

2012

Transición Del Control De La Teoría Clásica En Administración Al Reciente Control Interno De Las Organizaciones Y Las Competencias De Los Administradores Para Asumir El Cambio



Elaborado: Xavier Ernesto Salazar Tamayo

Administrador De Empresas

Asesoría: Diana Infante Arciniegas

Contadora Publica

(Universidad Nacional De Colombia)

Especialista En Aseguramiento y Control Interno

(Universidad Javeriana)

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad De Ciencias Económicas

Programa De Administración De Empresa

Ensayo De Grado

1- Introducción

“La administración es la conducción racional de las actividades de una organización ella implica la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades”

Idalberto Chiavenato

El control es precisamente el punto de partida para este escrito al ser considerado pilar fundamental dentro de la conducción de las organizaciones, es responsabilidad de los administradores y la academia conocer a profundidad las implicaciones teóricas, la complejidad y la evolución del control a modelos actuales que facilitan mantener el rumbo de las empresas con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.

Los programas de administración ofrecidos por universidades Colombianas, contemplan dentro de su plan de estudios una variedad de materias enfocadas a la percepción de la administración en las que se evidencia la concepción clásica del control. Es común hallar dentro de los programas académicos de docentes que imparten la administración, temas de estudio de teorías clásicas como las de Frederick W. Taylor, Henri Fayol o Amiati Etzioni, autores que en sus estudios han dado una noción simple y clásica pero que no carece de importancia en cuanto a lo que significa ejercer el control. Es evidente que el modo de ver el concepto para los clásicos administrativos entre los siglos XVII y XIX no está al margen de la globalización que surge en los mercados actualmente. La expansión económica de las empresas y los gobiernos, ha logrado que incursionen en distintos países, exigiendo medios de control más efectivos que permitan mantener el dominio de las compañías. Conocer los fundamentos aportados con

el transcurrir de los años por los distintos proponentes de la administración en cuanto al control es esencial, pero es más importante aún conocer la transición que ha tenido el tema con la globalización vivida por las empresas y sus administradores al pasar de conceptos clásicos de control a modelos de control internos. “La academia debe ser consiente que la preparación profesional exige más que teorías y que es necesario fortalecer las habilidades conceptuales (Chiavenato I, 1997) del control organizacional de los futuros gerentes con temas actuales que profundicen los modelos del control interno”.

En la actualidad muchas empresas crean áreas alternas bajo la responsabilidad de la alta dirección con el fin de controlar las actividades diarias, es notorio cuando se encuentra dentro de su organigrama funcional la oficina de control interno o auditoría, a pesar de que el significado conceptual sea diferente para ambos términos, es común que las empresas denominen el organismo de control con cualquiera de los dos, circunstancia de la que discrepo debido a que el control interno tiene mayor dimensión y la auditoría pudiese ser un elemento más del mismo. En estas áreas se planean, organizan, direccionan y controlan los procedimientos necesarios para asegurar el logro de los objetivos en las empresas, actualmente lo llevan a cabo por los distintos modelos de control existentes, dentro de este documento mencionaremos algunos de ellos que a mi criterio son muy importantes y conocidos. La revisión conceptual de los modelos será concisa ya que el objetivo de este ensayo es demostrar el cambio en la percepción del control con el ánimo de que el lector se concientice de la importancia en la profundización del tema. A nivel internacional daremos una revisión a los

modelos como COSO, COCO y COBIT estándares que logran el ejercicio del control y que han aportado distintos elementos necesarios para las organizaciones que diseñaron su propio modelo. Es importante precisar que muchos estudiosos y líderes del control interno toman los modelos como punto de partida para adaptarlos a las necesidades que la empresa requiere. En Colombia sea implementado estándares partiendo de la ley 87 del 93, pasando por decretos como el 1537 del 2001, el 1599 del 2005 hasta llegar al MECI 1000-2005 “Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano” que actualmente se sigue manejando y desarrollando para las empresas públicas y entes del gobierno. Cabe afirmar que se realizara una observación de cada uno temas anteriormente indicados con el fin de comprender la posición del estado frente al asunto. No hay duda que en muchos programas de administración no contemplan ninguno de los modelos, leyes o decretos mencionados a pesar de ser el control interno una metamorfosis del control propuesto en la teoría clásica administrativa. Dentro las dimensiones de los estándares es evidente un cambio en los componentes del control, en actualidad se habla de autogestión, autocontrol, de los principios y valores de las personas que laboran en las empresas que a su vez también abarcan los stakeholders que interactúan con ella, y es precisamente esta concepción macro del control que implica el entorno organizacional el resultado de la apertura económica de los mercados y sus exigencias competitivas.

Es común escuchar en los medios de comunicación casos de fraude, corrupción, falsificación de documentos, robos, estafas, abuso de funciones entre otros, principalmente en las entidades del

gobierno, donde se hace más evidente. En las empresas privadas se han dado estas situaciones tal vez con implicaciones que no son de gran magnitud o no trascienden a los medios de comunicación con el ánimo de proteger su razón social, pero que al igual son objeto de estudio por oficinas de control. Hay que mencionar que ejercer control va más allá de los delitos que se cometen en organizaciones públicas y privadas, se extienden hasta las fronteras que contemplan los procesos, procedimientos, métodos, actividades y riesgos con el fin de detectar, prevenir y mitigar todo tipo de acontecimiento que obstaculice el logro de los objetivos, siempre con la mentalidad de una mejora continua. A pesar del gran campo de estudio que abarca el control interno sus mayores fisuras y el efecto de las mismas se origina en temas de corrupción, término que lleva inmerso una gran cantidad de delitos a causa de errores en los mecanismos de control. La corrupción es sencillamente la ausencia de control y en la mayoría de los casos han estado involucradas las empresas públicas, de allí nace la necesidad de investigar algunos acontecimientos que hayan sucedido en el país, con el objetivo de evidenciar lo crítico que puede llegar hacer el desconocimiento de las normas actuales para mantener el control interno.

Transparencia por Colombia es una entidad que se dedica al estudio del índice de percepción de corrupción y a concientizar a la ciudadanía en temas que fortalezcan la actitud frente al fraude, estafas y demás eventos que constituyen delitos cometidos en empresas públicas y privadas. Por medio de esta entidad se podrá tener un dato cuantitativo con respecto a los efectos que tienen la carencia de control en las actuaciones delictivas de las personas. Los medios

comúnmente acuñan estas actitudes y circunstancias solo al concepto de corrupción pero más que un delito es una no conformidad que requiere acciones correctivas dentro de un plan de mejora continúa en los mecanismos de control. También es importante indicar que una de las causas que podría ocasionar tales falencias es el desconocimiento de los planteamientos actuales en el control interno, induciendo a pensar que los administradores que pudiesen estar involucrados tienen un fundamento simple y clásico del control.

Normalmente las actividades de control interno actuales han permanecido bajo la supervisión, dirección y planificación de los contadores públicos, pudiese ser por sus habilidades conceptuales sobre el tema o por la idea errada de creer que el control interno solo se enfoca en cuestiones financieras. No se trata de enmarcar la cuestión en una disciplina o profesión, es más la concientización para los administradores de lo sencilla que llega a ser su percepción con respecto a un tema complejo y de suma importancia para las organizaciones y que está bajo la responsabilidad de la administración.

El mercado exige profesionales en administración con mayores habilidades y competencias para incursionar en el mundo laboral, estas habilidades deben encasillarse en cada una de las funciones administrativas, una de ellas es el control según Henri Fayol (Chiavenato I, 1997). Como sea mencionado anteriormente la sencillez del concepto para autores como Fayol no ha permitido que se tenga una idea clara de lo complejo y basto llega a ser el control interno en las empresas.

Robert Katz es uno de los proponentes importantes que menciona las habilidades necesarias que debe tener un

administrador, en el estudio que realizo menciona tres tipos: habilidades técnicas, humanas y conceptuales (Katz, 1983). Realizado una observación de la investigación es claro no enfoca ninguna de las habilidades propuestas a las funciones administrativas. Dentro del desarrollo del tema contemplaremos la interpretación de las habilidades indicadas por Katz para los administradores pero con una orientación al control interno.

2- La Noción Clásica Del Control

“El caos es sencillamente la ausencia de control en la sociedad”

Dentro de la teoría clásica de la administración, se encuentran dos importantes exponentes que han logrado inspirar muchos de los conceptos actuales del control. El primero de ellos es Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fundador de la administración científica. Taylor aporta para nuestro tema una concepción del control clásica, enclaustrada dentro de principios de la administración científica, denominados principios de planeación, de preparación, control y de ejecución. El principio de control definido según Taylor, es controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo efectuado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible (Chiavenato I, 1997). Taylor enfoca el control al trabajo de los empleados, mostrando una noción policiva y micro empresarial, que limita la magnitud de lo que realmente es implementar el control en las organizaciones. Es importante mencionar que en la administración científica no hay una investigación a profundidad que muestra realmente todos los elementos

que componen un efectivo control interno, a pesar de esto no se puede deducir que careció de importancia para Frederick T y para la sociedad.

Otro de los exponentes clásicos de la administración es Henri Fayol (1841-1925) en su teoría clásica administrativa argumenta que existen seis funciones básicas de la empresa, las funciones técnicas, comerciales, financiera, de seguridad, contables y administrativas y es precisamente en la funciones administrativas en las que el autor introduce el concepto del control, adicionalmente nos menciona la planeación, organización, dirección y coordinación. Según Fayol controlar es verificar que todo lo que suceda este de acuerdo con la reglas establecidas y las órdenes dadas (Chiavenato I, 1997), nuevamente nos encontramos un criterio sutil sobre un tema de gran envergadura, es evidente que Fayol no contemplo que el control no solo está enfocado hacia las funciones administrativas, también es elemento importante en las demás funciones que indica en su obra, no olvidemos que el control interno se implementa en la organización con el compromiso de los colaboradores y bajo la responsabilidad de la gerencia y a pesar de lo descentralizada que pueda llegar a hacer la empresa, el control hace parte de la gestión de todas las áreas y departamentos, visión que no tomo en cuenta Fayol, ya que encasillo el concepto solo a la función administrativa.

Lyndall F. Urwick menciona el control como principio, pero en este caso le llama principio de amplitud del control y este principio destaca que cada superior no debe tener más que un cierto número de subordinados que varía según el nivel de los cargos y la naturaleza de los mismos indica también que el supervisor no solo

supervisa personas sino también, y principalmente las relaciones entre esas personas (Chiavenato I, 1997). Urwick no contempla la amplitud del control y solo lo enfoca a la administración del personal, olvidando procesos, procedimientos y actividades que hacen parte actualmente de la implementación del control interno.

Idalberto Chiavenato menciona en el capítulo quinto de su obra introducción a la teoría general de la administración, sobre la reivindicación de la teoría clásica a un enfoque neoclásico en el que actualizan y se redimensionan a los problemas administrativos actuales y al tamaño de las organizaciones de hoy. En este capítulo también es posible hallar un criterio sobre el control en la administración un poco más amplio pero nuevamente acuñado a las funciones administrativas y aclara que el control puede asumir varios significados en la administración. Según Chiavenato el control como puede ser utilizado como función restrictiva o coercitiva utilizado con el fin de cohibir ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido el control representa un carácter negativo y limitante, interpretándose muchas veces como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Es el denominado control social aplicado a las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas (Chiavenato I, 1997). Es importante precisar que este concepto simplemente conduce a la actitud restrictiva de los líderes del control en las empresas y se podría considerar como un método obsoleto debido a que actualmente se implementa el autocontrol y la autogestión que se trasmite de la gerencia a los colaboradores, inculcando sentido de pertenencia para con la empresa. Dentro de

los significados que tiene el control Chiavenato también menciona el control como función administrativa en el proceso de la planeación, organización y dirección, en esta ocasión se describe que el control pasa por varias fases, las cuales inician con el establecimiento de estándares o criterios que representen el desempeño deseado enfocando lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño que se aceptara como normal o deseable. Esta es primera muestra de una concepción enfocada a lo que es el control actualmente y es uno de los primeros pasos para proyectarse a los procesos y procedimientos en las organizaciones. La segunda fase es la observación del desempeño, para controlar el desempeño se debe, por lo menos, conocer algo con respecto a él, esta observación permite adaptar el proceso a los estándares estipulados mediante la observación y la verificación. Otras de las fases es la comparación del desempeño con el estándar establecido, permitiendo verificar eventuales desviaciones o variaciones con el fin de tomar decisiones correctivas. Se podría decir que en esta ocasión se concreta uno de los elementos importantes del control interno, pero es clave aclarar que no se trata de tomar solo acciones correctivas si no de prevenir desviaciones o variación que puedan perjudicar la empresa. Por último dentro de las fases de control encontramos la acción correctiva que es utilizada para normalizar cualquier desviación o variación con el objetivo que se ajusten al estándar previsto. Como indique anteriormente las acciones correctivas se toman cuando la falla es inmediata, pero lo ideal es prever estas situaciones. Chiavenato también menciona la cobertura de control, indicando que puede hacerse a nivel global, departamental y operacional dentro de los planes estratégicos, técnicos

y operacionales (Chiavenato I, 1997). Se debe considerar la cobertura del control como algo que tiene que hacerse a nivel global y que compete a los integrantes de la empresa y sus stakeholders.

Por ultimo consideraremos un concepto que aporta Amiati Etzioni, él indica que el control tiene unos medios aplicados por una organización los cuales son el control físico basado en medios físicos y sanciones aplacidas a las personas, el control materia, basado en la aplicación de medios materiales y recompensas constituidos por bienes o servicios ofrecidos y por último el control simbólico o normativo basado en el prestigio y la estima como los son el amor y la aceptación (Chiavenato I, 1997) Es Preciso afirmar que el enfoque de Etzioni está dado al control que se ejerce en los empleados pero de una manera psicológica y es evidente que no contempla en su investigación el control como un todo que abarca no solo las personas si no también la organización. Las universidades deben considerar que las teorías clásicas del control son de gran importancia para el desarrollo conceptual de los estudiantes, de esta manera se hace necesario incluir dentro de los programas de administración de empresas el control de la actualidad y los medios para ejercerlo. Los administradores de hoy en día requieren competencias conceptuales que satisfagan la demanda de las empresas en cuanto temas de actualidad que llevan inmersos el control interno.

Después de mencionar varias teorías y conceptos por distintos autores que han estudiado el control años atrás, daremos un giro por completo en el que investigaremos la nueva concepción del control para las empresas.

3- Los Modelos De Control En La Actualidad

“El control interno es efectuado por personas. No es solamente un conjunto de manuales de políticas y procedimientos, sino son personas en cada nivel de la organización”.

Jenith Linares Galván

Actualmente se manejan unos criterios más amplios de lo que es el control, tanto así que es denominado control interno y las organizaciones están procurando cada día implantar estándares internacionales con el fin de ser más competitivas y lograr cumplir los objetivos de las empresas.

Asociaciones internacionales han velado por determinar los mecanismos de control más efectivos que permiten una mayor eficiencia y eficacia en el ejercicio del control interno, es así como surge el informe COSO (Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission). El COSO es la integración de cinco organismos profesionales: la Asociación Americana De Contadores (AAA), Instituto Americano De Contadores Públicos Autorizados (AICPA), Instituto De Ejecutivos Financieros (FEI), Instituto De Auditores Internos (IIA) y el Instituto De Contadores Gerenciales (IMA). No hay duda de la seriedad y las bases de investigación que dieron origen al informe COSO, lo único cuestionable es la ausencia de entidades y agremiaciones de administradores de empresas, quienes al final son los responsables de la implementación de los modelos de control en las organizaciones siendo los

CEO o líderes en cualquier posición de la estructura organizacional.

El concepto del control interno en el informe COSO, se define como un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización clasificados en efectividad y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con leyes, reglamentos, normas y políticas (Linares J, 2011), el cambio en la noción del control es evidente tanto en su denominación como en su transición, que es evidente cuando pasa de ser una función administrativa a un proceso que contempla distintos elementos de la organización. Dentro del informe se definen los componentes necesarios para ejercer el control interno, el primero de ellos es el ambiente de control y está enfocado al entorno en que las personas desarrollan sus actividades. En segundo lugar se encuentra la evaluación de riesgos que debe hacer toda entidad con fin de determinar riesgos internos y externos que interfieran en el alcance de los objetivos, en tercer lugar se mencionan las actividades de control que son las políticas y procedimientos que aseguran las instrucciones desde la dirección o la gerencia. En cuarto lugar se encuentra la información y comunicación considerada como la recopilación, identificación y comunicación pertinente que permita cumplir a cada empleado con sus responsabilidades, y por último encontramos la supervisión, es proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. En general el COSO conceptualiza el proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados (Linares J,

2011). Aclarar que la extensión de cada componente es amplia se hace necesario, pero en este ensayo mencionamos cada uno muy generalmente.

Es notorio que dentro del informe COSO se concibe el control interno como un proceso que tiene elementos, componentes e implicación de gran extensión y su implementación no solo depende de una función administrativa.

Otro de los modelos que trataremos en este escrito es el informe COCO, este modelo surgió en el Instituto Canadiense De Contadores Certificados (CICA) a través del consejo encargado de diseñar o emitir criterios o lineamientos generales sobre el control. El consejo es denominado The Criteria Of Control Board (Fernández A, 2003). Según Adriana Fernández el modelo busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta al impacto de la tecnología y al recorte de las estructuras organizativas, a la creciente demanda de informar públicamente la eficacia del control y el énfasis de las autoridades para proteger los intereses de los accionistas. El modelo tiene como objetivo dar facilidad para entender el sistema de control en las organizaciones. Fue producto de una revisión realizada al informe COSO con el fin de hacer un planteamiento más sencillo y comprensible ante las dificultades de la aplicación del COSO en algunas organizaciones, la gran diferencia del COSO al COCO está en que el primero conceptualiza el control como una pirámide de componentes y el segundo a través de veinte criterios generales que el personal de toda organización puede y usar para diseñar, desarrollar, modificar y evaluar el control (Fernández A. 2003). El ánimo de las organizaciones por avanzar y mejorar en el proceso que implica el control, dio

origen nuevamente en las manos de contadores a un modelo que facilita la gestión del control que está bajo responsabilidad de la dirección. El modelo COCO expone cuatro grupos divididos en veinte criterios, mencionaremos algunos de ellos ya que el estudio a profundidad del modelo requiere de una mayor investigación. El primero es el propósito y lleva inmerso la idea de que los objetivos deben ser comunicados, el segundo es el compromiso y uno de sus criterios es que se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización. El tercer grupo es la aptitud y dentro de sus cinco criterios se encuentra que el personal debe tener los conocimientos, las habilidades y herramientas que sean necesarias para el logro de las metas, por último encontramos la evaluación y el aprendizaje, en sus criterios se contempla que el desempeño debe ser evaluado contra las metas e indicadores (Fernández A. 2003). En las teorías administrativas que mencionamos con anterioridad se indican algunos de los criterios estipulados en este modelo de control interno, tal vez no con la misma complejidad y profundidad que en la actualidad se maneja sobre el tema.

Conforme al avance tecnológico y a la globalización se vio la necesidad de crear un sistema de control que permita solucionar el riesgo informático dando origen al denominado modelo de control interno COBIT. Este modelo nos lleva al control interno informático, controla diariamente que todas las actividades del sistema de información sean realizadas cumpliendo con los procedimientos, estándares y normas fijados por la dirección de la organización o la dirección informática (Ruiz F. 1999)

El COBIT, es una herramienta de gobierno de las Tecnologías de la Información que ha cambiado de igual forma que lo ha hecho el trabajo de los profesionales de TI. La ISACF, organización creadora de esta norma COBIT (Information Systems Audit and Control Foundation) así como sus patrocinadores, han diseñado este producto principalmente como una fuente de instrucción para los profesionales dedicados a las actividades de control. La misión que nos ofrece el sumario ejecutivo del COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) es buscar, desarrollar, publicar y promover un autoritario y actualizado conjunto internacional de objetivos de control de tecnologías de la información, generalmente aceptadas, para el uso diario por parte de gestores de negocio y auditores (Ruiz F. 1999). No hay duda que los clásicos administrativos no visionaron el alcance que tendría la tecnología de información y la implicación que tiene actualmente para las organizaciones, este modelo considero, es uno de los más importantes debido al valor agregado y a la ventaja competitiva que genera para las compañías que están a la vanguardia de la tecnología y la información. El COBIT resulta ser uno de los estándares más complejos y extensos que requiere de dedicación con el fin de entender su proceso, procedimiento y poder implementar este sistema en las organizaciones que lo necesiten. Lo importante en este escrito es que se conozca que existe una forma de control para un tema tan importante como lo es la tecnología y que no se contempló el las obras de Taylor o Fayol, los administradores tenemos que ser conscientes de que la competencia esta es cada vez más ardua y una solución acorde a las necesidades de controlar la

información en las empresas con el ánimo de que estén alineadas a los objetivos, es el conocimiento del COBIT.

4- Modelo De Control Interno En Colombia Para Entidades Publicas

“El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente”.

Ley 87 Del 93

En Colombia existen diversos medios de control para ser ejercidos en las entidades públicas principalmente, no es de extrañar que los distintos casos de fallas que se presentan en estas entidades se podría presentar por fallas en el modelo o en los organismos que lo imponen, para comenzar hablar de los modelos daremos un revisión a los decretos y leyes que promueven el control en nuestro país. Iniciamos describiendo el concepto del control con la Ley 87 de 1993 esta indica que por control se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos (Ley 87. 1993). Para ley el control interno es un sistema, siendo así, cuenta con un conjunto de elementos que interactúan entre sí para cumplir un objetivo, este conjunto de elementos según la ley se expresa por medio de

políticas que deben seguir las organizaciones. En el 2001 se expide el decreto 1537 por el cual se reglamente parcialmente la ley 87 de 1983 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. Este decreto es preciso y claro conforme al parágrafo uno de la ley 87, indica que el control interno se cumplirá mediante la elaboración y aplicación, entre otros, de técnicas de dirección, verificación y evaluación, y manuales de procedimientos (Decreto 1537. 2001). La ley 87 y el decreto 1537, no son un medio de control efectivo como los modelos internacionales indicados anteriormente, es claro precisar que no tuvieron en cuenta muchas de los elementos que son necesarios para el desarrollo de un modelo adecuado de control que permita mantener alineadas las actividades del gobierno acorde a los objetivos que están estipulados y que son la traducción de las necesidades de los colombianos.

El modelo que actualmente implementan las entidades públicas fue sancionado por el decreto 1599 del 2005 por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano más comúnmente conocido como el MECI (Decreto 1599. 2005). Es cuestionable que después de cinco años de expedida la ley 87 de 1993 conforme al artículo quinto, se decreta la implementación de un modelo de control interno el cual determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades, hago referencia a cuestionable por la tardanza en su implantación en la entidades públicas, las cuales requerían un modelo con urgencia. El MECI 1000:2005 es el Modelo Estándar de Control Interno para el estado

colombiano, proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran. El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del estado, para lo cual se estructura en tres grandes subsistemas, desagregados en sus respectivos componentes y elementos de control (MECI 1000:2005. 2006), partiendo de la definición del MECI se evidencia que la concientización del control interno está más acorde a los modelos internacionales tanto así que se podría considerar una adaptación de esos modelos a necesidades de nuestro país. Dentro de este modelo de control interno podemos encontrar tres subsistemas, el primero de ellos es el subsistema de control estratégico que determina los parámetros para orientar a las entidades públicas hacia el cumplimiento de su misión, visión, objetivos, principios, metas y políticas. Este subsistema cuenta el componente ambiente de control, componente de direccionamiento estratégico y componente administración del riesgo. El segundo subsistema es el de control de gestión que interrelaciona los parámetros de control de aspectos que permiten el desarrollo de la gestión en los planes, programas, procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación, el subsistema está compuesto por actividades de control, por el componente de información y por el componente de comunicación pública. Por último tenemos el subsistema de control de evaluación, que garantiza la valoración permanente de los resultados

de la entidad a través de sus mecanismos de verificación y evaluación. Este subsistema tiene inmerso el componente de autoevaluación, de evaluación independiente y de planes de mejoramiento (MECI 1000:2005. 2006).

Hay que diferenciar y aclarar que el MECI está diseñado para ser aplicado en empresas públicas, no se cuestiona la idea de que sea aplicable a las empresas privadas y estas a su vez toman elementos necesarios que pudiesen acoplarse a sus necesidades. Muchas empresas privadas basan su modelo de control en estándares internacionales como COSO o COCO. Hemos mencionado distintos modelos de control los cuales se componen de variedad de elementos y que definen el concepto del tema tratado de diferentes maneras pero siempre conservado la esencia de lo que es controlar. Sea mostrado muy generalmente las características de cada teoría, evidenciando un cambio de gran magnitud en la noción del concepto. Tal vez muchos profesionales en administración no hubiesen escuchado nunca estos modelos precisamente porque los temas pudiesen estar monopolizados por los contadores o por los especialistas en control. Más allá de determinar a quién le corresponde el manejo del tema, lo ideal es mostrar la ausencia de los administradores en cuestiones que son de su responsabilidad.

5- La Corrupción En Colombia Como Ausencia De Control

“La corrupción tiene un efecto profundo y destructor sobre las sociedades, puede acabar con todo, incluso con la esperanza de miles de hombres, mujeres, jóvenes y niños que aspiran un futuro mejor y en paz”.

Transparencia Por Colombia

La corrupción en las entidades públicas o entidades privadas tiene inmersa una cantidad de delitos que se conjugan en la ausencia de control dentro de sus procesos, actualmente en el Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional Colombia obtuvo una puntuación de 3.8/10 entre 180 de países ubicando al país en el puesto 70 para el año 2008, se investigaron datos y publicaciones en transparencia por Colombia más actuales pero no fue posible, por tal motivo los datos de este documento son los publicados en la página para el 2011. Según LAPOP, la percepción de corrupción en el país para el 2007 es de 74.2%. Sin embargo, la corrupción es un problema prioritario solo para el 2.9% de los entrevistados, muestra de la poca conciencia o desconocimiento de los graves problemas que genera la falta de control en un tema que lleva inmerso delitos en aumento. La corrupción es el segundo factor que más dificulta la realización de negocios para las empresas colombianas, en la opinión de los empresarios. El 91% de los empresarios considera que hay colegas que ofrecen sobornos en sus negocios. El 11% de los empresarios afirma tener

programas integrales y continuos e invierte recursos contra el soborno contrarrestando por este mecanismo de control el alza en esta tipología de delitos (Transparencia Por Colombia. 2012). El problema no solamente compete los organismos de control, también incluye la actitud de los colombianos con respecto al tema, su desinterés y desconocimiento genera más atractivo para los delincuentes, que aprovechan la ausencia del control para cometer múltiples fraudes contra las empresas. La preocupación no solo es en cuanto a la actitud de los colombianos en general, es más aun con respecto a la posición de los administradores y la academia, los primeros inicialmente por desconocimiento de los modelos de control interno actuales y los segundo por su carencia de investigación y extensión sobre el cambio que han sufrido las teorías clásicas del control a la concepción que se desarrolla e implementa en los estándares internacionales.

Existen organismos que velan por concientizar y hacer evidente el problema de la corrupción en Colombia, como vivo ejemplo tenemos a transparencia Colombia quienes estipulan desafíos con el objetivo de lograr disminuir la altas tasas de corrupción en el país, uno de esos desafíos es volver a posicionar la corrupción en la agenda pública pero a mi criterio uno de los más importantes es que los empresario deben asumir un fuerte y claro liderazgo en la lucha contra la corrupción. El sector privado tiene el reto de asumir un papel protagónico en la búsqueda e implementación de soluciones individuales y colectivas. La condición básica de una empresa socialmente responsable es la conducción de sus negocios con principios éticos y de transparencia. Una forma concreta para

que los empresarios asuman su corresponsabilidad en la lucha contra la corrupción, es la puesta en marcha de programas de ética organizacional al interior de sus empresas y extensivos a su cadena de valor, la implementación de esquemas de autorregulación, autogestión y autocontrol (Transparencia Por Colombia. 2012).

No hay duda que se necesita compromiso por parte de los empresarios colombianos para contrarrestar la corrupción con mecanismos de control acordes a los estándares internacionales, pero para ello hay que conocer los modelos y más aún entender que pasamos de teorías administrativas clásicas a la vanguardia del control, se hace necesario reflejar con casos reales algunas consecuencias de la ausencia del control principalmente en entendidas públicas. En el 2006 las losas de la vía por la cual transita el Transporte Masivo en Bogotá (Transmilenio), sufrieron daños después de cinco años de ser instaladas, cuando tenían una supuesta vida útil de 20 años. La razón fue el uso de un relleno fluido que resultó ser altamente erosionable como material de nivelación las más afectadas fueron las losas de la llamada Autopista Norte, entre las calles 80 y 170 de Bogotá. Hasta diciembre del 2007 el Instituto de Desarrollo Urbano de Bogotá (IDU) había reparado 1.262 losas en la Autopista Norte y 1.340 en la Avenida Caracas. El costo de estos arreglos fue de \$16.542 millones de pesos colombianos. El 23 de julio del 2004 el Tribunal Administrativo de Cundinamarca admitió una acción popular instaurada por la Contraloría Distrital para que se establecieran los responsables de los daños en las losas. En el 2005 fueron abiertos nueve procesos por responsabilidad fiscal por parte de la Contraloría. Lo importante de este caso es evidenciar que dentro del investigación

no se menciona en ningún momento cuales fueron las fallas en órganos de control que permitieron una malversación de recursos públicos (Registros Casos De Corrupción. 2006)

Existe una variedad de delitos cometidos por distinto personajes de las empresas públicas, en el 2000 se conoció el caso Pomarico. El presidente de la Cámara de Representantes, Armando Pomarico, dimitió de su cargo debido a las presiones del Presidente de Colombia Andrés Pastrana por un escándalo de corrupción de varios millones de dólares. Pomarico aceptó la responsabilidad política por haber gastado US\$2.800.000 en 62 contratos, algunos de los cuales no cumplían con los requisitos legales para su celebración. El 22 de marzo del año 2000, la Fiscalía General de la Nación comenzó una investigación sobre esos contratos, en la que se señalaba que el Congreso gastó US\$50.000 en papel higiénico, US\$49.000 dólares en construir un baño y US\$56.990. Estos contratos se firmaron entre el 30 y 31 de diciembre de 1999, días en los que el Congreso no funcionó con la complicidad de funcionarios del Departamento Administrativo del Congreso, se falsificaba presupuestos de empresas reconocidas, con precios exageradamente altos, para justificar la elección de un tercero, siempre más barato. Adicionalmente, las empresas contratistas utilizaban materiales de calidad inferior a los que figuraban en el presupuesto, para elevar las ganancias. La mesa directiva de la Cámara también se vio implicada en la adjudicación irregular de contratos a empresas fantasmas para la limpieza de fachada y reparación de tapetes del Capitolio Nacional. Uno de ellos, el vicepresidente de la Cámara de Representantes, Octavio Carmona, consiguió 188 contratos para sus amigos.

Armando Pomarico fue condenado por concierto para delinquir, contrato sin cumplimiento de requisitos legales, y peculado por apropiación a 12 años de prisión y una multa de US\$130.000 (Registros Casos De Corrupción. 2006). Muchos de los casos investigados se originaron antes de la implementación de modelo de control interno MECI en el 2005, pero aún existen procesos vigentes por corrupción como lo es el escándalo de los Nule divulgado comúnmente por los medios de comunicación, la mayoría de los delitos tienen inmersos falsificación en documento, peculado, prevaricato y cohecho que muchas veces involucra solamente al director o líder quien comendidamente tiene la responsabilidad de velar por un ambiente de control. Sería tema de investigación si realmente existen aún fallas en los modelos de control de las empresas públicas, pero en nuestro caso lo importante es evidenciar que una de las debilidades se encuentra en las capacidades conceptuales de los administradores que actualmente conciben el control como parte de una función administrativa olvidando que de acuerdo a los modelos internacionales, el control interno se convirtió en un proceso complejo que permite prever y tomar acciones correctivas para los casos de fraudes, estafas, delitos, falsificación y corrupción entre otros que se presentan en el mundo de los negocios sin importar si son organizaciones públicas o privadas.

6- Las Habilidades De Un Administrador Para Ejercer El Control.

“Hay que revisar si se tienen las actitudes y aptitudes para ejercer el control, con el ánimo de no caer en la monotonía de vivir en lo obsoleto”.

Habiendo investigado las teorías que aportan gran parte a los elementos del control y concebido las implicaciones de desconocer el tema, podemos también describir cuales serían las habilidades necesarias que considero serán elementales para ejercer el control interno. Partiendo de los planteamientos de Robert Katz, quien clasifica las habilidades de un administrador en tres tipos, las cuales al control. La primera habilidad es la técnica, en esta se requieren conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad. La habilidad humanística (sensibilidad) es capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación. La Habilidad conceptual es la capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción (Mora C. 2012). Teniendo clara las anteriores habilidades describiremos cual será el enfoque que se deben dar para ejercer un efectivo control interno. En la habilidad técnica son necesarios los conocimientos tanto en la

teoría clásica del control, como en los actuales modelos de control, pasando por COSO, COCO, COBIT y MECI permitiendo tener claras las herramientas de control que se utilizan actualmente. También es importante tratar las implicaciones que genera la usencia del control en las organizaciones, manejar el concepto de autocontrol y autogestión fortaleciendo el ambiente de control en la parte ética y moral de los integrantes de las empresas. En la habilidad humanística los líderes del control deben mantener el tacto para transmitir a los integrantes de las empresas con sentido de pertenecía y autocontrol en su puesto de trabajo. Se debe procurar por integrar a todos los colaboradores a los procesos, procedimientos y actividades de control.

La habilidad conceptual propuesta por Katz, es la más acertada para el control interno, por tal motivo considero que no se hace necesario modificar el enfoque dado por el autor en cuanto a que es la capacidad para entender la organización como un todo, que permite dimensionar el control en forma global.

7- Conclusiones

- Los administradores que actualmente ejercen su profesión deben concientizarse de la necesidad de fortalecer sus conocimientos teóricos sobre el control y ponerse al margen de los actuales modelos de control interno.
- Las universidades deben impartir el concepto del control interno partiendo de la teoría clásica pero enfocando en promover la revisión de una línea de tiempo que lleve a los actuales estándares de control interno a nivel global.
- La investigación a profundidad de los modelos de control interno permiten estar más preparados para la competencia que existe en los mercados, y una más para reducir los riesgos que puedan afectar los objetivos de la organización.
- Fomentar la importancia de implementar el control para contrarrestar la corrupción, permite concientizar no solo a comunidad en general sino también a los líderes del control sobre la necesidad de mantener la mejora continua en los modelos actuales.
- El control interno no se puede encasillar a la profesión de la contaduría, debido a que es responsabilidad de la administración su implementación y su conocimiento.

Referencias

Chiavenato I. (1997). “*Teoría Clásica De La Administración*”. En: Introducción A La Teoría General De La Administración. Ciudad: Bogotá, McGRAW-HILL.

Chiavenato I. (1997). “*Introducción A La Teoría General De Administración*”. En: Introducción A La Teoría General De La Administración. Ciudad: Bogotá, McGRAW-HILL.

Chiavenato I. (1997). “*La Administración Científica*”. En: Introducción A La Teoría General De La Administración. Ciudad: Bogotá, McGRAW-HILL.

Chiavenato I. (1997). “*Enfoque Neoclásico De La Administración*”. En: Introducción A La Teoría General De La Administración. Ciudad: Bogotá, McGRAW-HILL.

Decreto 1537 (2001) *Del 06 De Julio Del 2001* “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativo que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado”.

Decreto 1599 (2005) *Del 20 De Mayo Del 2005* “Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano”.

Fernández; A. (2003). *Control Interno-Modelo COCO. (Normaria) Boletín de la comisión de normas y asuntos profesionales del instituto de auditores internos de Argentina. N° 11 Noviembre del 2003.*

Katz; R. (1983). La formación de administradores. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006c/193/1f.htm>. Tomado El Día 01/08/2012

Linares; J. (2011). *Presentación PowerPoint Gobierno Corporativo Y Control Interno* (Jenith E. Linares Galván; Consultora)

Ley 87 (1993) *Del 29 De Noviembre De 1993* “Por la cual se establecen normas para el ejercicio de control interno en la entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones”.

MECI 1000:2005 (2006) *Manual De Implementación Modelo Estándar De Control Interno Para El Estado Colombiano MECI 1000:200*. Marzo Del 2006.

Mora C. (2012) *Gerencia Moderna Y PYMES*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/cagerenmoder.htm>. Tomado el día 08/01/12.

Ruiz; F. (1999). *COBIT™ Governance, Control and Audit For Information and Related Technology*. Planificación y Gestión de Sistemas de Información. Trabajo De Teoría (Dirección: Francisco Ruiz González) Roberto Sobrinos Sánchez Escuela Superior de Informática de Ciudad Real Universidad de Castilla – La Mancha 19 de Mayo de 1999.

Registro Casos De Corrupción (2006) *Casos Las Losas De Transmilenio*. Disponible en: <http://www.transparenciacdh.uchile.cl/cor>

rupcion/pdf/Casos_Colombia.pdf .
Consultado el 01/08/12

Transparencia Por Colombia (2012) *La Corrupción En Colombia*. Disponible en:<http://www.transparenciacolombia.org.co/LACORRUPCION/EnColombia/tabid/101/language/es-ES/Default.aspx>.
Tomado El 08/01/12

Transparencia Por Colombia (2012) *¿Cuáles son los desafíos en la lucha contra la corrupción en Colombia?* Disponible en:
<http://www.transparenciacolombia.org.co/LACORRUPCION/Quehafallado/tabid/102/language/es-ES/Default.aspx>.
Tomado el 08/01/12