

Control interno, gestión de riesgos y Responsabilidad Social: el caso de la Universidad de Barcelona

RESUMEN

El control de riesgos puede representar una herramienta de primer orden para dotar al interventor (controller) en su función de control interno, de la flexibilidad necesaria para acometer soluciones a situaciones de especial complejidad y entrar en criterios de oportunidad, superando el tradicional control de fiscalización basado en la verificación del estricto cumplimiento de los diferentes procedimientos. Esto amplía los ámbitos habituales del control interno, que puede extenderse al seguimiento de los diferentes objetivos estratégicos marcados por la entidad. El seguimiento de estos objetivos estratégicos es, a su vez, una herramienta potencialmente muy útil y efectiva al servicio de la responsabilidad social. Una entidad que quiera actuar bajo criterios de responsabilidad social debe introducir criterios de responsabilidad social como elementos decisorios de sus actuaciones. Estos elementos deben diseñarse, seguirse, valorarse y reportarse, y el control interno, dotado de independencia funcional, se presenta como una garantía en la fase de seguimiento, valoración y reporting. Es necesario ir introduciendo paulatinamente criterios de decisión basados en aspectos sociales y ambientales, sin que ello suponga un abandono de los aspectos económicos, que tienen también su peso en la sostenibilidad de la institución (sin sostenibilidad económica no se garantiza la continuidad del servicio público prestado), pero que no pueden representar el único criterio utilizado como base para la toma de sus decisiones estratégicas. En este necesario equilibrio tiene un importante papel la oficina de control interno, riesgos y responsabilidad social de la Universidad de Barcelona (UB).

Palabras clave: control de riesgos, control interno, responsabilidad social, sostenibilidad.

DATOS DE LOS AUTORES:

Maurici Romero Mulero

Título académico: Licenciado en Derecho y en Investigación y Técnicas de Mercado

Pertenencia institucional: Universidad de Barcelona

Cargo: Director de la Oficina de Control Interno, Riesgos y Responsabilidad Social

CONTACTO:
mromerom@ub.edu

Jordi Miret Martí

Título académico: Licenciado en Sociología

Pertenencia institucional: Universidad de Barcelona

Cargo: Técnico en Responsabilidad Social en la Oficina de Control Interno, Riesgos y Responsabilidad Social

CONTACTO:
jmiret@ub.edu

Recibido: 07/05/2017
Aceptado: 07/06/2017

ABSTRACT

For the controller, in its internal control function, the risk control can be an important tool to provide the flexibility needed to find proper solutions for situations of special complexity and enter into opportunity criteria, going beyond the traditional control based on the verification of the strict compliance of the different procedures. This extends the habitual domains of internal control, which can be extended to the monitoring of the different strategic objectives marked by the entity. The monitoring of these strategic objectives is, in turn, a potentially very useful and effective tool for the social responsibility of the university. An entity that wants to act under criteria of social responsibility must introduce criteria of social responsibility in its decision making. These criteria must be designed, followed, valued and reported, and the internal control (with functional independence) is presented as a guarantee in the monitoring, valuation and reporting phase. It is necessary to gradually introduce decision-making criteria based on social and environmental aspects, without forgetting the economic aspects, which also have their importance in the sustainability of the institution (without economic sustainability, the continuity of the public service provided is not guaranteed), but which can not represent the only criterion used as the basis for making strategic decisions. In this necessary balance, the Office for Internal Control, risks and Social Responsibility of the University of Barcelona (UB) has an important role.

Key words: Risk control, internal control, social responsibility, sustainability.



INTRODUCCIÓN

Antes de tratar los temas principales de este artículo empezaremos con una breve descripción de la institución protagonista del mismo, introducción que según nuestro punto de vista ayudará a ubicar al lector y a contextualizar mejor las cuestiones que posteriormente se abordarán.

La Universidad de Barcelona es la principal universidad pública de Catalunya, puesto que es la que tiene un número mayor de estudiantes y la oferta formativa más amplia y completa. Además, es el principal centro de investigación universitaria del Estado español y uno de los más importantes de Europa, tanto por el número de programas de investigación como por la excelencia alcanzada en este terreno. Algunas cifras ilustrativas de su realidad se ilustran en el recuadro.

62.984 estudiantes	5.532 profesores e investigadores
71 grados universitarios	2.264 trabajadores de administración y servicios
48 programas de doctorado	88.987.953 euros de fondos captados en investigación y transferencia de tecnología
145 másteres universitarios	5.186 publicaciones científicas
252 programas de máster	752 tesis doctorales leídas

A continuación explicaremos la funciones de la Oficina de Control Interno, Riesgos y Responsabilidad Social (en adelante OCI), las razones que llevaron a su creación y los resultados y experiencias después de su implementación. Para empezar queremos señalar que el artículo se centrará en la parte de control interno y riesgos en lugar de en la responsabilidad social (en

adelante RS). A pesar de que este enfoque puede parecer contradictorio puesto que la revista que publica el artículo tiene en la RS su principal área de interés, es fácilmente comprensible si se tiene en cuenta la visión de los autores sobre la RS.

Aunque aún está demasiado extendida la vinculación de la RS con la caridad o la reducción de la misma únicamente a la acción social con la comunidad, debería entenderse la RS como un modelo de gestión y dirección de la organización. Debe formar parte del núcleo central de la organización e influenciar en todas las acciones que desarrolla la universidad, desde las políticas que implementa hasta la gestión de los recursos humanos. Es una modo de proceder que lo impregna todo y que debe empezar necesariamente por arriba (la dirección de la universidad) pero a su vez debe empapar todos los trabajadores, tanto en la manera de desarrollar su trabajo como en la manera de tratar a terceros. En definitiva, una universidad que se considere plenamente responsable socialmente debería hacerse las siguientes preguntas previamente a tomar cualquier decisión:

- a. ¿Qué impactos y consecuencias tendrá, tanto interna como externamente?
- b. ¿Hay alguna alternativa que suponga un menor impacto negativo o inclusive, un mayor impacto positivo dentro y fuera de la organización?

Desde esta perspectiva tiene mucho sentido que este artículo ponga el énfasis en el control interno y los riesgos, puesto que son dos elementos de pura gestión y que aseguran el uso eficiente de los recursos de la universidad y, consecuentemente, suponen un ahorro de recursos económicos y un mayor control (en el sentido de evitar usos incorrectos del dinero público).



LA CREACIÓN DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO, RIESGOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La UB creó la OCI en el año 2008. Se trata de una iniciativa pionera, puesto que este tipo de oficina no existía en ninguna universidad del sistema público de universidades catalanas. Uno de los principales objetivos de la creación de esta oficina fue dotar a la UB de una unidad que contribuyera a la gestión eficiente de los recursos de la universidad. Para ello se le atribuyeron las siguientes funciones:

- a. Mejorar la planificación y la supervisión presupuestaria.
- b. Proponer, impulsar y analizar la posibilidad de introducir actuaciones en el marco de la RS.
- c. Identificar riesgos operacionales, legales y reputacionales; proponer soluciones alternativas.
- d. Ejercer un control de legalidad y de gestión.
- e. Cumplir con rigor la normativa aplicable con respecto de los contratos y compromisos adquiridos.
- f. Poner énfasis en la recuperación del equilibrio presupuestario.



LA FUNCIÓN DE CONTROL INTERNO Y DE ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

La OCI tiene como principales competencias, por un lado, el ejercicio del control interno, realizado con absoluta independencia funcional de cualquier otro órgano de la UB y, por otro lado, el impulso de la RS. Al frente de la oficina ha de haber necesariamente un interventor, como director de la misma, que debe reunir el requisito de pertenecer a un cuerpo de Interventores de la administración pública dotado de oposición específica para su acceso.

Adelantamos una de las notas características de esta oficina que consideramos es esencial. Se rompe con la idea habitual del interventor o del control interno de las administraciones públicas tradicionales. Este control tradicional se basa esencialmente en un control estricto del cumplimiento de la legalidad y de los procedimientos vigentes y, en la práctica, las unidades de control interno que lo ejercen se transforman y a la vez son percibidas por el resto de unidades como un trámite que hay que superar y que en ningún caso está integrado en el proceso de gestión desde la perspectiva de la participación en las diferentes decisiones.

Esta rigidez formal deja poco margen al interventor que tiene que limitarse a verificar el cumplimiento de los diferentes procesos y normas y genera dificultades en la resolución de situaciones complejas dónde, normalmente, los procedimientos reglamentados resultan en ocasiones poco adecuados y se transforman en dificultades burocráticas.

La OCI de la UB, sin renunciar a la verificación del cumplimiento estricto de la legalidad o mejor dicho, utilizando el cumplimiento de la legalidad como mecanismo o herramienta, incorpora entre sus funciones el tratamiento y la consideración de los riesgos. Este detalle competencial es esencial para poder resolver situaciones de especial complejidad en beneficio de la obtención de la decisión más favorable, dentro del cumplimiento de la normativa, a los intereses de la institución.

Cuando hablamos de situaciones de especial complejidad nos referimos por ejemplo a situaciones que derivan normalmente de actuaciones consolidadas por el paso de los años, que se han transformado en habituales y han sido asumidas por las diferentes unidades de la institución sin cuestionarse su adecuación o no, realizadas por pura inercia y con dinámicas difíciles de cambiar. Hay que hacer aquí un pequeño inciso. Es habitual en las administraciones públicas que el cambio de determinadas inercias sea fruto de alguna actuación inspectora, de algún contencioso administrativo o de un procedimiento de control externo que lo pone en evidencia. Si éste no se ha producido las resistencias suelen ser mayores ya que la pregunta está servida: si siempre se ha hecho así y nunca nadie ha dicho nada, para qué cambiarlo.

Son situaciones complejas también, aquellas que para reconducirlas no existe un procedimiento concreto y que requieren de actuaciones que, individualmente analizadas, podrían ser criticadas por no ser escrupulosamente estrictas con el procedimiento formal vigente. Haciendo un símil, podríamos definir las con la imagen siguiente: un vehículo está situado en medio de un descampado, siendo la circulación prohibida de todo vehículo fuera de una carretera en el sentido totalmente formal de la expresión. Para volver a la carretera es imprescindible y condición sine qua non el circular un pequeño trayecto por el descampado. Si nos limitamos a analizar estrictamente la circulación momentánea del vehículo por ese descampado la situación sería de irregularidad procedimental. Si dotamos a la acción de un contexto y de una

motivación en su finalidad última, esta circulación deja de ser una irregularidad procedimental para ser una actuación necesaria dentro de un proceso de regularización. Esta descripción que puede parecer absurda y evidente no lo es de ninguna manera en el día a día de cualquier institución.

Dicho de otra manera, el control estricto de legalidad sitúa al interventor en la posición única de verificación de la adecuación de los actos propuestos a la legalidad y a los procedimientos vigentes, mientras que la perspectiva de los riesgos le permite entrar en criterios de oportunidad, pudiendo cuestionar la necesidad de la actuación propuesta o proponiendo matizaciones o modificaciones de la misma y, no menos importante, le permite situarse en una posición de trabajo conjunto con los órganos gestores de búsqueda de una solución jurídicamente adecuada para la actuación necesaria. Es una diferencia trascendental que podemos explicar diciendo que la clave está en dar igual valor y poner el mismo énfasis a las dos palabras que definen la función: control e interno y no únicamente en la función de control. Ciertamente la función es de control pero nunca hay que olvidar el carácter de interno de quien lo ejerce. Se trata de ejercer un control durante la gestación de las decisiones, permanente e intrínseco, y no un control formal una vez el acto ha sido decidido por los órganos gestores. Únicamente una función de estas características puede contribuir a conseguir la eficiencia en la solución de situaciones complejas en el sentido anteriormente definido.

La gestión eficiente de los recursos de la universidad es una característica fundamental en una entidad pública que presta un servicio público. La eficiencia genera aprovechamiento de los recursos, los cuales, por definición, son siempre limitados, frente a la satisfacción de las necesidades que, también por definición, son ilimitadas o siempre mejorables en su nivel de prestación.

La utilización eficiente de los recursos es una necesidad de cara a garantizar la sostenibilidad de la institución que representa, por tanto, la sostenibilidad de un servicio público. Este aspecto adquiere especial relevancia en una época actual caracterizada por los importantes recortes en el gasto público realizado por los diferentes gobiernos en España y por el fuerte endeudamiento de las administraciones públicas. Es éste un punto de especial sensibilidad y motivo a veces de decisiones difíciles desde la perspectiva de la responsabilidad social. La minoración de los recursos públicos sitúa el elemento económico, la mayoría de las veces, en el centro de los factores de decisión, entrando en contradicción, en muchas ocasiones, con la opción que podría ser la preferida en base a determinados aspectos de mayor impacto ecológico o social (pero normalmente más costosos económicamente). Este elemento decisorio basado en aspectos económicos tiende también al fomento de procedimientos próximos a la subasta que, como sabemos, favorecen las políticas de reducción de costos de las empresas con el consecuente impacto en la reducción de los salarios. Apuntar aquí la necesidad de encontrar siempre el equilibrio entre los criterios económicos ligados a la sostenibilidad de la institución con aspectos directamente relacionados con políticas de responsabilidad social como los indicados.

La mejora de la eficiencia no sólo es una necesidad derivada de la minoración generalizada del gasto público sino, y no menos importante, de la obligatoriedad de cualquier entidad pública, que gestiona fondos públicos, de rendir cuentas de su gestión. Esta rendición de cuentas no ha de ser exclusivamente una rendición estrictamente contable sino que ha de contener información de gestión para que el ciudadano pueda valorar su nivel de eficiencia y de eficacia en el cumplimiento de sus objetivos de servicio público.

Es en este punto dónde las memorias de responsabilidad social pueden y deben jugar un papel importante en este rendimiento de cuentas, completando la información estrictamente contable de carácter numérico. La sostenibilidad de la institución ha de ser garantizada y las acciones y decisiones estratégicas decididas y realizadas deben reflejarse en dichas memorias y deben proporcionar los indicadores de seguimiento debidamente valorados.



LA FUNCION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Esto enlaza perfectamente con otra de las funciones asignadas a la OCI. En consonancia con la perspectiva aquí desarrollada, esta función se ha vinculado especialmente al reporting/rendición de cuentas. En este sentido la OCI está cerca de publicar la octava memoria de RS¹, todas ellas siguiendo las guías propuestas por la Global Reporting Initiative, el modelo de elaboración de memorias de RS más utilizado a nivel mundial. El motivo por el que se ha optado por un enfoque de la función de RS conectada a la rendición de cuentas nos lleva de nuevo a nuestra concepción de la RS. Si entendemos la RS como un modelo de gestión que afecta de manera transversal a la organización, no tendría mucho sentido crear una oficina encargada de “las acciones” de RS. Esta hipotética oficina muy probablemente realizaría una gran labor con un impacto social muy loable, pero únicamente se estaría encargando de una de las muchas ramas que debería desarrollar una universidad socialmente responsable, concretamente la de la acción social o la acción comunitaria, y no podríamos en coherencia considerar que esta universidad es socialmente responsable por la mera existencia de la mencionada oficina, puesto que no estaría afectando al funcionamiento interno ni a la toma de decisiones, que seguirían gestionándose siguiendo los clásicos esquemas economicistas y sin tener en cuenta los impactos producidos.

Es por esta razón que la función de RS de la OCI se focaliza en aspectos transversales y no en desarrollar acciones sociales o comunitarias. A continuación detallamos las actividades de la OCI respecto a su función de RS:

- a. Recopilar todas las iniciativas desarrolladas en la UB que pueden considerarse próximas a la RS.
- b. Expresar la política y la estrategia de la UB respecto a la RS.
- c. Hacer difusión entre los grupos de interés de la UB de los dos puntos anteriores (ejercicio de transparencia).
- d. Hacer difusión de la responsabilidad social y de sus valores (formación).
- e. Coordinar y participar en cualquier iniciativa vinculada a la RS que pueda interesar a la UB (por ejemplo la adaptación de la matriz del Bien Común en la UB)

¹ <http://www.ub.edu/responsabilitatsocial/es/memoria.html>



LAS RAZONES DE LA CONJUNCIÓN ENTRE CONTROL INTERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Otro aspecto interesante a considerar sería la ubicación de la oficina de responsabilidad social conjuntamente con la función de control interno. Esta conjunción de funciones, que en principio puede resultar llamativa, tiene una justificación práctica. La idea clave es el concepto de responsabilidad social que tiene la UB. La RS no puede ser considerada exclusivamente como un conjunto de acciones aisladas que, por cierto, la mayoría de instituciones públicas que prestan un servicio público tienen relativa facilidad para enumerar ya que el propio concepto de servicio público comporta una vinculación, al menos conceptualmente inicial, con la responsabilidad social. La RS, para ser tal, ha de formar parte de la estrategia de la institución. ¿Qué significa realmente esta afirmación? Entre otras cosas significa que se tienen en cuenta los posibles impactos que generan nuestras acciones como elementos decisorios entre las alternativas de actuaciones a escoger. Veamos un ejemplo de elemento decisorio totalmente consolidado: el ya mencionado aspecto económico presupuestario.

Que el tema económico es un elemento decisorio es indiscutible. El presupuesto es el elemento sobre el que se diseñan de inicio todas las estrategias y acciones de una entidad pública. La primera pregunta que se formula a la hora de tomar una decisión no es otra que “esto cuánto cuesta” o, dicho de otro modo, “¿tenemos crédito para poder hacerlo”? Pensar en términos de RS obviamente es otra cosa.

En lo que no puede convertirse la RS es en limitarse a hacer una lista de acciones realizadas, individualmente susceptibles de considerarse por su contenido acciones de RS, pero que parten de un elemento decisorio de carácter estrictamente presupuestario. La RS ha de ser algo totalmente transversal. Pero hemos de ser realistas y ser conscientes que no se puede cambiar de la noche al día y en el contexto económico actual la forma de tomar las decisiones de una institución de las características y dimensiones de la UB. La apuesta de la UB es ir complementando la gran cantidad de acciones que realiza, individualmente susceptibles de ser consideradas de RS, con la introducción de elementos decisorios basados en criterios prioritariamente de RS (ello no significa abandonar totalmente el criterio económico que, como hemos apuntado anteriormente, tiene un impacto en aspectos de sostenibilidad de la institución). Para ello se ha decidido seleccionar progresivamente diferentes áreas susceptibles de ser tratadas con elementos decisorios más allá de los puramente económicos. Un ejemplo sobre el que se está trabajando consiste en que todas las actuaciones relacionadas con el mantenimiento de nuestros edificios (dispersos por toda la ciudad de Barcelona) serán decididas bajo la ponderación de elementos como: el impacto en el vecindario, criterios de eficiencia energética, políticas de las empresas de servicios y suministradoras contratadas en relación a sus empleados, etc.

Esta idea implica ir introduciendo progresivamente todos estos criterios en las decisiones relacionadas con el mantenimiento de nuestros edificios. Pensemos en los contratos de obras de mantenimiento, contratos de limpieza, de vigilancia, horarios de apertura y cierre de las instalaciones, política de actividades a realizar, etc. El papel de la oficina de control interno adquiere aquí una especial relevancia, más allá incluso de su activa participación en la decisión de los impactos a considerar como elementos decisorios, en el diseño de los indicadores de seguimiento de estos impactos y su posterior valoración. Se trata de hacer un seguimiento efectivo del cumplimiento de nuestros objetivos de RS, es decir, de la consecución de los impactos previstos. El elemento RS se transforma así en un elemento estratégico clave para la universidad,

que publicita, que es objeto de compromiso social y que es valorado y reportado. Así mismo, los criterios de RS se transforman en elementos cuya observancia ha de ser fiscalizada desde la perspectiva del ejercicio del control interno, no permitiendo, por tanto, la realización de ningún acto que vulnere su contenido. Por otro lado, la imparcialidad asociada tradicionalmente a los órganos de control interno, no ausente en la UB, materializada y garantizada por su absoluta independencia funcional, es un elemento más que refuerza la objetividad y transparencia máxima en el reporting del cumplimiento de los objetivos marcados, realizado a través de la memoria de responsabilidad social.



LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE RIESGOS

Retomando una idea ya comentada anteriormente, es de especial trascendencia la función de control de riesgos asociada al control interno de la UB. Esta función, que como hemos comentado anteriormente, permite al interventor entrar a considerar criterios de oportunidad en sus informes, pudiendo cuestionar no únicamente la legalidad y la formalidad seguida por las diferentes actuaciones, sino también la necesidad y alcance de las mismas, es también una herramienta de primer orden en materia de RS. Entendiendo la RS como la hemos definido, más allá de acciones puntuales, asociada a una estrategia definida en base a unos impactos buscados intencionadamente, el control de riesgos adquiere una mayor trascendencia. No solo nos permite un seguimiento de los riesgos de no cumplimiento o desviación de los impactos buscados con nuestras acciones, sino que permite fundamentar y motivar decisiones en que, como hemos comentado anteriormente, es necesario encontrar el justo equilibrio entre la acción decidida y el coste económico en términos de sostenibilidad de la propia institución. Se consigue de esta manera que los criterios económicos no se aparten de la estrategia de RS sino que formen parte de ella, rompiendo así la habitual excusa del “no hay dinero”. Ha de existir un vínculo y un trabajo conjunto de todas las unidades de la institución para llevar a cabo la estrategia de RS, no pudiendo quedar al margen las unidades estrictamente financieras relacionadas con la ejecución del presupuesto. En definitiva, el razonamiento en términos de RS se ha de trasladar también a las direcciones financieras y presupuestarias que han de romper el tradicional punto de vista estrictamente numérico en la toma de decisiones. Este objetivo es el que se pretende conseguir en la UB, funcionando la OCI como un interlocutor y puente entre estos dos conceptos, normalmente contrapuestos, de acción a realizar y recursos económicos implicados.

Se ha comentado repetidamente en este artículo la idea del control de riesgos como elemento generador de una flexibilidad al interventor, ausente en los controles tradicionales basados en un fuerte formalismo procedimental. Esta flexibilidad que permite entrar en cuestiones de oportunidad, permite también situarse en la posición activa de buscar la solución al problema y no de fiscalizar la solución propuesta. Esta flexibilidad permite la generación del marco conceptual necesario para transformar determinadas prácticas consolidadas y formalmente no del todo correctas, en situaciones totalmente adecuadas a las normas vigentes. Todo ello con el menor impacto negativo posible. En definitiva, permitir que circule el vehículo, el tiempo estrictamente necesario y con la trayectoria bien definida, por un camino de tierra sin que ello sea una irregularidad.



UN EJEMPLO DEL IMPACTO DE LA EXISTENCIA DE LA OCI

Un ejemplo significativo en este sentido fue la actuación de la OCI realizada en materia de remanentes presupuestarios. La situación responde al siguiente esquema conceptual, en el que nos permitiremos renunciar a un lenguaje técnico para mejor comprensión de la idea que se quiere transmitir. Presupuestariamente las diferentes unidades disponen cada año de unos créditos para gastar. Es norma general que aquellos créditos no gastados a final del año, salvo excepciones tasadas, se pierdan para estas unidades, representado un menor gasto total realizado por la universidad. Esta forma tradicional de funcionamiento en los presupuestos públicos, aplicable evidentemente en la UB, tiene una perversidad: fomenta que las unidades gasten todos sus créditos. Y esta actitud por dos razones fundamentales. Por un lado porque si no lo hacen los pierden, como hemos dicho, pero por otro, más perverso todavía, que normalmente lo que han gastado un año sirve de base para decidir la asignación que se les da en el ejercicio siguiente. De esta manera se penaliza al ahorrador (o no gastador) de una doble manera: perdiendo lo no gastado (mientras que posiblemente su compañero de departamento se cambió el mobiliario y lo gastó todo, por ejemplo) y viendo que su presupuesto se minorará en el ejercicio siguiente y no así el del resto.

Esta dinámica presupuestaria no permite que las diferentes unidades hagan planificaciones a largo plazo sino que tengan una visión estrictamente anual de sus asignaciones.

Curiosamente en la UB existía una práctica muy poco habitual, por no decir inexistente en la mayoría de administraciones públicas, consistente en que las diferentes unidades no gastaban todos sus créditos asignados sino que “ahorran” para poder hacer alguna acción futura, tipo inversión o similar, cuando realmente fuera necesaria. Es decir, no se gastaba por la simple idea de consumir el crédito asignado en el sentido comentado.

Llegados a este punto hay que añadir otro aspecto legal relacionado con estos sobrantes de crédito no gastados. La normativa establece que en algunos supuestos estos créditos se pueden incorporar al ejercicio siguiente, pero han de ser necesariamente gastados en ese nuevo ejercicio. Es decir, un crédito sobrante del presupuesto 2017 podrá ser incorporado al ejercicio 2018 pero no más allá. Si no se gasta en el 2018 se perderá.

En la UB se cometió, de forma generalizada, un incumplimiento estrictamente formal en términos contables. Todos los “ahorros” comentados se incorporaban al ejercicio siguiente en una partida presupuestaria concreta, pero a la hora de gastar, las unidades no utilizaban este crédito sino que iban disponiendo del asignado en el ejercicio. Llegado el final del nuevo ejercicio tenían un nuevo sobrante que sumaban al arrastrado de ejercicios anteriores. De esta manera se estaba incumpliendo el precepto reglamentario de no poder disponer de aquellos sobrantes que se habían incorporado a un ejercicio y no se habían gastado ya que se volvían a incorporar todos los sobrantes a un nuevo ejercicio. Es decir, algo que podían haber evitado perfectamente gastando cada año en primer lugar lo ahorrado e incorporado del año anterior para, de esta manera, que el nuevo sobrante se genere en el ejercicio vigente y se disponga de todo un año más para poderlo gastar, no lo hicieron. El resultado final fue que contablemente existían una cantidad importante de créditos ahorrados en cuentas procedentes de años anteriores no gastados que por norma no podían volver a estar disponibles.

Llegó aquí la gran decisión. Desde una perspectiva estrictamente formal todos estos créditos deberían haberse anulado, consiguiendo así un efecto inminente de reducción del déficit acumulado global. Ahora bien, ¿cuál hubiera sido el impacto? ¿Compensaba realmente este proceder con efectos inmediatos el hecho de perder esta mentalidad de ahorro y de buena gestión existente en los diferentes gestores presupuestarios de la UB? Esta decisión es evidente que no puede ser abordada desde la perspectiva de un control estrictamente formal y de legalidad. En este caso la respuesta hubiera sido una única: la no posibilidad de sucesivas incorporaciones y la pérdida de todos los “ahorros” realizados por los diferentes gestores.

Los riesgos de acometer una solución de estas características son obvios: pérdida de esta cultura y práctica de la buena gestión presupuestaria que planifica a largo plazo, ahorra y no gasta por no perder sus créditos asignados.

La gestión de riesgos permitió poder generar un entorno conceptual basado en una interpretación global y en una decisión fundamentada, acomodarlo a la normativa vigente (sencillamente dotando todos esos créditos acumulados como nuevos créditos del ejercicio en que se realizó la acción y equilibrando el presupuesto de ingresos y de gastos) y, en definitiva, mantener esa cultura de la buena gestión existente en la UB. Cultura que aún perdura y ha permitido que, según estimaciones realizadas orientativamente, el no gastar por gastar, haya generado un sobrante de créditos finalmente no dispuestos en torno a los 40 millones de euros en seis ejercicios. No tengamos ninguna duda que esos 40 millones se hubieran consumido, como lo son en la mayoría de administraciones públicas, si se hubiera potenciado la cultura de quien no gasta lo pierde. Los gestores de la UB saben que el ahorrar de forma motivada no se penaliza, por lo tanto no se ven en la necesidad de gastar todos sus créditos asignados en un ejercicio por el simple hecho de no perderlos. Volver a remarcar que el único mérito de la OCI fue detectar ese elemento de buena gestión existente en la práctica por parte de la mayoría de gestores de la UB y, lejos de buscar oportunismos económicos, crear el marco adecuado para poder acometer una solución acorde a las necesidades y características de la UB i a la normativa vigente.



CONCLUSIONES

- a. El control interno implementado por la UB se aleja del control tradicional principalmente por dos motivos. En primer lugar, por el énfasis en el componente interno, que facilita el seguimiento cotidiano, sustituyendo el tradicional control a posteriori que se limita a la verificación de la adecuación a la normativa vigente de los diferentes actos, mediante una participación activa que incluye criterios de oportunidad, generando así un control intrínseco al desarrollo de la propia gestión. Sin duda es mucho menos problemático modificar un plan de acción a partir de una consulta previa o hacer pequeñas correcciones mientras se realiza o implementa la acción, que esperar a tener la acción decidida, diseñada y planteada y someterse a una fiscalización posterior que pone de manifiesto una serie de posibles deficiencias procedimentales y no ofrece una solución alternativa más allá del mero cumplimiento de los procedimientos establecidos, con la consecuente resistencia al cambio que esto supondrá. En segundo lugar por la función de control de los riesgos que la UB ha asociado a las tareas de control interno. Esta función permite solucionar los problemas complejos que surgen en el día a día de manera que la UB tome las decisiones más favorables a sus intereses, dentro del cumplimiento normativo. El análisis de los riesgos

permite entrar a valorar criterios de oportunidad y trabajar conjuntamente con los órganos gestores para encontrar una solución jurídica a una actuación necesaria.

- b. La RS no debe entenderse como sinónimo de caridad ni como acciones desvinculadas del ámbito de trabajo de la organización que tienen como destinatario los barrios deprimidos de la ciudad donde se ubica la organización. Ser socialmente responsable implica introducir la RS en la toma de decisiones y en la gestión, implica tener en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales que tienen las actuaciones previstas por la organización y llevarlas a término o no en función de los mismos. Desde esta concepción, la existencia de un control interno que tiene en cuenta los riesgos y además lo hace no exclusivamente desde la perspectiva económica, sino también social y ambiental, adquiere una gran importancia estratégica. A diferencia de lo que sucede habitualmente con los mecanismos de control existentes, siguiendo esta filosofía no se trataría tan solo de verificar que no sucede ninguna irregularidad o uso ineficaz de los recursos económicos de la organización, sino también de analizar los riesgos para la sostenibilidad de la misma y evitar las actuaciones que pudieran ponerla en jaque y, a su vez, evitar también los impactos sociales y ambientales negativos que la actividad de la organización puede provocar (poniendo en peligro pues, la sostenibilidad ambiental y social).
- c. Como se ha comentado reiteradamente, la RS implica cambios radicales en el modelo de gestión y, consecuentemente, pretender hacer un cambio de paradigma de esta magnitud de manera inmediata resulta poco realista. Lo recomendable es introducir de manera progresiva un modelo de gestión basado en la RS, limitándolo en un principio en algún ámbito o área de la organización e ir cada vez ampliando los ámbitos gestionados de esta forma. ■

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

La elaboración del artículo se basó en las siguientes fuentes de información de la UB.

- <http://www.ub.edu/responsabilitatsocial/es/memoria.html>
- https://www.postgraduatecenter.at/fileadmin/user_upload/pgc/2_LifeLong_Learning_Projekte/0_Lifelong_Learning_Projekte/UNIBILITY/Downloads/Toolkit/UNIBILITY_Toolkit_Spanish2.pdf
- <https://www.postgraduatecenter.at/en/lifelong-learning-projects/lifelong-learning-projekte/university-meets-social-responsibility-unibility/unibility-products/reader-from-csr-to-usr/>