2145-549X*, 2, (2), Enero – Junio, 2011, pp. 88-103: Colombia.
- Departamento de Control Interno y Gestión del Riesgo (2017). *Guía para la implementación de Control Interno en Centros Educativos*. Ministerio de Educación Pública: Costa Rica.
- Garbanzo, G. (2001). La administración curricular en la Educación Superior caso de la Universidad de Costa Rica. *Revista Educación*, vol. 25, núm. 2, septiembre, 2001, pp. 25-39: Universidad de Costa Rica.
- Hellriegel, D., Jackson, E. y Slocum, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias*. 11va Edición. Cengage Learning: México.
- Magaña, D., Aguilar, N. y Aquino, S. (2017). Calidad en la Educación Superior: un modelo de medición. *Revista Internacional Administración & Finanzas Vol. 10, No. 2, 2017*, pp. 53-66: México.
- Procuraduría General de la República (2011). *Curso Virtual de Control Interno “Conceptos básicos”*. Contraloría General de la República: Costa Rica.
- Unidad de Planificación Institucional (2017). *Generalidades del Sistema de Control Interno*. Instituto Nacional de Estadística y Censos: Costa Rica.
- Venegas, P., Campos, N., Carvajal, C., Sequeira, A. y Pérez, H. (1986). Fundamentación y Lineamientos para la Estructuración de un curso de Administración Curricular. *Revista de Educación Número 10 (1): 147-152, 1986*: Costa Rica.

