



CAPÍTULO

EL CONTROL INTERNO UNA PRAXIS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EMPRESARIAL



Germán Fernando Medina Ricaurte

Economista, Magíster en Administración de Organizaciones, Especialista en Gestión Pública, Especialista en Pedagogía para el desarrollo del Aprendizaje Autónomo, Docente Asistente de la UNAD, integrante del grupo de investigación Fénix. Investigador principal del proyecto. Correo electrónico: german.medina@unad.edu.co

Este documento hace parte del proyecto de investigación PIE-024-2018 titulado "Los efectos económicos de la variación de TRM en los precios de los productos a nivel de los consumidores y su efecto en el proceso de toma de decisión". Este trabajo se retroalimentó de los comentarios realizados en el congreso internacional Prospecta Colombia 2017, realizado en la ciudad de Cali.

RESUMEN

En el capítulo se realiza una exploración sobre algunos de los conceptos de generación de conocimiento, los cuales se articulan con la gestión y el desarrollo empresarial. Posteriormente se realiza un análisis diacrónico de cómo se genera conocimiento empresarial a través de la evolución de las escuelas administrativas observadas.

Una vez identificado el proceso administrativo, tanto en el planteamiento clásico y neoclásico de la administración, se seleccionó del ciclo administrativo la fase de control para observar su proceso de generación de nuevo conocimiento, observación que se efectuó con base en los informes COSO, donde fue posible identificar la evolución del sistema de control interno; que tuvo como resultado una generación de conocimiento que se refleja en la praxis de la aplicación de estos en el entorno empresarial del sector público.

Finalmente, se establece que las empresas en su evolución generan nuevo conocimiento, lo que tiene un efecto directo en la mano de obra que realiza los procesos más complejos, la cual debe cualificarse con el fin de ser competitivos en las empresas, fenómeno que está asociado a los niveles de ingresos de los trabajadores.

Palabras clave: generación de conocimiento, proceso administrativo, COSO, trabajo, ingresos.

INTRODUCCIÓN

En la evolución de la sociedad, con el paso del tiempo, se observan cambios en sus comportamientos, lo mismo ocurre con las empresas, en donde las prácticas de gestión han evolucionado en la medida en que se desarrolla el conocimiento y este se transfiere a sus procesos; en este sentido la gestión del conocimiento tiene un lugar muy importante en la empresa moderna: La operación de las organizaciones contemporáneas busca la gestión eficiente de los recursos, para lo cual recurre a la gestión del conocimiento, con unos procesos de transferencia que les permita alcanzar con mayor eficacia los objetivos planeados.

En el capítulo se desarrolla el concepto del control interno, como una etapa del ciclo administrativo, y su importancia en el desarrollo de la cultura empresarial moderna. Se analizará su evolución soportada en el desarrollo de los nuevos conocimientos, que son aportados por las diferentes teorías administrativas, que son trasladadas a esta etapa del ciclo administrativo, en especial en las entidades públicas.

Una de las inquietudes de la ciencia moderna, es identificar como se realiza la praxis de las nuevas teorías y cuáles son sus impactos en la evolución de la administración, aspecto que abordaremos desde la significancia de una práctica que se ha generalizado hasta convertirse en el desarrollo de una cultura organizacional en América.

Para evidenciar la gestión del conocimiento empresarial y el desarrollo cultural del control interno, se hará una revisión de la generación de nuevo conocimiento en relación con el control interno. Iniciaremos este proceso soportándonos en los informes del 2013 y 2015, del *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* (COSO). Comité que plantea lineamientos para el desarrollo del control interno que se han tenido en cuenta para el desarrollo del Sistema de Control Interno en varios países de Latinoamérica.

REVISIÓN DE LITERATURA

GENERALIDADES DEL CONOCIMIENTO

Inicialmente para enmarcar la reflexión sobre la gestión del conocimiento se tendrá como referente lo planteado Díaz (2015), quien comenta que “la creación de valor compartido es la nueva estrategia de desarrollo empresarial porque es un plan de acción que desarrolla la ventaja competitiva de la empresa y la aumenta de forma que esta logre crecer y expandir su mercado” (p. 230) Lo que nos permite inferir la existencia de diferentes corrientes de generación de conocimiento tanto en el sector empresarial, como en el académico para generar valor compartido. Motivo por el cual se diseñan y plantean estrategias para el desarrollo del conocimiento que puedan aplicarse a los procesos de gestión, para generar mayor eficacia, en cumplimiento de los propósitos de las organizaciones, ya sean públicas o privadas.

Para la construcción del conocimiento organizacional, es importante referirnos al individuo, que desempeña el rol del trabajador, y que debido a sus características y relación con el entorno puede generar nuevo conocimiento en el contexto de la empresa, como lo comenta Barrera (2019): “La neuroplasticidad, referida a la capacidad de aprender, observable físicamente, con la generación de nuevas conexiones nerviosas que surgen a raíz de nuevo conocimiento o estimulación sensorial, está ligada a la experiencia, creando sensaciones y recuerdos” (p. 146).

Lo anterior permite identificar que las percepciones que tienen los individuos en las organizaciones son el dinamizador de nuevo conocimiento empresarial, en la medida que este se perfecciona y complejiza, generando un conocimiento que al ser documentado y socializado permite la aplicación de este en muchos otros entornos, ya sea en la esfera de lo público o lo privado; siendo, así un referente muy trascendental y fundamental para la gestación del conocimiento empresarial a través del tiempo.

EVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO

Es importante, en el desarrollo de la gestión del conocimiento en el sector empresarial, tener en cuenta la evolución histórica y las investigaciones realizadas por diferentes exponentes de la administración, como Taylor, Fayol, los Hermanos Gant, entre muchos otros, que a través de diferentes técnicas buscaron una mayor comprensión y eficacia de los procesos empresariales.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Uno de los principales exponentes de la administración científica fue Frederick Winslow Taylor, quien, de acuerdo con Chiavenato (1995), planteó que “la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científicamente y no empíricamente” (p. 61), lo que evidencia el interés por estudiar la organización y generar una serie de conocimiento que ayude al desarrollo de los procesos organizacionales.

En la empresa, el conocimiento debe ser entendido como lo plantea Ramírez (2009, p. 1): “El acto consciente e intencional para aprehender las cualidades del objeto, primariamente es referido al sujeto, el Quién conoce, pero lo es también a la cosa que es su objeto, el Qué se conoce”. De donde se establece que la generación de conocimiento es un acto consciente en donde el individuo asocia la relación entre los objetos observados.

El deseo de conocer las cualidades de los procesos productivos, facilita la comprensión sobre el desarrollo de la administración científica, en donde la observación ha sido una herramienta útil para generar el conocimiento sobre lo que se llamaría el proceso administrativo.

El nuevo conocimiento empresarial sería mucho más útil, si a las ideas sobre la cosa observada se les diera un tratamiento científico, con lo cual se lograría una mayor optimización del conocimiento desarrollado.

TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Otro de los planteamientos interesantes, en la evolución de la administración es el desarrollado por la teoría clásica de la administración, en donde su principal exponente, Henri Fayol, afirmó que “su éxito se debía no sólo a sus cualidades personales sino también a los métodos que empleaba. Lo que hizo que tuviera una visión científica de la administración” (Citado en Chiavenato, 1995, p. 103). Este aporte de Fayol propendió por la generación de un conocimiento científico, y es reconocido en las facultades de administración de empresas en gran parte de universidades del globo.

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

De acuerdo con los desarrollistas de la teoría de las relaciones humanas, entre los que se encuentran: Mayo, Follett, Dubin, Roethlisberger, French y Lewin, se observa el desarrollo científico de una teoría mediante la aplicación de un modelo experimental en una empresa cuyo nombre es la Western Electric y está ubicada en Hawthorne. Proceso que fue documentado científicamente, generando conocimiento sobre las relaciones entre los empleados y sus efectos en los niveles de producción de la organización. La anterior evolución del conocimiento en la administración se desarrolló desligándose de la preocupación anteriormente dirigida hacia la tarea y hacia la estructura, para orientarse hacia la preocupación de las personas. El conocimiento generado dio origen a la teoría de las relaciones humanas, la cual, hasta la fecha, ha tenido diferentes desarrollos y aplicaciones dentro de la administración de las organizaciones.

TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Posteriormente la generación de conocimiento dentro de la administración se ve planteada por el desarrollo de la teoría neoclásica de la administración, en donde algunos de sus exponentes son Peter f. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Michael Jucius, William Newman y George Terry entre otros autores. Aportan que las características más relevantes de esta teoría son:

- Énfasis en la práctica de la administración.
- Reafirmación de los postulados clásicos.
- Énfasis en los principios generales de la administración.
- Énfasis en los objetivos y en los resultados.
- Eclecticismo.

Allí observamos un desarrollo en la generación de conocimiento en la empresa, pues se presenta como un proceso evolutivo que se soporta en conocimiento generado en procesos anteriores. Por lo que la generación del conocimiento en las empresas está asociada con aspectos relacionados con la interpretación de la información que permiten el desarrollo de la capacidad de actuar.

Un aspecto relevante en la evolución de la teoría administrativa es el desarrollo de muchas teorías que son interesantes de acuerdo con su acervo cognitivo, como son: la teoría de la Burocracia, la estructuralista, la del comportamiento, la matemática y la de sistemas. Teorías que han generado conocimiento nuevo, de acuerdo con el planteamiento de Nuñez (2004), quien define el conocimiento como “los datos percibidos por el hombre, [que] se interpretan a la luz de su experiencia. Aquello que el hombre interpreta en su actividad interna o psíquica, a partir de los datos, conforma su conocimiento” (p. 4). La recolección de datos y su adecuado procesamiento ha desarrollado conocimiento cognoscible, permitiendo la evolución del conocimiento en la administración, que se han plasmado en diferentes teorías aplicadas en múltiples contextos empresariales.

Es necesario tener en cuenta, también, el planteamiento desarrollado por la Escuela Neoclásica de la Administración, que reafirma el proceso administrativo como las funciones de planeación, organización, dirección y control. En donde cada una tiene las siguientes características:

- Planeación: es el establecimiento de objetivos claros y medibles, y la programación de las actividades que para alcanzarlos.

- Organización: identificación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos trazados. En ellos es importante establecer una estructura que contengan los cargos y niveles de autoridad y responsabilidad.
- Dirección: es el proceso de comunicación de los líderes con todos los niveles de la organización, motivando al personal para el logro de los objetivos.
- Control: Mecanismo de verificación del cumplimiento de los objetivos. En caso de que se presenten desviaciones faciliten la corrección y el ajuste de las mismas.

En concordancia con lo planteado por los neoclásicos de la administración, la teoría estructuralista de la administración, la teoría del comportamiento en la administración, la teoría del desarrollo organizacional, la escuela estructuralista y el enfoque sistémico de la administración han generado conocimiento sobre cómo administrar mejor a la organización.

La generación de nuevo conocimiento organizacional es concordante con lo planteado por Núñez (2004), quien comenta que “todo el desarrollo de las ideas y de las realidades de carácter económico, financiero, social, político, jurídico, comercial, científico y tecnológico constituye un conocimiento o conciencia social dentro de la cual se forma la organización en condiciones concretas” (p. 6). Propiedad que está presente en el desarrollo de nuevo conocimiento en las empresas, y que tiene el propósito de generar unas condiciones adecuadas para que estas sean más exitosas en los mercados.

Uno de los aspectos innovadores en la gestión de las organizaciones es el concepto acuñado por Peter Drucker (1997), que, en su libro *Drucker su visión sobre: la administración la organización basada en la información la economía la sociedad*, plantea y desarrolla el concepto de la nueva sociedad del conocimiento.

Drucker realiza una reflexión sobre la evolución del trabajador en las empresas modernas, planteando en primera instancia que los trabajadores durante la revolución industrial, y hasta mediado del siglo XX, no requerían de un conocimiento muy elaborado para laborar en la fabricas y realizar las actividades que se les asignaban en las industrias, por lo que era suficiente una inducción que les permitiera aprender el oficio. El trabajador basándose en la capacidad física y el conocimiento básico podían desarrollar los trabajos. La mano de obra en estas condiciones era barata, ya que no requería mayor conocimiento sobre los oficios, lo que facilitaba la migración de trabajadores del campo a las ciudades. Para los nuevos trabajadores que ingresaban a la industria, no era necesario realizar mayores esfuerzos académicos para su preparación laboral.

En la medida en que las empresas mejoraban sus procesos productivos y se implementaba la tecnología, con nuevos y complejos procesos, fue necesario que el trabajador comenzara a tener acceso al nuevo conocimiento, con el fin de seguir participando en el proceso productivo. Esta situación tuvo como resultado que se comenzará a generar una diferenciación entre los trabajadores que no requerían mayor conocimiento ni experticia para el desarrollo de sus actividades, frente a los trabajadores que tenían que capacitarse de forma adecuada para poder realizar sus actividades.

La diferenciación entre trabajadores que habían apropiado conocimiento y los que no lo tenían comenzó a generar una clasificación entre los trabajadores, la cual se inició con una diferencia en los niveles de ingreso, lo que se reflejó en que los trabajadores mejor cualificados tenían un mayor nivel de ingreso; aspecto que tuvo como resultado un ascenso en su nivel social.

En relación con la nueva sociedad de conocimiento Drucker (1997) afirma que “en primer lugar, el trabajador de conocimientos obtiene acceso al trabajo, al cargo y a la posición social en virtud de la educación formal” (p. 227). Lo que permite identificar que en las organizaciones modernas existen muchos trabajos que requieren un amplio conocimiento y el desarrollo de una experticia idónea para desempeñar adecuadamente el trabajo, ya que es necesaria la apropiación de muchos conocimientos y la capacidad para transferirlos a las empresas. Por lo tanto, es muy difícil que estos trabajos se puedan desarrollar con base en la sola experiencia.

La generación permanente de nuevo conocimiento por parte de las organizaciones, que permean toda su estructura organizacional, generan la necesidad de contar con personal que tenga unos conocimiento específicos en procesos y procedimientos tanto operativos como administrativos, es por este motivo que Drucker comenta que “el rendimiento de un individuo, una organización, una industria, un país, en la adquisición y aplicación de conocimientos se convertirá en el factor competitivo clave para las oportunidades de desarrollo e ingresos del individuo” (1997, p. 230); lo que genera, entonces, un efecto en el incremento de los ingresos de la empresa y la suma de estos efectos en los diferentes sectores de la economía se reflejan en el desarrollo de un país.

Uno de los tópicos desarrollados en la generación de conocimiento en las organizaciones es el control interno, aspecto que tiene una estrecha relación con el ciclo administrativo, específicamente con la fase del control, en donde se ha venido generando una serie de conocimientos que alimenta la gestión y el control de los recursos en las organizaciones. Ese es el caso del *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission* (COSO), institución que genera y aporta conocimiento nuevo para el desarrollo del sistema de control interno de las organizaciones.

HALLAZGOS

EVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO EMPRESARIAL EN EL CONTROL

De acuerdo con Aular el COSO es “el comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway, conformado en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta, y de emitir las recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa” (2019, párr. 8). El COSO es una comisión voluntaria, que plantea lineamientos para el desarrollo de herramientas de gestión organizacional y al mismo tiempo emite orientaciones generales sobre el funcionamiento del control interno, con el fin de reducir las pérdidas no operativas en los procesos de gestión en las organizaciones.

De acuerdo con la Asociación Española Para la Calidad (s.f.), el COSO está integrado por cinco organizaciones del sector privado en EE.UU., que desarrollan temas como la gestión del riesgo, el control interno y la disuasión del fraude, las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI),
- El Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

COSO I

En 1992, se publicó el primer informe titulado *Internal Control - Integrated Framework* el cual fue conocido como COSO I, cuyo propósito centran era ayudar a las organizaciones a identificar las fortalezas y debilidades de sus sistemas de control, uno de los aportes significativos de este informe es la definición concreta de qué es el control interno, una definición de fácil interpretación para el sector empresarial.

Un elemento importante de este desarrollo empresarial es que el control interno se debe desarrollar desde adentro de las firmas y no a través de consultores externo, porque los empleados de las empresas son los que las conocen a fondo y son estos los llamados a realizar el control al interior de estas.

En este informe se hace énfasis en el desarrollo de la eficacia y eficiencia en todos los niveles de la organización. También considera la importancia de la información financiera que debe reportar en forma fidedigna las transacciones de las empresas y por último hace referencia a la importancia frente al cumplimiento de las normas internas y externas que se relacionan con la organización.

En esta primera fase, para la implementación adecuada de un sistema de control interno en una organización, se debían desarrollar los siguientes componentes:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Componentes que se fueron desarrollando acorde como evolucionaba la consolidación de la cultura del control interno en las empresas.

COSO II

En el 2004, se publicó el informe *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* conocido como COSO II, en el cual se desarrolló el concepto de control interno y se asocia la gestión de riesgos, la cual está relacionada con todas las áreas de la organización.

En este desarrollo el sistema de control interno cobija a todos los empleados de la empresa desde el nivel directivo, ejecutivo y operacional. El modelo se amplió a ocho componentes que son:

1. Ambiente de control: los valores y la filosofía de la organización.
En donde se incluye la postura de la empresa frente a la administración de los riesgos.
2. Establecimiento de objetivos: identificación de objetivos estratégicos y operativos que orientan la gestión de la empresa.
3. Identificación de eventos: que de presentarse pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.

4. Evaluación de riesgos: analizar la probabilidad de la ocurrencia y su impacto en la organización.
5. Respuesta a los riesgos: identificación de acciones para controlar el evento presentado.
6. Actividades de control: los procedimientos que se establecen para administrar el riesgo.
7. Información y comunicación: que permita a los trabajadores realizar en forma eficaz el trabajo.
8. Supervisión: mantener un sistema de monitoreo a la gestión.

Los componentes fueron de difícil aplicación debido a la estructura piramidal desarrollada para la implementación del control interno, aspecto que tenía como efecto que la empresa realizará muchos procesos volviendo lenta en su reacción en cuanto a las necesidades del mercado.

COSO III

En el 2013, se publicó el COSO III, en donde se mantienen los cinco elementos del sistema definidos inicialmente y se introducen elementos para la administración del riesgo:

- Desarrollar sistemas de administración de riesgos que se adapten rápidamente al entorno.
- Realizar esfuerzos para mantener controlados los riesgos.
- Mejorar la calidad la información y la comunicación.

En el 2015, de acuerdo con el informe elaborado por la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores, “el control interno desde la perspectiva del enfoque COSO, su aplicación y evaluación en el sector público”, en la parte introductoria, se afirma que el control interno por “ser una herramienta de apoyo para la administración de las organizaciones (sean estas gubernamentales o de otro tipo), permite a la alta gerencia obtener una seguridad razonable sobre los controles existentes en sus procesos” (OLACEFS, 2015, p. 4). De donde podemos establecer que el control interno es una herramienta administrativa que puede ser efectiva tanto en el sector privado como en el sector público, un avance que permite a las organizaciones públicas implementar esta herramienta en sus organizaciones con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

EVOLUCIÓN DEL COSO I AL COSO III

En el desarrollo del conocimiento empresarial, en el contexto del control interno, se observan ajustes de los modelos de control interno, del planteado en 1992 frente al del 2013, en donde se evidencia una evolución significativa.

Los cambios en el modelo de control interno obedecen al desarrollo de nuevas teorías organizacionales que son aplicadas para satisfacer las necesidades de un control adecuado y pertinente de las organizaciones.

MODELO COSO I

Una de las características del control interno, planteada por el COSO 1992, es que su estructura contiene los cinco factores que la componen y están centrados en un esquema de control de la empresa, auditoría interna y externa; labor que se desarrolla por las dependencias que realizan el control y de la cual la alta dirección recibe la información que ha sido procesada por esas dependencias.

Este es proceso que genera una dedicación de tiempo y esfuerzo administrativo en la realización del proceso de control en la organización. Además, concibiéndose el control interno como un proceso ajeno al gestor de los procedimientos, en esta circunstancia es difícil que se genere el autocontrol, función básica del control interno y que debe ser apropiada por los responsables de los procesos, con el fin de que los productos que se obtengan tengan la calidad deseada, cumpliendo con los objetivos trazados en la planeación realizada por la organización.

La estructura planteada por el coso 1992, se observa en la figura 5. El sistema de control está conformado por cinco componentes que son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

FIGURA 5. Sistema de control interno según COSO 1992



Fuente: Hernández (2017).

La implementación de este sistema presentó la complejidad que la supervisión y seguimiento eran desarrolladas por oficinas de control de las empresas, en este modelo el compromiso de la alta dirección no era muy evidente.

Otra complejidad que generó el modelo es que las dependencias interpretaban que el control era responsabilidad de las oficinas de control interno, que, a través de procesos de supervisión y seguimiento, monitoreaban la gestión de la empresa. Aspecto que dificultó la implementación de un ambiente de control adecuado que facilitara el desarrollo de los procesos de autocontrol, que debían estar inmersos en todos los procesos de la organización.

MODELO COSO III

En el modelo de sistema de control interno desarrollado por COSO 2013 se observa que su estructura irradia el control a todos los procesos de la organización como aparece en la estructura de cubo de la figura 6. Evidenciando el compromiso de la alta gerencia que permea a toda la estructura de la organización.

FIGURA 6. Sistema de control interno



Fuente: Schandl y Foster (2019).

En la figura 6, se observan los avances del COSO en el desarrollo del sistema de control interno desde 1992 al 2013, en donde el principal desarrollo es la inclusión de reportes que no solo se limitan a los informes financieros, sino que incluyen reportes de gestión de todas las áreas de la organización; lo que tiene como efecto una integración de toda la organización en el proceso del control interno. Lo anterior evidencia la gestión del desarrollo del conocimiento empresarial en el tema del control interno.

La evolución del control interno ha tenido como resultado que este se haya convertido en una herramienta de gestión para la alta gerencia que le permite monitorear el avance de la gestión para el logro de los objetivos planteados, y para identificar oportunamente las desviaciones que se presenten y tomar las decisiones correctivas en forma oportuna, permitiendo que la gestión se realice con eficiencia. La importancia de todo

este desarrollo de conocimiento empresarial está dirigida a que las empresas, privadas o públicas, pueden ser más eficientes y eficaces en el uso de los recursos, logrando niveles de productividad adecuados a las intencionalidades de las organizaciones.

ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Las entidades del estado manejan recursos con el fin de atender las necesidades de la sociedad que demanda los bienes o servicios que ofrece el estado, las empresas públicas funcionan básicamente con presupuestos que son asignados por el gobierno, quien recolecta los recursos mediante impuestos que pueden ser de diferente origen, directos, indirectos, nacionales, departamentales, municipales, etc.

En ese sentido las organizaciones públicas tienen unos recursos que son limitados, frente a unas necesidades sociales que tienden a ser ilimitadas, en ese sentido deben administrar en forma adecuada los recursos que la sociedad le confía. Para desarrollar correctamente esta labor debe realizar la función de administrador, en ese sentido el Estado puede desarrollar el planteamiento neoclásico que argumenta que “las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar)” (Chiavenato, 1995, p. 246). De esta forma, los recursos serían usados adecuadamente por el Estado en el cumplimiento de los principios constitucionales.

Otro de los aspectos considerados en la gestión de las organizaciones públicas, cuyo propósito es la prestación de servicios o suministro de bienes en la forma más eficaz posible, es satisfacer las necesidades de la sociedad; por ello el Estado ha concebido una organización de modelo burocrático. En ese sentido, observando lo planteado por Bennis (1968) frente a concepto burocrático, “la burocracia fue una invención social, perfeccionada durante el transcurso de la Revolución Industrial [...] con la finalidad de organizar detalladamente y dirigir estrictamente las actividades de las empresas con la mayor eficiencia posible” (p. 3), resulta evidente que las organizaciones tienen claramente establecidas estructuras y relaciones formales en su interior, buscando la eficiencia en la prestación de los servicios.

Un elemento muy importante que es considerado dentro de las organizaciones burocráticas es el que tiene que ver con las relaciones de gerencia y administración del personal. En ese sentido Bennis y Slater comentan que “las burocracias surgieron a partir de la era victoriana como consecuencia de la necesidad de orden y precisión sentida por las organizaciones y de la reivindicación de los trabajadores por un trato justo e imparcial” (1968, p. 3).

Hoy día el Estado colombiano con el fin de mejorar la eficiencia de sus procesos ha implementado la carrera administrativa mediante la Ley 909 de 2004, con el fin de que la selección del personal sea por méritos, así como el ascenso de los funcionarios públicos, de carrera, se realice mediante concurso dentro de las empresas del Estado. Todos estos procesos se han venido desarrollando con el fin de lograr la eficiencia en las entidades con el fin de que la gerencia y la gestión de las empresas atiendan las necesidades de la sociedad y que la gestión sea realizada por las personas más aptas de la sociedad, teniendo en cuenta que la sociedad se construye entre todos y reconociendo las capacidades humanas, técnicas e institucionales que tiene cada uno de los que participan directa o indirectamente en el proceso (Vargas-Hurtado et al., 2019).

ARQUETIPOS SISTÉMICOS

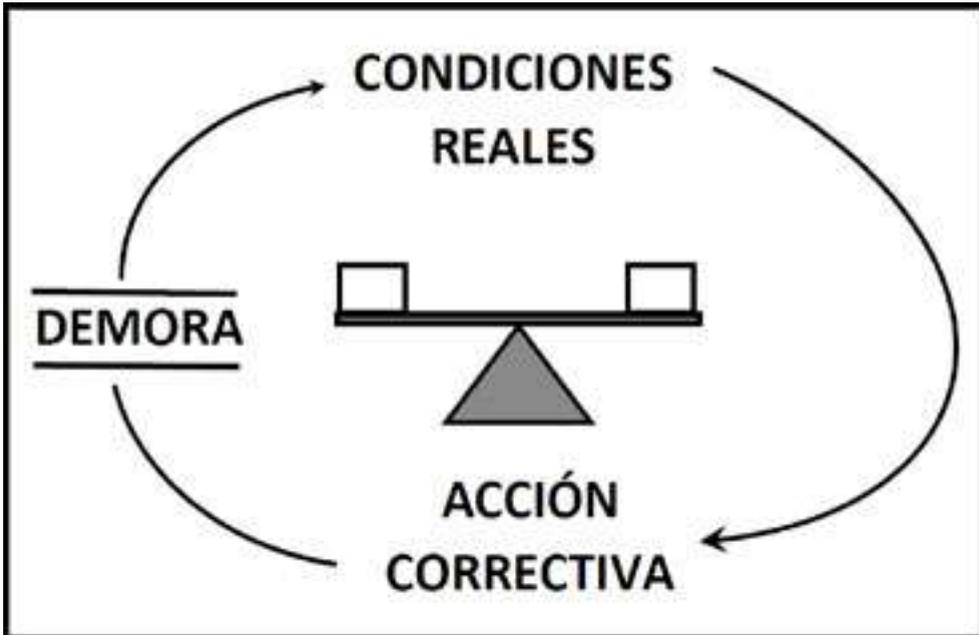
Las organizaciones realizan procesos administrativos en el desarrollo de la gestión, estos procesos tienen actividades que son repetitivas y que se presentan de forma similar en la mayoría de las organizaciones. Este comportamiento en la administración ha sido definido como arquetipos, “los arquetipos sistémicos —cuyo número es relativamente pequeño— sugieren que no todos los problemas administrativos son únicos, algo que los directivos experimentados saben intuitivamente” (Senge, 1998, p. 55). Estos permiten a los gerentes observar fenómenos con referentes de comportamiento genérico que pueden ser utilizados como punto de referencia, lo que facilita la adopción de medidas que den solución a la situación detectada dentro del entorno en que se desempeña la organización.

De acuerdo con lo planteado por Senge (1998) uno de los rasgos de los arquetipos es que “revelan que una elegante simplicidad subyacente a la complejidad de los problemas administrativos. A medida que aprendemos a reconocer estos arquetipos, vemos cada vez más sitios donde es posible aplicar el apalancamiento para enfrentar desafíos difíciles” (p. 55). Aspecto que no es exclusivo a las organizaciones de carácter privado, sino que también es posible de aplicar en las organizaciones públicas, ya que estas develan problemas administrativos en los cuales se pueden aplicar los arquetipos con el fin de entender la complejidad de su desarrollo y así adoptar las medidas que se consideren necesarias para superar la situación observada.

Senge ha planteado nueve arquetipos más uno especial, los cuales se han denominado de la siguiente forma: Arquetipo 1: Límites de crecimiento; Arquetipo 2: Desplazamiento de la carga; Arquetipo 3: Compensación entre proceso y demora; Arquetipo 4: Caso especial desplazamiento de la carga hacia la intervención; Arquetipo 5: Erosión de metas; Arquetipo 6: Escalada; Arquetipo 7: Éxito para quien tiene éxito; Arquetipo 8: Tragedia del terreno común; Arquetipo 9: Soluciones rápidas que fallan; Arquetipo 10: Crecimiento y subinversión.

El arquetipo que se tendrá en cuenta es el 3, compensación entre el proceso y la demora, que de acuerdo con Senge (1998) consiste en “muchos procesos de realimentación pueden contener demoras, interrupciones en el flujo de influencia que hacen que las consecuencias de los actos emerjan gradualmente” (p. 46). Lo anterior tiene como efecto que la organización tome medidas en forma tardía, o que no perciba que se deben tomar medidas en ciertos casos. En la figura 7 se muestra la estructura planteada por Senge.

FIGURA 7. Estructura arquetipo compensación entre proceso y demora



Fuente: Senge (1998).

La figura muestra el flujo que tiene la acción correctiva que genera demora, en procesos que supuestamente están equilibrados. Lo que genera una falsa percepción de que la gestión se está realizando en forma adecuada, y no se tienen en cuenta el tiempo que se dedica a la acción correctiva; siendo este un aspecto que a las organizaciones les interesa, en razón a la demora y pérdida de recursos en ese proceso.

En muchas ocasiones las organizaciones creen que el sistema se encuentra en equilibrio lo que tiene como efecto que no se tomen las medidas a tiempo y que el problema perdure en el tiempo sin solución. De acuerdo con Senge (1998) este tipo de arquetipo desarrolla “la acción agresiva, [que] a menudo genera lo contrario de lo que se busca.

Genera inestabilidad y oscilación, en vez de llevarnos con mayor rapidez hacia nuestra meta” (p. 54). En ese sentido se deben establecer las acciones reales que permitan una solución correctiva real a los procesos involucrados.

En la administración tanto privada como pública, existen muchos de los arquetipos planteados por Senge y de su rápida detección depende una pronta reacción con acciones efectivas que conduzcan a la solución de estos. El desarrollo de este conocimiento sirve para que los gerentes con poca experiencia, puedan utilizar los arquetipos para la solución de problemas que son repetitivos en la gestión.

LA FUNCIÓN PÚBLICA Y ADMINISTRATIVA

La función administrativa en Colombia está a cargo de las diferentes instituciones encargadas de prestar los servicios a los ciudadanos; esta es muy importante para el logro de los objetivos del Estado, que deben estar alineados con las necesidades de la sociedad.

La función pública es muy importante en el estado nación ya que es el conjunto de normas, principios, instituciones, procedimientos y trámites que regulan la relación entre el servidor público y la administración; constituyéndose en el vínculo entre los mismos y siendo una herramienta fundamentas para el desempeño de los funcionarios públicos.

El ejercicio de la función pública es practicado por personas naturales o jurídicas en interés general, bajo principios constitucionales, legales y reglamentarios especiales, requiriendo la disposición de medios para su desarrollo, que normalmente corresponden a bienes que hacen parte del patrimonio público.

La función administrativa es la que está al servicio de los intereses generales. Se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

La función pública como la administrativa, se orientan hacia el bienestar general de la población. Las dos funciones tienen en cuenta los principios consagrados en la Constitución Política.

EL ESTADO COMO SISTEMA

Para analizar el proceso del funcionamiento del Estado y los efectos de los procesos de corrupción, se analizará la organización social del Estado colombiano con un enfoque sistémico.

Para el análisis de la estructura del Estado colombiano, se observará como un sistema que está integrado por los diferentes elementos que interactúan dentro de él, como instituciones, entidades, empresas, etc. Teniendo en cuenta que cada una de ellas actúa de forma independiente de acuerdo con el rol que desempeñen, o sea, que cada una tiene una identidad que les permite ser diferentes y a su vez coexistir dentro de un sistema que es el Estado, Etkin y Schvarstein afirman:

Nuestro abordaje organizacional admite la coexistencia de dos manifestaciones de la realidad organizacional, que se van alternando en la experiencia del observador. Por un lado, la idea del sistema como conjunto o totalidad organizada, en la cual predomina la cohesividad, y por el otro, la individualidad de las partes componentes y su comportamiento autónomo. No hablamos de partes dependientes, sino de la coexistencia. De ambas realidades en el marco de procesos de autorregulación que dan continuidad al sistema (2000, p. 52).

La organización del estado nación es un sistema con una estructura organizada, en donde cada uno de los actores, instituciones y órganos de la sociedad tienen una individualidad para desempeñar el rol que han escogido o se les ha asignado, y la interacción de todos estos elementos permite que el estado nación funcione para lograr el propósito constitucional.

La estructura del Estado colombiano está conformada por una serie de elementos que están articulados y que coexisten cada uno con sus propias características. Algunos de estos elementos del sistema se ven afectados por externalidades como la corrupción, que se desarrolla cuando determinados funcionarios dan un uso indebido al poder que les ha otorgado el pueblo o quien los ha nombrado en los diferentes cargos de las entidades del Estado.

DESARROLLO DEL CONTROL INTERNO EN COLOMBIA

Uno de los aspectos significativos para el correcto funcionamiento de las organizaciones contemporáneas es el control, en ese sentido Ishikawa comenta:

El Dr. Taylor solía describir el control con las palabras “planear, hacer, ver”. ¿Qué significa “ver”? Para los alumnos de secundaria japoneses significa simplemente mirar algo. Esto no transmite el significado que Taylor le quiso dar. Por tanto, nosotros preferimos decir “planear, hacer, verificar, actuar” (1997, p. 71).

La adecuada estructuración y puesta en marcha de este círculo de control debería propender por una cultura en todas las áreas y personas de una organización, dirigida hacia su efectiva interacción y a la generación de juicios críticos autónomos, sin que se deje de lado la siempre necesaria apropiada supervisión.

El control hoy en día no se simplifica únicamente al “ver” la realización de una actividad o tarea asignada dentro de una jornada laboral o descripción de cargo. El control se ha tornado en un estudio minucioso del prever a dónde y cómo se quiere llegar, y de los resultados alcanzados al realizar los análisis pertinentes para apoyar la toma de decisiones, que en lo posible y de manera ideal, estarán encaminadas en la prevención de los riesgos para evitar la corrección de los errores resultantes.

El control de la gestión de los recursos en el sector público, es muy importante ya que, dependiendo de la correcta aplicación de los controles, se puede establecer un sistema organizacional, que responda a las necesidades de los ciudadanos; y de esta forma controlar procesos como la corrupción. Según Sanclemente (2020) “la corrupción es un problema producto de instituciones débiles que, por su diseño o evolución, no tienen la capacidad de hacer cumplir de manera imparcial las reglas de funcionamiento de la sociedad” (p. 107), por lo tanto, esta evidencia que existen instituciones débiles incapaces de hacer cumplir los objetivos de la función pública.

Hoy en día los estados modernos a través de las constituciones han establecido las normas que regulan las relaciones entre la población. En el caso de Colombia, la constitución actual fue expedida en 1991. Uno de los desarrollos de conocimiento por parte de las organizaciones es el control interno, cuya concepción en Colombia inicia desde la Constitución de 1991.

La concepción de control cambió en el Estado colombiano, estableciendo la necesidad de cambiar el control previo a un control durante la ejecución misma de los procesos y posterior a estos, naciendo de ahí la necesidad de establecer el control interno en todas las entidades del Estado. Con la Ley 87 de 1993, se estructura esta concepción de control, la cual se aclara a través de la directiva presidencial 002 de 1994.

Una de las complejidades que tienen las entidades del Estado es la apreciación generalizada de que sus procesos de control y evaluación, en muchas ocasiones, no corresponden con la realidad institucional, o con las pretensiones del orden institucional vigente, aspecto que conlleva a que los resultados de la gestión sean desdibujados ante la opinión pública, porque no se cuenta con un modelo que facilite el reconocimiento de la gestión del control que corresponda con las reales necesidades de la sociedad. Además, involucra que solo se observe la gestión desde la óptica de los indicadores de los niveles de corrupción y no desde la gestión de sus avances conforme con los planes de desarrollo propuestos, la eficiencia de las organizaciones y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el cotejo entre la literatura revisada frente a los hallazgos referenciados, se observa que existe una generación de nuevo conocimiento por parte de las empresas, que es muy dinámica y que actualmente está bien documentada, lo que permite una adecuada aplicación en los diferentes contextos empresariales.

En la medida en que las organizaciones evolucionan, el control evoluciona de acuerdo con las nuevas necesidades las organizaciones, con el fin de evitar la pérdida injustificada de recursos y controlar en forma pertinente los procesos de gestión en el logro de los objetivos de las empresas.

Para el desarrollo adecuado del sistema de control interno en las organizaciones, tanto privadas como públicas, hoy en día se requiere un personal cualificado, con conocimiento desarrollado a través de instituciones de educación formal, que prepare personal de forma adecuada y que pueda aplicar el conocimiento empresarial desarrollado en el tema del control.

El conocimiento organizacional se va desarrollando en la medida en que evoluciona la tecnología y las teorías de la administración, lo que tiene como resultado que surjan nuevos modelos de gestión que sean desarrollados y aplicados por las empresas. El trabajador de la sociedad del conocimiento debe estar preparado para apropiarse del conocimiento desarrollado por las organizaciones, con el fin de atender la demanda de personal calificado por parte de las organizaciones.

El control interno en las entidades del Estado ha tenido una evolución que se ha visto permeada por las nuevas teorías de la administración. El correcto funcionamiento de este depende de la comprensión de la generación de nuevo conocimiento empresarial, el cual debe ser articulado con mecanismos de capacitación del personal para que sean eficientes y eficaces en la gestión de control interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Española para la Calidad. (s.f) *El COSO*. AEC. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

Aular, M. (2019, 24 de diciembre). Los 5 componentes del Control Interno según el marco COSO. *Pensamiento administrativo*. <https://manuelgross.blogspot.com/2019/12/los-5-componentes-del-control-interno.html>

Barrera-Ortegón, A. del P. (2018). Capítulo 4: El neuromarketing y su aporte a la competitividad empresarial. En J. E. Castellanos (Ed.), *La Competitividad: Visiones desde la investigación científica en ciencias económicas y administrativas* (pp. 121-154). Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://doi.org/10.22490/9789586516334.04>

Bennis, W. G. y Slater, P. E. (1968). *The Temporary Society*. Happer & Brother.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. MacGraw-Hill.

Congreso de Colombia. (1993, 29 de noviembre). Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. [Ley 87 de 1993]. DO: 41. 120.

Congreso de Colombia. (2004, 23 de septiembre). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. [Ley 909 de 2004]. DO: 45.680.

Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez, P. y Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Thomson.

Díaz, N. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207-230. <https://editorial.uca-tolica.edu.co/index.php/RevClat/article/view/1629>

Drucker, P. (1997). *Drucker: su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Norma.

Etkin, J. y Schvartein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones*. Paidós.

Hernández, R. (2017). El informe COSO. <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>

Ishikawa, K (1997). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Grupo Editorial Norma.

Nuñez, P. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva sociopsicológica. *ACIMED*, 12(3), 1-75.

OLACEFS. (2015). *El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO –su aplicación y evaluación en el sector público*. Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza, Contraloría General de la República de Costa Rica. <https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2019/10/5-Informe-Final-ICI-2018-CTPBG.pdf>

Ramírez, A. (2009). La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual. *An Fac med*, 70(3), 217-224.

Sanclemente-Arciniegas, J. (2020). Corrupción, orden público y regulación económica en Colombia. *Revista Jurídicas*, 17(1), 105–124. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.17151/jurid.2020.17.1.6>

Schandl, A. y Foster, P (2019). *COSO Internal Control – Integrate FrameWork*. Crowe. <https://www.coso.org/Documents/COSO-CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>

Senge, P. (1998). *La quinta disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

Vargas-Hurtado, G. I., Ramírez Guerrero, L. E., Hernández Gutiérrez, J. C., Romero Lozano, A. M., Vargas Paredes, S. R. y González-González, G. L. (2019). *Escenarios futuros del trabajo infantil, niños niñas y adolescentes en Ibagué - Tolima*. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789586516396>