



Nuevas Dinámicas del Control Organizacional en el siglo XXI:

Caso Medellín

Emerson Maturana Murillo  
Carlos Alberto Gallego Gómez

Trabajo de grado para optar el título de Contador Público

Asesor  
Oscar Ramón López Carvajal

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Contaduría Pública  
Medellín, Antioquia, Colombia

2022

<b>Cita</b>	(Maturana Murillo & Gallego Gómez, 2022)
<b>Referencia</b>	Maturana Murillo, E. & Gallego Gómez, C. A. (2022). Nuevas dinámicas de control organizacional en el siglo XXI: caso Medellín [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Seleccione posgrado UdeA (A-Z), Cohorte Seleccione cohorte posgrado.

Grupo de Investigación Seleccione grupo de investigación UdeA (A-Z).

Seleccione centro de investigación UdeA (A-Z).



Centro de Documentación Economía

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda

**Decano/Director:** Sergio Iván Restrepo

**Jefe departamento:** Martha Cecilia Álvarez

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

# ÍNDICE

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
1.1 Descripción.....	6
1.2 Pregunta de investigación .....	10
1.3 Objetivos .....	10
1.3.1 Principal.....	10
1.3.2 Específicos .....	10
2. JUSTIFICACIÓN .....	11
3. MARCO TEÓRICO .....	13
3.1 Control Organizacional .....	13
3.2 Escuelas de Control .....	18
3.2.1 Escuela anglosajona.....	20
3.2.2 Escuela Latina.....	21
3.2.3 Escuela Oriental .....	22
3.3 Control Interno.....	23
3.4 Control externo.....	28
3.5 Modelos de Control interno .....	32
3.5.1 Modelo de Control público MECI .....	32
3.5.2 Modelos de control interno privados .....	35
4. NUEVAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS .....	40
4.1 Dinámica del control el siglo XXI frente a las nuevas estructuras administrativas .....	40
4.1.1 Tendencias organizacionales siglo XXI.....	41
4.1.2 Papel del talento humano en los nuevos modelos organizacionales.....	42
4.2 Nuevas Estrategias Administrativas .....	45
4.2.1 Innovación y tecnología .....	45
4.3 Era de la tecnología Disruptiva.....	46
4.4 Nueva dinámica del control frente a los nuevos retos de la transformación tecnológica .....	47
4.4.1 Comunicación virtual y seguridad informática .....	47
5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	48

<b>5.1 Tipo de Investigación .....</b>	<b>48</b>
<b>5.2 Diseño de la investigación .....</b>	<b>49</b>
<b>5.2.1 Población.....</b>	<b>49</b>
<b>5.2.2 Muestra .....</b>	<b>49</b>
<b>5.3 Fuentes de información .....</b>	<b>51</b>
<b>5.4 Técnica para la recolección de la información .....</b>	<b>53</b>
<b>5.5 Dificultades en la investigación.....</b>	<b>54</b>
<b>6. TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>54</b>
<b>6.1 Diseño de encuestas .....</b>	<b>55</b>
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>74</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>82</b>

## INTRODUCCIÓN

La evolución de los procesos organizacionales en el siglo XXI ha estado enmarcada en los cambios tecnológicos que surgieron a finales del siglo pasado, pero que han cambiado de una forma impresionante durante este siglo ubicándose como protagonistas del cambio en las estructuras de las empresas, por eso es necesario identificar la nueva dinámica del Control Organizacional en el siglo XXI en presencia de los nuevos cambios tecnológicos, sistemas de información y estilos de trabajo las nuevas dinámicas organizacionales, mostrando el aporte de estos cambios al desarrollo en materia de control, así como los impactos que han tenido lugar en este proceso.

El control organizacional, debe contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización mediante la mejora de los procesos y subprocesos en términos de eficiencia y eficacia, abarcando el entorno público y privado, convirtiéndose en un recurso que permite alcanzar altos estándares de transparencia organizacional y excelencia en la gestión estratégica de recursos humanos, materiales, financieros e informáticos.

Para identificar estas dinámicas, iniciamos el proyecto de investigación con un análisis teórico, a partir de un análisis documental, en el cual abordamos el concepto de control organizacional desde una perspectiva amplia, y desde la perspectiva de las escuelas anglosajona, latina y oriental, así como los algunos modelos de control que han sido de gran aceptación, tanto desde la académica, como desde las instituciones públicas y privadas. Luego enmarcamos el ejercicio del control en el contexto de las estrategias administrativas, tendencias organizacionales y las tecnologías disruptivas.

Luego, realizamos encuestas a gerentes, administrativos y expertos en control organizacional (Auditores y revisores fiscales) para obtener información sobre las dinámicas actuales del control organizacional y evidenciar la realidad que se desarrolla en las organizaciones considerando los cambios tecnológicos y los nuevos estilos de trabajo, para este trabajo de campo para efecto de centralizar la idea se eligió la ciudad de Medellín, por su carácter de innovadora.

Por medio de este trabajo se buscaba dejar una primicia de la importancia que ha venido tomando el control organizacional, puesto que ha logrado evolucionar con los cambios estructurales de las entidades y así mismo ha sido posible integrarlo a los cambios tecnológicos.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción

La sociedad ha experimentado una transformación permanente a lo largo de todo el siglo XX y XXI, en tanto han ocurrido cambios tecnológicos, normativos, sistemas de información y diferentes estilos de trabajo, lo cual no es ajeno a las dinámicas organizacionales, puesto que como es sabido estas evolucionan constantemente según las necesidades del entorno. En concordancia, las nuevas tendencias administrativas han dado cabida al surgimiento de una responsabilidad social empresarial (RSE), puesto que buscan evaluar los efectos de las organizaciones en la sociedad, alineada con el desarrollo sostenible en las dimensiones económica, ambiental y social; por lo tanto hoy en día ha tenido acogida en todas las áreas de las empresas independientemente de su tamaño, actividad económica, naturaleza, interés, ética empresarial, la calidad medioambiental, y productividad. La responsabilidad social empresarial dejó de ser una política secundaria en las compañías. El afán de cumplir ciertos estándares empezó como estrategia hasta convertirse en parte esencial de los valores corporativos y del giro del negocio. La sostenibilidad y el desarrollo de la comunidad van juntos (Cantos y Kamarova, 2018, p 3).

Si bien la RSE ha permitido mejorar las prácticas empresariales el panorama no es alentador, ya que se siente cada vez más los efectos del consumo desmedido de los recursos que en su mayoría son no renovables, por lo cual órganos internacionales en cabeza de la ONU que se preocupan por la preservación de la humanidad, la flora y fauna han comenzado una lucha incansable para concientizar las empresas y personas que el camino es emplear estrategias las cuales mitiguen el riesgo de extinción de especies y nuestra existencia, de ello en 2015 surgieron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales son un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda, a cumplirse en el 2030, que recoge los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ONU 2015).

El surgimiento de estos ODS ha traído consigo una necesidad de implementar prácticas amigables con el medio ambiente, por parte de las organizaciones en la búsqueda de ser sostenibles y rentables a largo plazo. “Lo que distingue al concepto actual de responsabilidad social es el intento de gestionar dicha responsabilidad de manera estratégica y dotarse de los instrumentos adecuados para ello. Son muchas ya las organizaciones que han adoptado como “hoja de ruta” la norma SGE 21 de Forética con sus correspondientes áreas de actuación, el Pacto Mundial de la ONU y las consideraciones e indicaciones manifestadas por GRI (Global Reporting Initiative) en relación con los informes de sostenibilidad.

Estos tres ejes sobre los que pivota el concepto de Gestión Ética y Socialmente Responsable se ve ampliado con las actividades estratégicas de acción social internacional y local, todo ello junto a un plan estructurado de reputación y comunicación adaptado a todos los grupos de “stakeholders”, serán los elementos clave y sincrónicos sobre los que se podrán proyectar innovadores desarrollos estratégicos organizacionales” (Revilla y Camisón, 2008 p. 12).

Con base en lo anteriormente expuesto la administración de las organizaciones a medida que pasa el tiempo se van percatando que para alcanzar los objetivos establecidos es necesario tener información concisa en tiempo real del entorno que lleva a cabo sus operaciones, de las regulaciones y mayores controles que abarquen todos los procesos de las mismas, en ello radica la importancia del control organizacional, puesto que este con el paso del tiempo le ha permitido tener un alto grado de certeza en todas sus áreas. En este sentido, (Bravo Macías [et al]. 2016) plantean que la forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo, pero debido a factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que le permitan ser mucho más competitiva.

Las organizaciones contemporáneas se caracterizan por la flexibilidad, adaptación y aprendizaje continuo. Ahora el centro de atención del control se ha trasladado de los problemas de control de las personas/tareas, al control de la organización. En consonancia con los cambios que van sucediendo, las investigaciones deben



orientarse hacia una perspectiva amplia. Así, se observa que el conjunto de aspectos que se deben incluir bajo el control organizacional está evolucionando con estudios que tienen en cuenta el desempeño, los procesos de control y la cultura organizativa (Lere y Portz, 2005). Y especialmente aquellos que presentan una perspectiva longitudinal del control, en el sentido de analizar su evolución de forma paralela a la evolución de la organización (Cardinal et al., 2004).

Los cambios introducidos por la globalización y las diferentes revoluciones industriales también han marcado las dinámicas en las organizaciones hoy en día, ello hace aún más necesario la implementación de controles en la misma, en esa búsqueda de mitigar riesgos de cualquier índole que afecten su desarrollo en el mercado. Por lo tanto, “hoy en día, los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable. Así pues, las empresas son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible encaminando sus operaciones a fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores” (Revilla y Camisón, 2008 p. 12). Lo anterior radica en el constante cambio en las expectativas de los grupos de interés, en especial grupos activistas políticos y ecológicos, que se han convertido en parte importante en la agenda estratégica, financiera y operativa de las organizaciones.

De acuerdo con Revilla y Camisón, (2008 p.30), el estudio Delphi ha trazado las coordenadas hacia las que debería navegar la empresa del siglo XXI, que se han plasmado en una agenda de temas esenciales difícilmente prescindibles (si se quiere garantizar la supervivencia y el crecimiento de la compañía), entre los que cabe remarcar las siguientes notas a modo de decálogo:

5. Desarrollar la capacidad de adaptación de la empresa a todos estos nuevos cambios y los que puedan suceder, a través de la implantación de sistemas y estructuras flexibles. Para ello, es esencial potenciar las competencias prospectivas de la dirección, que en muchos casos están desguarnecidas a causa de su deficiente percepción de muchos desafíos que tiene planteados,

en especial de aquellos referidos a la responsabilidad social de la empresa y la ética en los negocios.

2. Crear modelos de negocio abiertos, competitivos, creativos e innovadores que exploren los límites de lo que una empresa gestionada por valores puede alcanzar, transformando los problemas en oportunidades.
3. Trabajar con clientes, proveedores y competidores para el desarrollo de estrategias conjuntas y compartidas para beneficio mutuo, rehuendo comportamientos oportunistas y rentas fáciles a corto plazo que suelen castigar la cuenta de resultados a largo plazo.
4. Explorar nuevas oportunidades para aumentar la eficiencia de la empresa, que no sean a costa del capital humano, sino aprovechando sus potencialidades e introduciendo innovaciones que mejoren la organización del trabajo, para lo que se precisa crear entornos de trabajo humanos y atractivos para el personal con talento.
5. Desarrollar el capital intelectual y la dotación de intangibles de la empresa (diseño, marca, reputación, calidad), maximizando la captación de la inteligencia y la experiencia de las personas, y distribuyendo por la organización en aras a apalancar el aprendizaje y la innovación.
6. Buscar activamente nuevas estrategias que permitan maximizar la función de creación de riqueza, así como los medios para distribuirla con el máximo apoyo y consenso social, manteniendo el contrato fiduciario con la propiedad, el contrato social y el contrato con la naturaleza que le darán la máxima legitimidad.
7. Fomentar el comportamiento ético de todos los miembros de la organización (incluyendo la exclusión de cualquier conducta discriminatoria, represiva o lesiva de derechos humanos), así como la colaboración de la empresa asumiendo responsabilidades en materia social y medioambiental hasta donde sus competencias alcancen, pero sin que dicho compromiso interfiera seriamente en su capacidad para realizar su principal misión.

**8.** Construir estrategias para comprender, medir y comunicar el impacto que las acciones de comportamientos responsables, comprometidos y sostenibles tienen sobre la creación de valor de la empresa. Adicionalmente construir una perspectiva de resultados a largo plazo para los inversores y los mercados de capitales, en el marco de un modelo de gobierno corporativo que asegure la participación de todos los accionistas.

**9.** Potenciar las competencias directivas y organizativas, introduciendo todas aquellas innovaciones y sistemas de gestión (como los estándares certificables, memorias de sostenibilidad o códigos éticos) que ayuden a la empresa en dar respuesta competente a todos los retos anteriores.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál es la nueva dinámica del Control Organizacional en el siglo XXI, en presencia de los cambios tecnológicos, sistemas de información y estilos de trabajo?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Principal**

Identificar la nueva dinámica del Control Organizacional en el siglo XXI en presencia de los nuevos cambios tecnológicos, sistemas de información y estilos de trabajo.

### **1.3.2 Específicos**

- Reconocer los nuevos cambios tecnológicos, sistemas de información y estilos de trabajo en el siglo XXI.
- Mostrar el aporte de los nuevos cambios del control organizacional al desarrollo de las entidades públicas y privadas.
- Enunciar los impactos en las organizaciones tanto públicas como privadas de la nueva dinámica del control organizacional y su contribución a la eficiencia y eficacia en el alcance de los objetivos organizacionales.
- Relacionar el control organizacional con el mejoramiento de los procesos internos en las empresas hoy en día.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El programa de Contaduría Pública de la Universidad de Antioquia a partir de su modelo curricular basado en problemas (ABP), le plantea al estudiante la dinámica investigativa, como alternativa en la búsqueda de posibles problemas que ha de resolver, enmarcados en los propósitos de formación y validados por unos campos del conocimiento.

El proceso de una investigación debe socializarse, lo cual es un beneficio para la sociedad. Tal socialización implica una acción adicional que implica un esfuerzo académico capaz de asegurar que ese conocimiento genera un conocimiento compartido entre el docente y el estudiante, lo cual requiere ser socializado en tanto, o esa técnica, o ese invento, ese arte no pase desapercibido sin un reconocimiento, sin una oportunidad de ser debatido, confrontado y porque no, mejorado dentro de la comunidad académica.

Por lo anterior es importante anotar que el logro a obtener en este tipo de trabajo se espera repercuta en la visibilidad del programa de Contaduría Pública de la facultad de Ciencias Económicas y obviamente de la Universidad de Antioquia, entidad que valida todas estas acciones sustentada en el artículo 14 del Acuerdo Superior 01 de 1994 (Estatuto General, “La investigación y la docencia constituyen los ejes de la vida académica de la Universidad y ambas se articulan con la extensión para lograr objetivos institucionales de carácter académico o social. La investigación, fuente del saber, generadora y soporte del ejercicio docente, es parte del currículo. Tiene como finalidad la generación y comprobación de conocimientos, orientados al desarrollo de la ciencia, de los saberes y de la técnica, y la producción y adaptación de tecnología, para la búsqueda de soluciones a los problemas de la región y del país.”

Pues bien, se piensa que la gran utilidad de este trabajo investigativo se centra en el conocimiento de un nuevo esquema de control organizacional en el siglo XXI, acorde con la modernización de las organizaciones y su impacto en el mejoramiento de las economías de los países.

Como se ha venido mencionando las organizaciones contemporáneas se han vuelto más flexibles, adaptándose a los cambios y con un aprendizaje continuo; en cuanto a

lo anterior, Cabañas plantea que, el centro de atención del control se ha trasladado de los problemas de control de las personas y tareas, al control de la organización.

En consonancia con los cambios que van sucediendo, las investigaciones deben orientarse hacia una perspectiva más amplia. Así, se observa que el conjunto de aspectos que se deben incluir bajo el control organizacional está evolucionando con estudios que tienen en cuenta el desempeño, los procesos de control y la cultura organizativa (Lere y Portz, 2005).

Siguiendo el enfoque planteado por Flamholtz et al. (1985), los trabajos sobre control organizacional se agrupan bajo tres perspectivas que han dominado los estudios sobre las organizaciones: la sociológica, la administrativa y la psicológica. Investigaciones posteriores, como la de Simons y Merchant (1986, pág. 1) se refieren a los distintos enfoques bajo los cuales se ha estudiado el control en las organizaciones, recogiendo básicamente seis áreas: los principios de la administración, la perspectiva cibernética, la teoría de la agencia, la perspectiva psicológica, el enfoque contingente y el estudio de casos.

En este trabajo se abordará el tema del control organizacional bajo un escenario de flexibilidad y adaptabilidad, propio de las organizaciones de este siglo, y con una mirada amplia, es decir, considerando todo tipo de factores que puedan orientarnos hacia la búsqueda del objetivo, tales como la tecnología, la normatividad, las personas, las tareas, entre otros.

Lo anterior, sustentado en la necesidad de una nueva mirada al tema del control, diferente a los trabajos recientes en los que se pretende lograr acercamientos particulares a través, en su mayoría, de casos, propuestos como objetos de estudio, pero con una visión más limitada sobre las dinámicas del control organizacional.

**Tabla 1: Trabajos recientes sobre control organizacional**

Año de publicación	Autor o Autores	Investigación	Título
2019	Verónica Estrada Restrepo y Yojan Ramírez Salazar	Estudio de caso	Guía de procedimientos para la gestión y control de inventarios en los procesos críticos de Joli Foods S.A.S.
2019	Yeny Marcela Botero Flórez, Delsy Julio Julio	Estudio de caso	Optimización de los procesos contables de la compañía JCA soluciones inmobiliarias a partir de un sistema de control interno contable
2018	Andrés Felipe Pulgarín Arias y Hernán Carlos Bustamante García	Análisis documental	Contabilidad, control económico e interés público: Una aproximación a su relación en el marco de un estado social de derecho.
2017	Damaris Gallego Arango, María Villa Romero Sandra Zapata Calle	Mixta: Análisis documental y entrevistas.	Mejores prácticas de auditoría interna para la gestión y el control de activos fijos
2014	Oscar López Carvajal y Alberto Guevara	Análisis documental	Control Organizacional

*Tabla N°1: Elaboración propia*

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Control Organizacional

Históricamente, el control organizacional ha tenido diferentes interpretaciones, que se han ido adaptado según los cambios del entorno, en este sentido gran parte de la literatura apunta a la influencia del proceso cibernético-tecnológico y un mecanismo de retroalimentación. Esto nos lleva a evidenciar las nuevas tendencias de control organizacional, que entraron en auge a partir de la primera revolución industrial y fue mutando periodo tras periodo hasta llegar hoy a la cuarta revolución industrial. “La Industria 4.0, otro nombre utilizado para las transformaciones a partir de la Cuarta revolución industrial construye desde el terreno recorrido en cuanto a digitalización, pero, adicionalmente, viene a combinar tecnologías y desdibujar las fronteras entre el mundo físico, biológico y digital” (Ruta N, s.f.)

Como es bien sabido, según lo plantean Landeta y Pereyra:

*“algunas de estas tecnologías, ya han sido utilizadas por años, pero de forma aislada; sin embargo, su integración y posibles capacidades, es lo que las potencializa para transformar la industria de la manufactura, con procesos productivos totalmente integrados, automatizados y optimizados; y con*

*resultados significativos en el mejoramiento de la eficiencia operativa y el desempeño organizacional. El impacto de esta transformación tecnológica es tal, que está incidiendo en todos los aspectos de la organización, desde la producción y organización hasta la investigación y desarrollo, así también en el control de los inventarios, la gestión y el soporte al cliente, etc... Igualmente, está cambiando la visión y actuación empresarial. Su impacto ha sido tal, que la industria 4.0, ya es considerada como un proceso de innovación sistémico que redefine los modelos de negocio y provee una perspectiva global totalmente integrada del entorno y la organización” (Cortés, Landeta, Chacón, Pereyra, & Osorio, 2017).*

Otro apartado que derivan el presente trabajo tiene que ver con fraudes ocasionado por falencias en la implementación de controles organizacionales, como es el caso de Odebrecht, que según Castaño (2018), queda la inquietud sobre la existencia de los controles al interior de la empresa para garantizar que las decisiones que se tomaban si fueran en beneficio de los grupos de interés, y no sólo en beneficio de los propietarios y administradores como se ha evidenciado hasta el momento. Controles como la Junta Directiva, en cuanto a su tamaño y cómo estaba conformada, sí tenía miembros independientes que velaran por el sostenimiento a largo plazo de la compañía y si estos miembros contaban con la experiencia y eran expertos para tomar las decisiones necesarias y detener aquellas acciones que pusieran en riesgo el crecimiento de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo. “Lo anterior sumado a la cooperación con los diferentes entes de regulación y control de cada país donde se vieron implicados con la red de sobornos, evidencia los esfuerzos del holding para recuperar la confianza y el respeto perdidos; sin embargo, las huellas que dejó este caso evidencian la debilidad estatal, la falta de integridad, transparencia y ética presente en varios gobiernos del mundo” (Castaño, 2018, p 22).

En consecuencia, el control organizacional no es solo para cumplir objetivos financieros, sino también para responder eficaz y eficientemente en todos los frentes que la organización se involucra, por lo tanto, desde la administración deben descender controles para mitigar los diferentes riesgos en los que está inmersa una empresa.

La palabra control etimológicamente se asocia al vocablo francés “Controller”, que se deriva del “contre role”, es decir “contral el rollo”. Rollo, se refería a un duplicado del original, que se utilizaba para probar que este último fuese auténtico; este método era denominado “contra rotulus”, en el latín. Proveniente del francés role y el latino rollo, con el cual se obtuvo el rotulus. De lo anterior surge entonces la idea de que el control busca inspeccionar, corroborar y verificar que las cosas se realicen del modo adecuado o conforme a unos objetivos, en concordancia la Real Academia Española plantea que el control está ligado a la comprobación, inspección, fiscalización e intervención.

Según Arellano, el vocablo “control” se encuentra en casi todos los idiomas. En concordancia, Aragón señala que el término control en inglés se refiere a “dominio”, a diferencia de lo que ocurre en francés, en el que el término más bien se restringe a “comprobación”; en alemán (kontrolle) significa “comprobación”, “registro”, “vigilancia”, pero también “intervención”, “dominio” y “revisión”; en italiano (controllo), “revisión”, “inspección”, “verificación”, pero también “vigilancia”, “freno” y “mando”. Afirma que el Diccionario de la Real Academia Española recoge los dos orígenes de la palabra “control”, señalando que es un galicismo y un anglicismo, con lo cual se pueden utilizar ambas acepciones, posibilitando así la existencia del control por el Parlamento y control en el Parlamento. El término “control parlamentario” en el idioma español significa principalmente la comprobación, inspección, análisis, registro, revisión, intervención o examen que realiza el Parlamento sobre la actividad, ya sea positiva o negativa, del gobierno, cuyas características son, sobre todo, la discusión, publicidad e influencia en la opinión pública, teniendo así una dimensión política para considerarlo como control político parlamentario. Como se aprecia, el término “control”, en la mayoría de los idiomas, involucra la comprobación, inspección, análisis, revisión o examen. Dichos vocablos se adoptan en nuestra Constitución federal, al señalar, en el artículo 74, los términos “revisar”, “evaluar”, “examinar” y “fiscalizar”.

Se podría decir que desde tiempos remotos con el nomadismo y posterior el asentamiento del ser humano, que dio lugar al surgimiento de las comunidades, se ha tenido la necesidad de la utilización del control, el cual comenzó con un sistema simple que era realizar cuentas con los dedos de las manos, los pies y piedras; hasta el punto de alcanzar a desarrollar un sistema numérico, con lo cual podían determinar



cantidades de alimentos contaban y tomaban medidas para racionalizar, en pro de que no hubiese un consumo desmedido. Con el pasar del tiempo se fue extendiendo a los diferentes imperios, que utilizaban el control para analizar las operaciones que se realizaban en las comunidades y así mismo cobrar los impuestos. Así pues, a medida que se desarrollaban las sociedades iban integrando nuevas variables, que permitieran hacer control a las actividades que realizaban.

El surgimiento de la contabilidad como partida simple en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, fue uno de los grandes acontecimientos para que el control fuese tomando mayor fuerza de los negocios, que posteriormente se materializa en la Edad Media con la aparición de los libros de Contabilidad como herramienta para controlar las operaciones llevada a cabo por los mercaderes, consecuente con un hito muy importante en el devenir de la contabilidad, ya que en 1494 Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble. En concordancia, Bobadilla, (1939, pág. 3) plantea que la partida doble, sistema universal de contabilidad, aparece influida en la evolución histórica por la naturaleza de los hechos que se contabilizan y por el modo de pensarlos. Tiene necesariamente que surgir y es descubierta cuando llega su hora. Su prestigio rápidamente se afianza porque introduce un control mecánico al pensamiento, dificultando el error. El aspecto “activo” controla al “pasivo”; y las partidas del “Debe” controlan a las del “Haber”. La partida doble viene a ser, así, como una logística (1), que consiste en expresar los hechos de la contabilidad en ecuaciones, que, combinándolos entre sí, concluyen en estados sintéticos finales y en desarrollos analíticos que explican, mediante la clasificación en cuentas de los hechos homogéneos, las causas determinantes de aquellos estados.

El control, entró en auge con el surgimiento de las organizaciones, puesto que desde la administración se establecen unos objetivos, y para lograrlo, las diferentes áreas debían funcionar armónicamente. Por lo cual, en la revolución industrial, es cuando surge en mayor medida la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas operadas por varias personas. Así pues, las formas de control se fueron adaptando a los cambios del entorno en el que operan las organizaciones, acompañado de nuevas tendencias tecnológicas, sistemas de información y regulaciones estatales.

Consecuente con lo anterior, el control organizacional se encuentra entrelazado con la planeación estratégica de las organizaciones, puesto que proporciona un marco de referencia para valorar aspectos que resultan de gran importancia en las empresas en el sentido que puedan estar activos en todos los frentes donde interactúa, por lo tanto los agentes internos de las organizaciones, en especial la administración como columna vertebral, ven en el control organizacional la oportunidad de generar estrategias que permitan la consecución de los objetivos establecidos.

En este sentido Restrepo (2007, pág. 2), plantea que el control organizacional se concibe como un sistema cuyo propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. Además, se entiende un sistema como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, en busca de un objetivo determinado. Al cruzar estas dos definiciones puede decirse que el control organizacional, concebido como un sistema, se ocupa de la interrelación de las habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas y el uso que ellas hacen de los recursos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización.

De lo anterior se puede deducir que entre otros aspectos el control organizacional ha sido una herramienta para alinear todas las actividades organizacionales, lo que permite su integración, buscando estabilidad a largo plazo enmarcado en la eficiencia y eficacia de los procesos. A través del tiempo ha cobrado mayor relevancia el control en las organizaciones, puesto que brindar la oportunidad de generar sinergia entre las áreas de las compañías permite la consecución de los objetivos establecidos, así mismo, la mejora continua es parte integral para estas centren su accionar en las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios de la información; en este sentido fue necesario un cambio de conducta y rutinas, que se ve reflejado en una modificación de la cultura organizacional. En concordancia, la gestión efectiva de las empresas depende del control organizacional, por lo tanto, han surgido algunos instrumentos de control que sirve para la dirección tome mejores decisiones, lo cuales son: diagrama de Pareto, diagrama de árbol, grafico de Gantt, punto de equilibrio, benchmarking y el presupuesto.

El control organizacional no debe desarrollarse como un ejercicio independiente dentro de la organización, sino que debe servir como herramienta para la mejora y seguimiento de los procesos organizacionales apuntando hacia su perfeccionamiento. Y es en ese punto en el que cobra relevancia, cuando no apunta únicamente a los intereses de los auditores o a un ejercicio de control limitado a la supervisión de los procesos.

### **3.2 Escuelas de Control**

Como era de esperarse el control ha estado ligado, evidentemente al desarrollo de las organizaciones, y en la medida en que estas han ido transformándose por las nuevas tendencias del mercado que se modifican constantemente debido a las necesidades de los consumidores, regulaciones y cambios tecnológicos que han marcado la necesidad de nuevas formas o estrategias de control útiles para la construcción de diferentes procesos para proteger los recursos o la eficiencia y eficacia de los procesos que le competen a los mismos.

Cabe destacar han existido diferentes formas manifestadas de control a lo largo de la historia, y ha venido tomando gran importancia para los intereses de los dueños de capital. Esto se ha legitimado particularmente a través del rol que ha desempeñado el auditor, pues, esta figura ha sido una de las mayores exponentes en materia de control y uno de los más interesados en el desarrollo de estrategias que permitan velar por los recursos de forma permanente.

Históricamente el control ha estado adherido principalmente a dos escuelas, latina y anglosajona, adicionalmente, también es posible identificar una tercera escuela, la escuela oriental, las cuales se abordarán en el siguiente apartado. Gracias a la construcción de conocimiento en torno al control derivado desde las diferentes escuelas, se ha logrado todo el avance académico que tenemos hoy en día. Pues, alcanzar un nivel de conocimiento integral requiere de un gran esfuerzo en la búsqueda del “saber”, es un acto que precisa de colaboración, de trabajo colectivo, de un trabajo consciente y abierto a la discusión, con un alto nivel de reflexión y una aceptación tal que permita la fijación de un precedente o pilar fundamental que servirá como guía para el desarrollo de conocimiento a partir de este saber inicial, y se tomará

como el punto de partida para emprender un camino hacia una amplia comprensión del significado del objeto de estudio de interés.

La construcción de conocimiento es un proceso que obliga a los individuos pensadores converger a una etapa, permitiéndoles forjarse una visión subjetiva pero aceptada de una idea o concepto, esto implica que dicho proceso sea un fenómeno multilateral en el que deben confrontarse una gran cantidad de ideas y pensamientos para que sean sometidos a una opinión comunal, es un fenómeno que ocurre “a puertas abiertas” y en momentos y espacios precisos en los que la necesidad de brillantez y creatividad se hace más fuerte y existe una voluntad genuina por aprender, y esta es tan fuerte que crea una o varias corrientes de pensamientos que recorren el mundo con tal fuerza que logran atravesar las generaciones.

Y es así, cuando todo esto ocurre, como nacen las escuelas del conocimiento, cuando la discusión académica atraviesa los campos disciplinares y hasta las áreas del conocimiento ya existentes. Y son estas escuelas las que sientan los preceptos básicos que permiten a los pensadores tomar una postura decidida, minuciosa y exhaustiva hacia el objeto de estudio y hacia la construcción de un apéndice de conocimientos sobre el que reposan las ideas de los aportantes, y de esta forma, se han ido estableciendo las escuelas del conocimiento de las que hablaremos a continuación.

Estas escuelas surgieron en momentos similares de la historia en los que la sed de conocimiento y el ánimo a la reflexión tomaron vigor, y cuando los ejercicios de poder y dominio (control) se hacían notar con mayor solidez y frecuencia en la sociedad, captando el interés de muchos amantes del pensamiento que iniciaron diferentes discusiones en torno al concepto de control a partir de sus perspectivas, inicialmente, individuales, pero abiertas a la opinión crítica y constructiva.

Gracias a estas discusiones, que en algún momento se convirtieron en escuela, se logró revolucionar la forma en que se ejerce el control en la sociedad, y está, lentamente evolucionó, haciendo que las ideas y formas de control existentes fueran sometidas al pensamiento colectivo y de a poco se transformó en un recurso académico y práctico que hoy en día es fundamental para la vida en sociedad.

El control es un ejercicio de poder que se manifiesta a raíz de los intereses en torno a la gestión del capital y los mecanismos de producción que guardan una estrecha relación con la sociedad, pues, si bien, estos están, inicialmente, al servicio de sus propietarios, solo será posible lograr su crecimiento cuando se pone al servicio de la sociedad mediante operaciones mercantiles, de allí surge la necesidad no solo de los propietarios del capital de establecer mecanismos de control, sino también de otros interesados, como el Estado y la sociedad que hace parte de su entorno.

### **3.2.1 Escuela anglosajona.**

Bajo el modelo clásico de la escuela de control anglosajón, el desarrollo de la escuela anglosajona se fundamenta en la relación del capital, el trabajo y la administración; y bajo la premisa del estado mínimo. El desarrollo de los mecanismos de control surge a partir de las necesidades de los dueños de capital de controlar sus propias riquezas mediante mecanismos especializados de auditoría externa con la que se verifica una adecuada administración y un correcto uso de los recursos, es decir, estaba enfocado en la detección de fraudes a partir de la información contable y recolección de evidencias que permitieran establecer criterios de razonabilidad en la información presentada (Franco Ortiz, 1992).

Someter los recursos de capital al mercado implica la aparición del paradigma de la propiedad privada, propio del enfoque de control anglosajón, en el que propende la legitimación de la propiedad privada y la búsqueda de desarrollo económico y social mediante la adopción de mecanismos de libre mercado, sin embargo, este mismo enfoque requiere de la aparición de estructuras del estado que hagan legítimo ese concepto de propiedad pero que no intervenga en el mercado.

Conceptuando por tanto el Estado mínimo, aquel dedicado exclusivamente al mantenimiento de la democracia mediante actividades de orden, a través de vigilancia interna (Al interior de la nación, estado o imperio) mediante funciones de autoridad y administración de justicia, y configurando el liberalismo clásico, que gozaba de una intervención mínima en la actividad privada (Franco Ortiz, 1992).

### 3.2.2 Escuela Latina

El ejercicio de control en el enfoque latino estaba enfocado en el control de lo público frente a las fuerzas económicas de los privados cuyas actividades estaban fuertemente relacionadas con lo público, y comprometía al patrimonio público, por ende, existía una fuerte preocupación por ejercer un control riguroso sobre estos capitales.

Surgió en la Grecia clásica adherida a las primeras estructuras de Estado y durante el surgimiento de las sociedades mercantilistas, y su objetivo fue cuidar el patrimonio público que ahora, con la formación de estructuras estatales, estaba sujeto a las influencias de servidores públicos como senadores, y que por la naturaleza humana, estaban en riesgo de ser malversados. Posteriormente, durante la época feudal, el control interno bajo un enfoque latino se extendió hacia el sector privado debido al enorme crecimiento de organizaciones económicas, que para entonces eran propiedad, particularmente, de organizaciones religiosas y que guardaban buenas relaciones e influencia para con las estructuras del estado (Franco Ortiz, 1992).

Y fue bajo el la creación de los conceptos de patrimonios profanos (terrenales) y patrimonios divinos (Espirituales y morales) que se logró la separación de los recursos monetarios de las personas y se dio lugar a la creación de entidades jurídicas, hecho que fortaleció el desarrollo de la contabilidad como instrumento de control de los recursos que conformaban estas entidades jurídicas y que permitían a los responsables (o propietarios) realizar un ejercicio de fiscalización sobre las mismas, y que fueron las precursoras en la reunión de capitales colectivos al servicio de la iglesia.

Esto gracias a que la iglesia seguía siendo un acreedor importante de las actividades de príncipes, nobles y siervos, y por tanto, poseía una fuerte influencia en las actividades que estos desarrollaban y generalmente nada pasaba desapercibido por ellos. Y al mismo tiempo se servía de sus influencias como acreedores para seguir expandiendo sus canales de distribución de productos agrícolas, esto en una época en la que el suministro de alimentos para la población en general era una tarea prioritaria que sirvió como herramienta para atraer a toda la población hacia la religión.

Y mientras la influencia de la iglesia crecía mediante la financiación de las actividades del feudo, la iglesia seguía manteniendo su estatus de organización cerrada y desarrolló, de forma autónoma, mecanismos para controlar su riqueza, aun cuando la ponía a disposición de terceros, y nuevas formas de contabilidad para planear y controlar el suministro de alimentación a los fieles a Dios (Franco Ortiz, 1992).

Posteriormente, las técnicas de contabilidad como herramienta para el ejercicio de control del patrimonio profano, se extendió hacia las sociedades mercantiles de Italia, España y otros países europeos con estructuras de Estado, quienes se veían en la necesidad de ejercer un control más riguroso de los crecientes recursos provenientes de impuestos y actividades de la corona (época feudal).

El poder que ejercían las estructuras del Estado durante la época feudal permitió que durante el surgimiento de las sociedades mercantiles se extendieron las influencias del Estado en su desarrollo, a tal punto de controlar sus actividades de distribución y producción de bienes y servicios, con el propósito de evitar el abuso, por parte de estas sociedades, sobre los ciudadanos.

### **3.2.3 Escuela Oriental**

El control surgido en las culturas orientales se basó en el proceso en el cual se examinan y promueven los asuntos que integran las organizaciones, donde interesaba más los procesos que los resultados, puesto que ello permite visualizar la consecución de los objetivos. En cuanto a los aspectos sociales el control surge adheridos a las dinámicas sociales, es decir en los procesos internos de las organizaciones se evaluaba su incidencia en el entorno y viceversa; en concordancia Ruiz (2012) menciona que en el control oriental existe en primera mano una mirada amplia y contextual que no se distrae frente a la presencia de controles que van más allá de la simple relación entre cosas, desplazando sus observaciones también a lo intangible de las mismas, asunto de trascendencia para efecto de la observación de la materialidad y su relación con lo humano-social. La interculturalidad forma parte de la misma economía política de la contabilidad y de la información, que adiciona valor al control integral al considerarlo precisamente como unitario y plural. De tal manera, la escuela oriental del control se constituye en un excelente complemento para ampliar

aún más las consideraciones de control integral propuesto en el “marco de la fiscalización estratégica” (Gracia López, p 3, 2013).

Bajo esta mirada, resulta indudable que el aporte Oriental más relevante, en materia de control, fue su “humanización”, pues no se puede comprender una organización de una forma rígida y en términos cuantitativos, en cuyo caso, se estaría omitiendo el elemento humano, el cual interviene permanentemente en cualquier relación o acto que sea sujeto de control.

Esto implica que los mecanismos de control bajo el enfoque oriental se conciben desde una visión cultural en la que los asuntos organizacionales de mayor importancia son los procesos antes que los resultados. Direccionando los procesos de control hacia lo social antes que lo particular, por ello, los objetos del control bajo este enfoque van más allá de lo material, caracterizando objetos de control intangibles propios de lo social y lo humano. Esta perspectiva de control fue fundamental para el desarrollo de procesos de control más integrales, siendo el enfoque oriental el precursor en los elementos de ética, que hoy en día se constituyen en uno de los ejes de la profesión contable (Gracia López, 2013).

Sumar este elemento social al análisis del control ha permitido una observación trascendental, integrando a las escuelas latina y anglosajona (Que guardan ciertas similitudes en cuanto a sus características metodologías cuantitativas y de registros) una variable social que ha permitido un desarrollo más integral de los procesos administrativos.

### **3.3 Control Interno**

Se le podría decir que el origen del Control Interno está ligado a la aparición de la partida doble, cuando los negociantes comienzan a preocuparse en mayor medida en formar y establecer sistemas eficaces y eficientes para proteger sus intereses, por lo cual el control interno es una “herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hallan afectados los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las



numerosísimas normas y reglamentaciones sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (federales), provinciales (estadales) y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, que la falta de cumplimiento de las mismas significa para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa” (Alcaldía de la Calera, s.f.).

Por otro lado, cabe mencionar que, aunque no exista consenso en términos de definición del control interno, si se puede hablar de principios con los que cumple todo sistema de control interno en las organizaciones, y que se pueden identificar en la definición propuesta desde el modelo COSO, por sus siglas en inglés (Committee Of Sponsoring Organization), puesto que es recomendable su aplicación a nivel mundial, adicional recoge gran parte de las aseveraciones de diferentes autores.

El modelo COSO define: *“El control interno es un proceso ejecutado por el consejo directivo, la administración u otro personal de una Organización, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos relativos a la eficiencia y eficacia de las operaciones, a la confiabilidad de la información (financiera y no financiera) y al cumplimiento de leyes y regulaciones”.*

El COSO fue creado para proveer instrumentos de apoyo al gobierno de la entidad y al primer nivel de la administración de las entidades en aspectos críticos de gobierno, ética en los negocios, control interno, administración de riesgos empresariales, fraudes e información financiera. En este orden, COSO se ha pronunciado con un modelo integral de control interno que tiene como propósito orientar a las empresas y a las organizaciones en el establecimiento de sistemas de control interno, instrumento fundamental para prevenir fraudes financieros (León, 2018, pág. 27).

Por lo cual se puede rescatar ciertas diferencias con el control organizacional, ya que este último se enfoca en la consecución de los objetivos establecidos, es decir se centra en aspectos como las decisiones, análisis estructuras, habilidades, entre otros; que permiten utilizar mecanismos para medir, clasificar, ordenar, adecuar y evaluar la

eficiencia y eficacia del uso de los recursos y comportamiento del talento humano con el fin de alcanzar o cumplir los objetivos organizacionales.

El modelo Committee Of Sponsoring Organization (COSO-1992), reconoce la existencia de unos procesos en las organizaciones, unos agentes (personal) que llevan a cabo estos, una seguridad razonable para la Administración y para la Junta Directiva en la búsqueda de conseguir los objetivos (operacionales, estratégicos, información financiera y de cumplimiento), unos componentes que se relacionan entre sí (ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo).

El ambiente de Control proporciona parámetros para gestionar el control interno, la valoración de riesgos permite analizar y clasificar de acuerdo con su probabilidad de impacto y frecuencia, actividades de control sirve para a la gestión necesaria de cara a mitigar los riesgos, gestionar la información y comunicación para que hable un mismo lenguaje entre las distintas áreas de la organización. El funcionamiento de estos componentes debe ser monitoreado y modificado cuando las condiciones lo justifiquen.

Tiempo después se conoció el “Enterprise risk management – Integrated framework Gestión de riesgo empresarial– marco integrado, COSO II, 2004, gestión integral de riesgos del negocio – ERM (sistema de gestión del riesgo corporativo) que busca mejorar la rentabilidad o lograr la consecución de los objetivos, capaz de abordar los riesgos bajo una metodología integradora, logrando los objetivos y creando valor para la Compañía (Abella, 2006),(Carvajal, & Sanabria, 2016, p 247 ). El ERM indica cuatro objetivos: estratégicos, operacionales, reporte financiero y cumplimiento. A su vez se divide en componentes: ambiente interno, fijación de objetivos, identificación de eventos de riesgos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo. Lo anterior aplica a los distintos niveles de la organización” (Carvajal, & Sanabria, 2016, pág. 247)

Por otro lado, en 2013, se emite una nueva versión del modelo COSO en el cual se integra el “Internal Control- Integrated Framework” (Control Interno – marco integrado) COSO III, este “aumenta la confianza en cuanto a la eliminación de riesgos y

consecución de objetivos, mejora la agilidad de los Sistemas de Gestión de Riesgos en su adaptación con los entornos y aporta mayor claridad referente a la comunicación y la información” (Isotools, 2015).

Carvajal & Sanabria (2016, pág. 248) mencionan que esto contribuye a potenciar el sistema de control interno, en el sentido que el Gobierno corporativo tendrá más herramientas para mejorar la asignación, gestión y consumo de los recursos. En concordancia “esta actualización aclara los requerimientos del control interno, actualiza el contexto de la aplicación de control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos y amplía su aplicación al expandir los objetivos y emisión de informes. No se reformuló el marco original pues se consideró que era sólido. Esta actualización permite además una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones. Se recomienda que todas las organizaciones que actualmente utilicen el marco original deban comenzar a alinear las prácticas existentes (COSO, 2013)”

En 2017, publicaron otra actualización al modelo, COSO ERM 2017, el cual está enfocado a la generación de valor desde una perspectiva centrada en la gestión del riesgo empresarial, de ahí las siglas ERM que significan Gestión de riesgo empresarial (Enterprise Risk Management), en el cual se definen cinco nuevos pilares; (1) Gobierno y cultura, (2) Estrategia y establecimiento de objetivos, (2) Desempeño, (4) Revisar y ajustar, (5) Información, comunicación y reporte.

En concordancia con lo abordado anteriormente, el control interno debe ser un eje transversal a las organizaciones y servir más como herramienta de apoyo y de dirección, se adopta desde los niveles más altos de las organizaciones hasta los más bajos, debe constituirse como soporte en la ejecución del objeto social o la razón de ser de las organizaciones y brindar lineamientos precisos pero comprensibles sobre cómo deben desarrollarse los procesos y actividades ejecutados por los colaboradores. Así pues, las tres versiones abordadas anteriormente van encaminadas a mejorar los controles en las organizaciones, dando una serie de parámetros a la alta dirección en la búsqueda de tener una sinergia entre las diferentes áreas.

Cabe mencionar que el control interno es tarea de todos en la organización, pero la responsabilidad recae en la administración, en la búsqueda de ser competitiva una organización debe tener en su foco de operación en la buena implementación de controles que permitan mitigar los riesgos que distorsionen la consecución de los objetivos establecidos.

En concordancia, Universidad de Norte, 2018, plantea que:

*...hay que mencionar además, que el control interno agrega valor a la gestión cuando se protegen los recursos y bienes de posibles riesgos, se garantiza la evaluación de la Gestión de la organización, se asegura la oportunidad, confiabilidad y seguridad de los datos e información, se definen y aplican medidas para prevenir riesgos y fraudes, se promueve que el sistema disponga de mecanismos de verificación y evaluación, se vela porque se disponga de procesos de planeación, se logra la adhesión a la normatividad tanto interna como externa, se fomenta la cultura de autocontrol a través del fortalecimiento de prácticas, herramientas y metodologías que faciliten el análisis y evaluación autónoma en la gestión individual de los funcionarios, entre otros.*

Los autores abordados en este apartado de control interno van en un mismo sentido, ya que entienden el control interno como una forma de seguridad para las organizaciones, es decir, permite mitigar el riesgo de errores y fraudes, que distorsionen la información, adicional agrega valor cuando se protegen los bienes y recursos y que ellos es tarea de todos, pero quien debe responder es la administración. Así mismo, para nosotros el control interno contribuye a mejorar el sistema de información contable, puesto que se evalúan procedimientos contables, administrativos y financieros, que permite que las empresas puedan responder rápidamente a los acontecimientos en los diferentes frentes en que opera. Por lo tanto, podrán detectar irregularidades y para darle solución evalúan los niveles de la organización como son, cadena de mando, administración de personal, métodos y sistemas contables, entre otros; evitando así las pérdidas o negligencia y resguardar los recursos.

### 3.4 Control externo

Para hablar de control externo es importante mencionar que este surgió adherido al enfoque anglosajón puesto que de este se desprenden aspectos elementales de control, relacionados con el capital, el trabajo y la administración. El modelo clásico perteneciente al enfoque anglosajón tiene como particularidad que se desarrolla con el surgimiento de las sociedades mercantiles, estas con el paso del tiempo separan la propiedad y administración del capital, por lo cual según Hernandez & Molina (2008) “las actividades clásicas de control se constituyen por el examen, inspección, comprobación, confirmación de todo aquello en una relación de dominio y supremacía sobre los administradores, notificándose como una escuela autoritaria de control”.

Por lo anterior, el modelo clásico está ligado a la especialización de la Auditoría Externa, como medio para ejercer el control externo; y puede decirse que este se origina por el interés privado, en la búsqueda verificar la gestión administrativa de su capital y el correcto uso de los recursos. En este sentido es claro que el objetivo principal del control externo es detectar fraudes, a través de exámenes a las cifras obtenidas de la información contable y así obtener un grado de razonabilidad en las cifras.

Las organizaciones van evolucionando a medida que pasa el tiempo, así mismo la necesidad de la información por parte del dueño del capital; esto se puede evidenciar desde la cultura anglosajona cuando el termino auditoria se observaba desde dos perspectivas, como primero se hablaba de un examen de cuentas con un informe final y como segundo que la auditoría es un examen metódico. En concordancia Mantilla (2005, citado por Murillo Arboleda V. M., & Betancur Hidalgo L. M. en 2016), plantea que el término auditoría tiene dos significados. Un examen formal de las cuentas o de la situación financiera de una empresa o una persona; el informe final de una auditoría; la auditoría es un examen y revisión metódica. En cuanto al vocablo Auditor, refiere varias acepciones, entre las cuales están: persona autorizada para examinar y verificar las cuentas; persona que oye (en un caso en la corte) con la capacidad de juzgar.

Por otro lado, Arellano (2019, pág. 327) plantea que el control externo comprende el conjunto de procedimientos, medidas y métodos coordinados, aplicados por el Organismo Superior de Control y por las sociedades o firmas privadas de auditoría debidamente, con el fin de: 1) verificar, evaluar y dar fe sobre la situación financiera, los resultados de las operaciones, el cumplimiento de las disposiciones legales y el logro de las metas y objetivos programados con el máximo grado de eficiencia, efectividad y economía en la utilización y salvaguardia de los recursos humanos, materiales y financieros, 2) emitir recomendaciones para mejorar las operaciones, actividades y transacciones que se consideren necesarias.

Por lo tanto, al hablar de control externo nos enfocamos en las actividades llevadas a cabo por una persona natural o jurídica en calidad de auditor independiente. La figura de auditor independiente se ha venido transformado en un aliado estratégico para las organizaciones, puesto que a partir de sus informes las asambleas de socios toman decisiones importantes para que puedan seguir respondiendo oportunamente a todos los frentes en los que operan.

En ese sentido, quien ejerce el poder no se controla a sí mismo, es indispensable la independencia del órgano controlante respecto de aquel que es controlado. Si existe subordinación estimamos que es muy probable que exista sometimiento; es necesaria la independencia de las instituciones que rinden cuentas para que el control sea eficaz. Añade que es necesario precisar cuál va a ser el ámbito de lo controlado, pues quien ejerce el poder puede ser sometido, según sean las funciones controlables, a un control político o a un control jurídico (Vanossi, 1983).

El órgano de control externo debe gozar de plena autonomía e independencia, puesto que así podrá emplear todos los recursos, herramientas y conocimientos de forma consciente según se la circunstancia, lo que lleva a obtener unas conclusiones libres de influencia por un tercero, por lo tanto, es de vital importancia que quien lleve a cabo el proceso de auditoría externa no tenga ningún vínculo con la organización.

“Hasta mediados de los años setenta, las actividades de control predominaban en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría. Fue a partir de las investigaciones del

caso Watergate<sup>1</sup>, entre 1973 y 1976, que evidenciaron deficiencias importantes de control que permitieron la realización de operaciones ilegales de financiación de partidos políticos y sobornos a representantes de gobiernos extranjeros. Desde entonces el tema se convirtió en un foco de interés, se dictaron normas (Foreign Corrupt Practices Act, pronunciamientos del Instituto Americano de Contables Públicos Certificados – AICPA y Comisión de Bolsa y Valores – SEC), se crearon comisiones especiales de investigación (Comisión Cohen, Comisión Treadway, Comité Minahan) y se realizaron estudios prácticos en múltiples empresas. Esta evolución implicó cambios en las organizaciones como: nuevos diseños de sistemas de control interno, obligación de llevar registros, obligación de emitir informes sobre la evaluación de las actividades de control, etc.” (Bertani, Polesello, Mendoza, & Troila, 2014, p.12).

El Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA, por sus siglas en inglés), tiene gran influencia en el surgimiento del control externo, ya que publicó la Declaración de Normas de Auditoría (SAS, por sus siglas en inglés), adicional “enmiendas a las secciones 800, 805 y 810 de la AU-C para incorporar los cambios relacionados con el informe del auditor a la SAS No. 134 – Informes y enmiendas del auditor, incluidas las enmiendas que abordan las revelaciones de la auditoría de estados financieros” (Hernández, 2010). En concordancia, según Bob Dohrer –jefe de auditoría del AICPA–, «Los informes revisados del auditor que involucran marcos contables de propósito especial y otros escenarios únicos de informes, proporcionan transparencia adicional con respecto a la opinión del auditor y a las responsabilidades de la administración de la entidad y los auditores» (Hernández, 2010).

La promulgación de las normas de auditoría fue muy importante puesto que estableció una serie de parámetros que deben seguir quienes sean auditores, ya que pretende que se evite la materialización de los fraudes que históricamente han sacudido grandes economías como la de Estados Unidos.

---

<sup>1</sup> Este caso fue un gran escándalo político que tuvo lugar en Estados Unidos a principios de la década de 1970 a raíz de un robo de documentos en el complejo de oficinas Watergate de Washington D. C., sede del Comité Nacional del Partido Demócrata de Estados Unidos que desembocó la renuncia de Richard Nixon

En últimas, haciendo un paralelo de la temática abordada hasta el momento podemos decir que el control organizacional es un todo, es decir abarca todas las áreas de las empresas; donde queda inmerso el control externo y el interno. El control externo se enfoca en evaluar si los procesos llevados a cabo en un periodo determinado sean acordes a la normatividad, evaluar riesgos de fraude o fraude en su defecto y protección del interés de los dueños del capital y otros terceros. El control interno es un sistema integrado por una serie de métodos, principios y procedimientos, en la búsqueda de proteger los recursos, prevenir y detectar fraudes, así como errores en los procesos de la compañía y la responsabilidad recae sobre la administración y el recurso humano; dejando claro que quien responde por alguna inconsistencia es la administración.

Por otro lado, es importante hablar de la Federación Internacional de Contadores (IFAC<sup>3</sup>), puesto que tienen gran incidencia a nivel internacional en materia de auditoría externa. “La IFAC ha reconocido desde hace tiempo que una forma fundamental para proteger el interés público es desarrollar, promover e imponer normas reconocidas internacionalmente como medio para asegurar la credibilidad de la información de la que dependen inversores y otros grupos de interés” (IFAC).

En aras de lograr un compromiso de quienes desarrollan la técnica contables en especial la auditoría, éste órgano ha divulgado una serie de normas aplicables a nivel mundial como muestra de ello está el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad (emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores – IESBA), las Normas Internacionales de Auditoría, Revisión, Otros Aseguramientos y Servicios Relacionados y la Norma Internacional de Control de Calidad (emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y de Aseguramiento – IAASB), Las Normas Internacionales de Educación (Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría – IAESB) y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público – IPSASB); las cuales a medida que pasa el tiempo van siendo objeto de modificaciones que se adapten a los enteros.

Así pues, en este apartado se evidencia la influencia de los escándalos financieros al surgimiento de la auditoría externa, puesto que con esta se ha buscado mitigar el



riesgo de fraude y/o errores en los Estados Financieros; consecuente con estos órganos internacionales preocupados porque la información presentada por las empresas sea congruente con los hechos económicos han divulgado una serie de normas para que los auditores desarrollen de buena manera su trabajo.

### **3.5 Modelos de Control interno**

Antes de abordar los diferentes tipos de modelos de control interno es menester traer a colación lo que se entiende por modelo y control para la presente investigación, puesto que ello posibilita la comprensión de lo que significa control interno en las organizaciones.

En este sentido, el diccionario de la Real Academia Española define modelo como un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. Y control es una comprobación, inspección, fiscalización e intervención.

Como se puede observar, en la definición sustraída de la Real Academia Española los modelos de control internos van encaminados a mejorar procesos en las organizaciones, mediante la implementación de estrategias que mitiguen el riesgo de no cumplir los objetivos establecidos, adicional los modelos y el proceso se pueden plasmar en un diagrama para facilitar su comprensión y distribución por todas las áreas de la compañía.

En concordancia, Dorta (2013), plantea que el modelo de control como un proceso en el cual se ve reflejada toda la empresa al cumplir unos procedimientos generados desde la visión de riesgos por la administración.

#### **3.5.1 Modelo de Control público MECI**

En primera instancia tenemos el modelo de control MECI (Modelo Estándar de Control Interno), el cual proporciona una guía para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, teniendo como principal propósito orientar al

cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado. “Desde la entrada en vigencia del Decreto 1599 de 2005, por medio del cual se dispone la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI en todas las entidades que hacen parte del ámbito de aplicación de la Ley 87 de 1993, las organizaciones del Estado han involucrado en su cultura organizacional los aspectos básicos para operacionalizar de manera práctica el Sistema de Control Interno. Los esfuerzos de las entidades públicas del orden Nacional y Territorial para lograr la implementación del MECI han sido evidentes, y se puede considerar de manera general que el Modelo ha permitido realizar un control razonable a la gestión de las entidades” (Función Pública,2014, pág.6). Este modelo surgió a partir del marco conceptual desarrollado por la Agencia de Estados Unidos para la Cooperación Internacional (USAID).

De acuerdo con la Función Pública, el MECI está sustentado en tres principios:

- a) Autocontrol: Es la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.
- b) Autorregulación: Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.
- c) Autogestión: Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus Reglamentos.

El Gobierno Nacional, en procura del mejoramiento continuo en todas sus instituciones en 2014 mediante el decreto 943, consideró necesario actualizar el MECI, con el fin de: “Modernizar y adecuar la herramienta de control de la Administración Pública, a las normas y estándares internacionales, teniendo en cuenta en otros aspectos que el

modelo COSO “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (referente Internacional) tuvo modificaciones COSO II – 2004 y COSO III – 2006. Adoptar los lineamientos internacionales frente a la revisión y actualización de las normas técnicas” (Función pública, s.f.). En consecuencia, en el 2017, se publicó una nueva actualización del modelo COSO donde se alinea los riesgos con la estrategia corporativa y sus resultados.

Y como respuesta a las evaluaciones continuas a la política, y considerando como importantes los nuevos aportes de modelos de control ampliamente aceptados como el modelo COSO, se decidió optar por la implementación y fortalecimiento del modelo con la actualización del MECI.

Colombia en la búsqueda de tener un modelo de gestión y control integral, desde 1991 estuvo en constante actualización para llegar hasta el 2017 donde se proclama el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, actualizado: MIPG – Decreto 1499, en el cual quedó un solo Sistema de Gestión que se articula con el Sistema de Control Interno, a través de la actualización de MIPG, dentro del cual la estructura del MECI se actualiza y se convirtió en la 7ª Dimensión de MIPG.

En concordancia, MIPG se define como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. El MIPG se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados en la gestión y el desempeño institucional, generando valor público (Función Pública).

Adicional, quedó dividido en 7 dimensiones enmarcadas en los principios de integridad y legalidad. Entre las siete dimensiones tenemos:

- Primera dimensión: Talento Humano como corazón de MIPG
- Segunda dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación, su objetivo es PLANEAR.

- Tercera dimensión: Gestión con Valores para el Resultado, su objetivo es HACER.
- Cuarta dimensión: Evaluación para el Resultado, su objetivo es ACTUAR.
- Quinta dimensión: Control Interno, su objetivo es VERIFICAR.
- Sexta dimensión: Información y Comunicación, es TRANSVERSAL a todo el MIPG.
- Séptima dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación, es TRANSVERSAL a todo el MIPG

En este sentido, se buscaba mayor eficiencia y eficacia en el control interno y que se pudiera tener un seguimiento de las gestiones llevadas a cabo por las entidades públicas.

### **3.5.2 Modelos de control interno privados**

#### **3.5.2.1 COSO**

En primera instancia autores plantean que la primera manifestación del modelo COSO por sus siglas en inglés (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), en 1985. Es una organización de carácter voluntario constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en Estados Unidos. Nace con la misión de crear y proporcionar conocimiento frente a tres grandes temas relacionados, (EALDE, 2020):

- La gestión del riesgo empresarial (ERM).
- El control interno.
- La lucha contra el fraude.

Como era de esperarse este modelo fue evolucionando de tal manera que hoy en día se conocen cuatro actualizaciones, COSO I, COSO II, COSO III y COSO ERM. Para el año 1992 se publica en primer informe denominado “Internal Control – Integrated Framework”; denominado COSO I, el cual pretendía ser una guía para que las organizaciones evaluarán y mejoraran su sistema de control interno.

De acuerdo con la Asociación Española para la Calidad (AEC s.f.), el COSO se entiende el Control Interno como un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión

Posteriormente en 2004 se publica el COSO II, denominado “Enterprise Risk Management – Integrated Framework” – Marco integrado de Gestión de Riesgos, donde se habla de que en el control interno está implicado el personal, directores y administradores. Es versión amplía los componentes de la primera, pasando de cinco a ocho, de acuerdo con (AEC s.f.):

1. Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
2. Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
3. Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
4. Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
5. Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
6. Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
7. Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.

8. Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.

Tiempo después en 2013, se publica la tercera versión, donde se mejora la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse al entorno, una mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos y mayor claridad en cuanto a la información y comunicación (AEC s.f.).

Finalmente, en 2017 se conoce el Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (ERM 2017), que según PWC sostiene que es un nuevo enfoque en la administración de riesgos y las organizaciones tendrán la capacidad de adoptar el camino más adecuado para refinar su estrategia en un entorno de cambios constantes. Este nuevo enfoque del modelo COSO está sustentado en cinco pilares fundamentales:

- Gobierno y cultura
- Estrategia y establecimiento de objetivos
- Desempeño
- Revisar y ajustar
- Información, comunicación y reporte

Entre los beneficios más relevantes de la implementación del ERM en las organizaciones según PWC (PricewaterhouseCoopers) enfermos:

- Ampliar el rango de oportunidades
- Identificar y manejar el riesgo a lo largo de la organización
- Incrementar los resultados positivos y las ventajas, además de reducir los imprevistos negativos
- Reducir la variabilidad en el desempeño
- Mejorar el despliegue de recursos y acentuar la resiliencia empresarial

Este modelo ha tenido gran acogida a nivel mundial, por las oportunidades de mejora que ofrece dentro de las organizaciones, adicional regularmente se presentaban fraudes o riesgos altos porque se contaba con un sistema de control interno vulnerable. Así mismo ha resultado ser eficaz al momento de evaluar el control interno, puesto que incluye componentes como el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y el monitoreo. Y juega un papel importante al momento de registrar los hechos económicos, que se sintetiza en la preparación y presentación de los informes financieros, por lo cual, con las alternativas que ofrece el modelo COSO se tendrá una mayor oportunidad de tener una información confiable y un proceso de toma de decisiones confiable.

### **3.5.2.2 COCO**

Este modelo, simplifica los conceptos y el lenguaje para ser posible una discusión sobre el alcance total del Control, con la misma facilidad en cualquier nivel de la organización, empleando un lenguaje más sencillo para hacerlo accesible a todos los empleados de la empresa, no se busca una integración que permita a todas las partes interesadas una interpretación estándar del control, otorga mayor amplitud a los objetivos de información y cumplimiento e incluye todos los procesos relacionados con la planificación para proporcionar de un sentido de dirección a la Organización (Rivas, 2011, pág. 116).

El modelo surge de como alternativa para buscar una mejora del control interno, adicional para su desarrollo se tomó como referente el modelo COSO, por lo que los apartados referentes al control se definen y se describen similar a lo plasmado en el COSO.

De acuerdo con (Menta, 2003, pág. 2), el cambio importante que plantea el Modelo Canadiense consiste que, en lugar de conceptualizar el proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos inter- relacionados, proporciona un marco de referencia a través de veinte criterios generales que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

### **3.5.2.3 CADBURY**

Este modelo de origen inglés se desarrolló en 1991 y es de carácter privado. El organismo que adelantó su construcción fue el Comité Cadbury (UK Cadbury Committee). Su finalidad fue generar un cúmulo de medidas y acciones que se debían adoptar para el manejo de la información financiera y contable, aspectos sensibles en una época de imprecisiones y ambigüedades en las normas contables, expectativa frente a las auditorías y las organizaciones, múltiples quiebras y, sobre todo, carencia de una política clara que evidenciara la responsabilidad de los miembros de la alta dirección en el control de sus empresas y organizaciones (González, 2000)

El modelo Cadbury se centra en las políticas de gobierno. Analiza de manera detallada el código de ética sobre aspectos de carácter financiero del gobierno, las organizaciones y las sociedades (Castañeda, 2018).

Es importante destacar que los componentes de este modelo son similares a los planteados en el modelo COSO, solo se ha podido identificar una diferencia relacionada con el objetivo de la información la cual se encuentra adherida a los demás componentes y un apartado detallado sobre la gestión del riesgo.

En concordancia, este sistema está orientado a proporcionar normas y políticas de seguridad en torno al manejo de las siguientes variables (Spira y Slinn, 2013):

- Confiabilidad de la información y los reportes del área financiera.
- Cumplimiento de leyes y reglamentos.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Salvaguardia del patrimonio

#### **3.5.2.4 AUSTRALIANO**

Adopta una posición cercana al COCO en la definición de objetivos de Control Interno, le da importancia a que los trabajadores y otros grupos de interés asuman un nivel apropiado de compromiso en el logro de los propósitos y los objetivos de la organización. Se resalta el autocontrol y la confianza mutua como factores que potencian la identificación de objetivos, hace énfasis en conocimientos y habilidades requeridos para llevar a cabo las funciones encomendadas, las apoya en medios tecnológicos y procesos de calidad. Tiene una clara influencia de la auditoría interna en su desarrollo (Galvis, Salazar & Soto, 2007).

El modelo ACC incluye el Sistema de Administración del Riesgo en la norma AS/NZS 4360 de 1999, la Gestión del Riesgo se reconoce como una parte integral de las buenas prácticas de gestión. Es un proceso interactivo compuesto por una serie de pasos que, si se ejecutan en secuencia, permiten la mejora continua de la toma de decisiones (Galvis, Salazar & Soto, 2007).

A continuación, se resaltan los elementos más importantes, que integran este modelo:

- Establecer el contexto.
- Identificar riesgos.
- Analizar riesgos.
- Evaluar riesgos.
- Tratar riesgos.



- Monitorear y revisar
- Comunicar y consultar

Como se puede apreciar en el recorrido por los distintos modelos de control aquí expuestos, los más recientes surgen a partir del modelo COSO, puesto que se hace mención que para la creación de los otros se tomó como referencia parte o todo, en la búsqueda de tener una mejora en el gobierno corporativo, en ese sentido el COSO es el que ha tenido mayores actualizaciones en la búsqueda de alinear la gestión del control interno en todas las áreas de las organizaciones.

## **4. NUEVAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS**

### **4.1 Dinámica del control el siglo XXI frente a las nuevas estructuras administrativas**

En el presente siglo, el mundo empresarial que conocemos es resultado de un cambio continuo y sistémico, puesto que con el paso del tiempo una gran cantidad de aspectos tanto internos como externos a las organizaciones se van vinculando a sus dinámicas. Estos se interrelacionan con los objetivos, la misión, visión, políticas, operaciones, procedimientos, estructura, procesos, recursos, legislaciones, entre otros.

La globalización ha marcado en gran medida la evolución de las organizaciones, acompañado de las perspectivas de crecimiento económico propuestas desde diferentes órganos internacionales como: Organización de Estados Americanos (OEA), Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Organización Internacional del Comercio (OIC), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fondo Monetario Internacional (FMI), Organización Mundial de la Salud (OMS), Transparencia Internacional (TI) entre otros.

Si bien, la evolución del mundo empresarial le ha brindado grandes oportunidades de crecimiento a las organizaciones tanto pública como privadas, también ha surgido nuevos riesgos, por lo tanto, el control organizacional se convierte en una de las principales herramientas para adaptarse a las nuevas tendencias administrativas.

### **4.1.1 Tendencias organizacionales siglo XXI**

El ser humano en la búsqueda de una supervivencia se vio en la necesidad de pasar de nómada a sedentario, lo cual lo llevó a relacionarse con su entorno y con otras comunidades. Con los cambios en el entorno y las necesidades, fue necesario este cambiase su estrategia para alcanzar los objetivos, con el paso del tiempo esos grupos se fueron integrando a organizaciones estructuradas, encargadas de proveer un bien o servicio a las comunidades. Con la idea de no solo obtener beneficios individuales sino colectivos se fueron vinculando una gran cantidad de aspectos, que con las nuevas tendencias de mercado fue necesario diversificar las operaciones de las empresas, es decir dentro de sus actividades llevar a cabo varias líneas de negocios.

Las organizaciones fueron transformándose y adaptándose al entorno, puesto que de ello depende también su supervivencia, fue necesario integrar la tecnología e innovación, para mejorar procesos, ofrecer bienes y servicios de alta calidad y así alcanzar los objetivos preestablecidos en cuanto a la generación utilidad y crecimiento. De acuerdo con AGULLÓ (1999), los cambios en las organizaciones se han dado principalmente por tres aspectos; como primero se encuentra la evolución de las teorías sobre gestión empresarial y el conocimiento, derivado de los diferentes estudios y propuesta que surgieron a partir del devenir las empresas en la búsqueda de mejorar procesos y adaptarse a los cambios, lo anterior derivado de la maduración de los conocimientos y aportaciones de diferentes ramas del conocimiento humano. En segundo lugar está la orientación de la empresa al mercado y a la satisfacción del cliente, puesto que el cliente es una pieza fundamental de la estrategia de la empresa y de estos depende en gran parte el éxito de una organización, ya que entender las expectativas y reacciones de estos a los bienes y servicios que venden las empresas les permite tomar decisiones en la búsqueda de sostenerse en el mercado. Finalmente, los cambios debidos a la variación del entorno empresarial ya que la empresa es un sistema abierto en interrelación con su entorno, es decir esta evolucionan según el entorno, adaptándose a la nuevas dinámicas sociales, económicas y ambientales.

En concordancia, las organizaciones en el siglo XXI les resulta benéfico integrar la tecnología como variable importante para poder competir en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes, adicional se requiere políticas de sostenibilidad, puesto que el cambio climático y la explotación indiscriminada de los recursos naturales, que en su mayoría son no renovables, ha hecho que las empresas integren a sus sistemas de información dimensiones sociales y ambientales, puesto que el rendimiento financiero ha sido la más importante, pero ahora todas requieren alinearse para poder responder en los diferentes frentes en que operan la compañía.

#### **4.1.2 Papel del talento humano en los nuevos modelos organizacionales**

Históricamente el talento humano ha sido una de las principales fuerzas que mueve las organizaciones, tener una buena política de recursos humanos ha llevado a que muchas empresas sean líderes en diferentes mercados, por lo tanto, la generación y gestión de conocimientos es de vital importancia. En este sentido, el Gobierno Corporativo debe ofrecer un buen clima organizacional, puesto que esto permite que los empleados aporten ideas al mejoramiento de la compañía.

Con la tecnología y la innovación, algunas empresas o secciones buscan pasar de tener una estructura física a digital, puesto que solo con hacer uso del internet y las plataformas se puede trabajar a distancia como también mejora proceso, por lo tanto, cada vez se hace más necesario que el talento humano tenga intereses por las herramientas tecnológicas y a su vez las entienda y la maneje. Adicional, es importante mencionar que se ha dado una convergencia en cuanto a la igualdad de género en las organizaciones, hoy en día las mujeres pueden realizar actividades que históricamente estaba ligada a los hombres, como también tienen grandes oportunidades de escalar en las organizaciones por su capacidad de liderazgos y toma de decisiones.

La incidencia que tiene hoy en día la gestión del talento humano ha sido importante en los resultados de las empresas, por tal motivo estas deben centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus potenciales, y no solo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción. Contribuyendo de

manera decisiva, a que, desde las empresas, se den procesos serios de aplicación de las tendencias de gestión humana de forma integral e integrada, en línea con los objetivos del negocio y en la vía del desarrollo humano (Camacho,2016 pág. 17)

#### **4.1.2.1 Competencias**

El reclutamiento del personal en las organizaciones ha estado ligado a conocimientos técnicos, pero con los nuevos modelos de negocios esto fue cambiando puesto que las habilidades blandas<sup>2</sup> han tomado gran importancia, ya que es importante el saber hacer pero también la comunicación, y de ello también depende el éxito de las organizaciones, adicional fomentar culturas sanas entre los participantes, por ende, las formas de reclutamiento han ido modificándose en la búsqueda de tener el personal idóneo para las vacantes.

En ese sentido, la tecnología de la información causó el surgimiento de la globalización de la economía, la competitividad entre las organizaciones aumentó, el mercado de capitales emigró a todos los continentes buscando nuevas oportunidades de inversión. La estructura matricial fue insuficiente para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de fuerte cambio. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que los departamentos que constituyen una organización, los cuales se convirtieron en Equipos Multifuncionales de Trabajo, los cargos y funciones se redefinen continuamente debido a los cambios del entorno y la tecnología teniendo misiones específicas y objetivos definidos, igualmente los productos y servicios deben ajustarse a las necesidades del cliente (Camacho y Pereira, 2016, pág. 14).

Por lo tanto, la nueva concepción del área de talento humano no es solo de administrar personas, sino de administrar con ellas para alcanzar los objetivos propuestos, es decir el personal no es solo un recurso de las compañías, puesto que regularmente el capital intelectual se ha transformado en el más importante en las organizaciones, llegando a posicionarse en ocasiones por encima del financiero.

---

<sup>2</sup> Las habilidades blandas son aquellas que se muestran en la ejecución del trabajo, y no están relacionadas, únicamente, con los conocimientos, sino con la puesta en práctica de una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, aptitudes y capacidad de acercamiento con los demás. <https://orientacion.universia.net.co/infodetail/consejos/orientacion/que-son-las-habilidades-blandas-4545.html>

Para un futuro las organizaciones no tendrán límites de espacio, tiempo o distancia. Existirán las organizaciones virtuales que funcionarán mejor: electrónicamente, sin papeleo y más cercana al cliente. El conocimiento sobre cómo manejar y aplicar el capital financiero, será el recurso más importante. El empleo ahora se concentra en el sector de servicios, el trabajo es mental y no manual marcando el camino hacia la era posindustrial como base principal las personas, sus conocimientos y habilidades mentales. La Gestión del Talento Humano toma el lugar de la ARH. (Camacho y Pereira, 2016, pág. 15)

Las organizaciones de países industriales están incorporando un modelo basado en la participación directa en las decisiones que influyan en el futuro de la organización para la gestión del talento humano. Entonces, para empezar una planeación estratégica renovada, se deben crear áreas que estén asociados al con ese objetivo global. Esto acentúa la relevancia del medio ambiente interno de la organización frente a la importancia del medio ambiente externo, representado en producto, mercado y tecnología. Para el logro y mantenimiento del éxito organizacional el medio ambiente interno es lo que exige a pensar en la magnitud del compromiso de las áreas. El área de talento humano debe cumplir la agenda de corto a mediano plazo; a continuación, se mostrarán los aspectos fundamentales (Ekos, 2015).

#### **4.1.2.2 Coworking**

Ante los cambios introducidos por la globalización el coworking trae consigo la oportunidad para que las organizaciones promuevan la innovación, mejoren la productividad y la atracción de clientes e incursión en nuevos mercados, así mismo tener mayores herramientas para la gestión y la retención de talento. “La nueva generación de trabajadores ya no se siente cómoda trabajando en la oficina tradicional, en un ambiente frío y aburrido. Buscan una experiencia cálida de trabajo, flexibilidad, bienestar, así como conseguir el equilibrio entre el trabajo y la vida, siendo más productivos y por qué no trabajando de lo que les gusta con pasión” (HWL s.f)

Hoy en día organizaciones, empresas, gobiernos y administraciones públicas han comenzado a darse cuenta de lo importante que es esta nueva cultura que se refleja

en el coworking<sup>3</sup> y lo importante que son las personas para aumentar el flujo, la productividad y los ingresos de los negocios. Cada vez más empresas envían a sus empleados a trabajar a espacios de coworking para obtener inspiración y comprender lo que está sucediendo en el ecosistema del freelance y del startup. Por otro lado, cada vez más organizaciones están integrando un entorno social o de coworking en su espacio de trabajo para aumentar la flexibilidad en su estructura empresarial, fomentar la colaboración y team building e incrementar la felicidad de sus trabajadores (HWL s.f).

Este estilo de trabajo favorece en gran medida a pequeños empresarios ya que podrán desarrollar sus ideas de negocios reduciendo costos de funcionamiento, puesto que de ser en un espacio físico tendrían que tener un mayor presupuesto. Para llevar a cabo las actividades involucradas requieren conexión a internet, computador o dispositivo móvil, estos espacios permiten crear oportunidades de negocio, mejorar procesos y mejorar el perfil profesional, el coworking mejora el clima organizacional y el bienestar de los empleados, “puesto que proporciona acceso al espacio en diferentes áreas como co-creación, juego, salas para actividades y eventos, áreas de inspiración o relajación o incluso para hacer una siesta” (HWL, s.f).

## **4.2 Nuevas Estrategias Administrativas**

### **4.2.1 Innovación y tecnología**

Las empresas constantemente deben analizar su capacidad productiva y así mismo diversificar su portafolio de productos y/o servicios, por lo tanto, los cambios recurrentes en el mercado conllevan a que gestores de las organizaciones replanteen su negocio en la búsqueda de tener un mayor crecimiento y así conseguir el objetivo de la innovación.

En este sentido, J.A. Schumpeter indica que: “La innovación es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y

---

<sup>3</sup> El coworking es una forma de organización laboral, que permite la integración en un mismo espacio físico de profesionales, organizaciones, emprendedores, freelance y startups, que desarrollan proyectos individuales, pero que a su vez generan sinergias que permiten la realización de proyectos colectivos. <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1912/1/Coworking.pdf>

cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario” y John Kao la define así: “Innovación es la capacidad de personas, empresas y naciones enteras de crear continuamente el futuro que desean” citado por (Tamayo, 2014, pág. 3).

En este sentido, las organizaciones deben comenzar a trabajar para crear departamentos de investigación, desarrollo e innovación, puesto que esto hace que puedan responder a los cambios en el entorno económico ; así mismo, “desde un punto de vista empresarial como elemento clave en la competitividad, toda empresa debe contar con un Departamento de Innovación Tecnológica que contribuya con una gestión eficiente (gestión de los recursos) y eficaz (consecución de los objetivos), a conseguir un País Innovador, que sea al mismo tiempo Científica y Tecnológicamente avanzado, dotado de aquellas capacidades que sean necesarias para inventar su propio futuro con un espíritu emprendedor y que tenga en el conocimiento su motor de desarrollo” (Tamayo, 2014, pág. 5)

### **4.3 Era de la tecnología Disruptiva**

El uso de las nuevas tecnologías supone una enorme preocupación para las organizaciones debido a la velocidad con que evolucionan y su impacto en las estrategias comerciales o productivas. Actualmente es difícil concebir una gran compañía que pueda prescindir de tecnologías modernas como software de datos, de comunicaciones o de tipo industrial.

Según Fernández y Valle (2018) en su artículo Tecnología disruptiva: La derrota de las empresas establecidas, la tecnología disruptiva es una tecnología nueva que invade el mercado principal, atacando la tecnología dominante... y provoca una ruptura en la trayectoria de la tecnología dominante actualmente en uso, porque la tecnología disruptiva no está sostenida por los mismos conocimientos en los que se apoya la dominante, sino que su trayectoria tecnológica parte de un paradigma diferente.

Por lo que para mantenerse a la vanguardia no es suficiente adquirir las máquinas más modernas y eficientes para desarrollar un proceso productivo, o poseer el software más avanzado para el análisis de datos, sino que se necesita de un

compromiso constante con el estudio de los métodos y herramientas de generación de valor, de allí que la mayoría de las compañías exitosas invierten grandes sumas de capital en la investigación y desarrollo.

Sin embargo, las tecnologías disruptivas no suelen superar, inicialmente, a sus dominantes, sino que se plantean como una alternativa con potencial mayor, como, por ejemplo, las computadoras cuánticas, que aún no se constituyen como una alternativa real a las computadoras tradicionales, pero si poseen un mayor potencial en el largo o mediano plazo.

#### **4.4 Nueva dinámica del control frente a los nuevos retos de la transformación tecnológica**

La transformación tecnológica supone grandes desafíos para el control organizacional, especialmente, por la complejidad que traen consigo las nuevas tecnologías. A finales del siglo pasado eran pocos los que estaban familiarizados con las interfaces virtuales para el análisis y gestión de bases de datos debido a que no existía una difusión generalizada de herramientas ofimáticas, y más en países como Colombia. Pero hoy, en la tercera década de los dos mil, el uso de estas herramientas es casi un requisito para cualquier profesional.

##### **4.4.1 Comunicación virtual y seguridad informática**

El flujo de la información ha aumentado exponencialmente con la aparición de herramientas virtuales, y este es uno de los retos para el ejercicio del control, debido a que es imposible controlar la totalidad de información que es compartida entre miembros de una organización a través de medios virtuales oficiales.

La adopción de canales digitales para la ejecución de actividades al interior de las organizaciones representa una mejora significativa en la eficiencia de los colaboradores cuando existen barreras espaciales para la comunicación, además, su uso representa un riesgo informático debido a la vulnerabilidad de los canales digitales.



## 5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 5.1 Tipo de Investigación

Nuestra investigación siguió una estrategia metodológica de carácter cualitativo, orientada hacia una producción descriptiva en torno al interrogante epistemológico, el control, comprendido desde la esfera organizacional y confrontando diferentes definiciones propuestas por diversos autores, reconociendo que el producto será subjetivo, puesto que “todo acto de conocimiento implica una intervención activa de la persona que observa, convirtiéndose así, en “constructor” de la realidad que percibe y no un receptor pasivo de estímulos externos” (Von Glasersfeld, 1995).

Y es diferente a una investigación cuantitativa debido a que no cuantificamos los datos ni la información recolectada en nuestro proceso de investigación, ni utilizamos herramientas estadísticas o matemáticas para su análisis.

En concordancia, Sampieri, Collado & Baptista (2000), mencionan que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Según Sampieri y Cols (2003), citado por García, Martínez, Martín & Sánchez (2013):

*La metodología cualitativa se plantea para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido.*

Bajo esta mirada con nuestras preguntas de investigación, buscamos identificar cuáles son esas nuevas dinámicas de control organizacional que se han desarrollado durante el siglo XXI en las organizaciones tanto públicas como privada en la ciudad de Medellín, y con ello reconstruiremos, desde una perspectiva teórica, las actividades típicas en el ejercicio del control organizacional en nuestra área de estudio.

Además, nuestra investigación será de alcance descriptivo, pues, demostraremos que existe cierto nivel de desarrollo o evolución de nuestra interrogante epistemológica, y “se dirige fundamentalmente a la descripción de un fenómeno social en una circunstancia temporal y espacial determinada” (Cauas, 2015, p 6).

Y con base a nuestro análisis inicial, podemos afirmar que existe el surgimiento de nuevas tendencias en las prácticas relacionadas al control organizacional que están ligadas a las nuevas tendencias administrativas y tecnológicas.

## **5.2 Diseño de la investigación**

### **5.2.1 Población**

Partimos de un área de estudio que comprende a las empresas e instituciones del Valle de Aburrá, abarcando entidades tanto públicas como privadas de diferentes sectores; centrando especial atención en el municipio de Medellín, puesto que esta ciudad es referente en el departamento de Antioquia en el desarrollo económico y crecimiento organizacional; en este sentido, se enviaron 62 encuestas, de las cuales recibimos 28 respuestas, es decir un 45%.

### **5.2.2 Muestra**

Para desarrollar el trabajo de campo y alcanzar el objetivo propuesto en nuestra investigación buscamos entrevistar diferentes agentes en las empresas que tuvieran conocimiento del tema objeto de estudio, en la búsqueda de abarcar ideas diferentes puesto que ellos son usuarios del control, y en conjunto muestran un reflejo de la dinámica de control organizacional que se desarrolla dentro de cada organización, es por eso que elegiremos por lo menos un representante del personal administrativo y otro de los agentes de control como auditores internos o externos, pero al final se realizaron 12 encuesta de personal administrativo y 16 por parte de los auditores.

Tabla N°2: Organizaciones encuestadas

Organización	Sector	Instrumento	
		Administrativos	Audidores
PWC	Privado	1 encuesta	1 encuesta
Coomeva	Privado	1 encuesta	
Grupo Argos	Privado	1 encuesta	1 encuesta
Cementos Argos	Privado	1 encuesta	
Grupo EMI	Privado	1 encuesta	
Samein s.a.s	Privado	1 encuesta	
Arkix SAS	Privado	1 encuesta	
Dental 83	Privado	1 encuesta	
IVANAGRO S.A.	Privado	1 encuesta	
Concre-Acero S.A.S.	Privado	1 encuesta	
Ecopetrol	Pública	1 encuesta	
Conasfaltos	Privado		1 encuesta
Servicios Nutresa	Privado		1 encuesta
Firma de Auditoría	Privado		1 encuesta
Gobernación de Antioquia	Pública		1 encuesta
Grupo Argos	Privado		1 encuesta
CASO auditorías y Consultorías	Privado		1 encuesta
Deloitte & Touche Ltda.	Privado		1 encuesta
Conglobal Auitores Sas	Privado		1 encuesta
Universidad de Antioquia	Pública		1 encuesta
ESAP	Privado		1 encuesta
Nutresa	Privado		1 encuesta
Sura	Privado		1 encuesta
Cementos Argos	Privado		1 encuesta
Organización Terpel	Privado		1 encuesta
Independiente	Privado		1 encuesta
Ecopetrol	Pública		1 encuesta

Fuente: *Elaboración propia*

Para seleccionar de la ciudad de Medellín, se tuvo en cuenta el criterio de “la ciudad más innovadora” según reconocimiento del diario estadounidense Wall Street Journal y Citigroup en 2013. Medellín ganó el concurso por encima de ciudades como Tel Aviv y Nueva York, las otras dos finalistas de ese concurso y fue escogida por encima de 200 ciudades de todo el mundo teniendo en cuenta que Medellín ha buscado respuestas tecnológicas a las necesidades de su población. Igualmente, la capital

antioqueña logró posicionarse dentro de las ciudades con mayor innovación, gracias al impulso de soluciones tecnológicas, culturales y educativas, que reflejan una cultura emprendedora y pujante de su población, adicional fue anfitrión de la última revolución industrial (4R).

### **5.3 Fuentes de información**

Por lo anterior, esta investigación es de propósito teórico, enfocada hacia la recolección de información para su estudio y la expansión del conocimiento, a partir de fuentes mixtas de obtención de datos; documental y encuestas, la primera, como fuente primaria de información para confrontar nuestra postura frente a la definición de control organizacional y la identificación de las dinámicas en torno al mismo, y la segunda, como herramienta de construcción de conocimiento para el logro del objetivo de investigación. Y así, constatar la realidad que se vive en las organizaciones en Medellín, frente a la tendencia mundial en términos de nuevas estrategias y metodologías.

En este sentido es de vital importancia reconocer que existen tres tipos de fuentes de información para llevar a cabo una revisión literaria, según Sampieri, Collado & Lucio, son las siguientes:

1. Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera
2. Fuentes secundarias que consisten en compilaciones, resúmenes y listado de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, representan información de primera mano.

3. Fuentes terciarias que trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias y simposios; nombres de empresas, asociaciones industriales y de diversos servicios (pertinentes para la ciencia de la conducta), son útiles para detectar fuentes no documentales como organizaciones que realizan o apoyan estudios, miembros de asociaciones científicas, etc.

En últimas, es importante aclarar que en la búsqueda de obtener la información necesaria para abordar la investigación fue muy importante caracterizarlas por temáticas, es decir se comenzó a buscar bibliografía sobre el control organizacional en primera instancia para entender un poco su contexto; por lo tanto, revisamos artículos de revistas, tesis, fragmentos de libros y páginas de internet acreditadas. Esto fue insumo importante para el planteamiento del problema y la justificación, siguiendo en esa línea nos centramos en abordar las escuelas de control, control interno y control externo, revisamos literatura que nos brindó un panorama de cada apartado, para luego relacionarlo con las nuevas tendencias administrativas y las metodologías de investigación del trabajo.

Para llevar a cabo el presente trabajo otra fuente fue nuestro asesor temático Oscar Ramon López Carvajal quien jugó un papel fundamental, puesto que en el desarrollo de la investigación siempre estuvo guiándonos y capacitándonos para recolectar y clasificar la literatura de acuerdo con nuestras necesidades.

Por otro lado, las encuestas que realizamos nos permitieron conocer las ideas y/o perspectiva de quienes se relacionan a diario con el control organizacional en las empresas objeto de estudio.

Toda la información recolectada de las fuentes bibliográficas y de nuestro asesor nos permite tener un mayor conocimiento de la temática objeto de análisis, por lo cual pudimos desarrollar de mejor manera la investigación y preparar las preguntas de la encuesta, para que fueran acorde a la temática abordada.

#### **5.4 Técnica para la recolección de la información**

Para la recolección de información y datos es de suma importancia conocer y entender el contexto en que nos encontramos, y así elaborar un plan de acción para la obtención de estos. En este sentido, (Rodríguez & Valldeoriola, s.f), plantea que la recolección de datos se realiza una vez definido el problema de investigación, las hipótesis, el diseño de investigación y seleccionada la muestra correspondiente, el siguiente paso en el proceso de investigación consiste en la planificación del proceso de recogida de datos y la selección de las técnicas más adecuadas, en función del problema, las características de los datos y la metodología a utilizar.

Por consiguiente, para llevar a cabo el presente proyecto de investigación se optó por una técnica el análisis documental y la encuesta para la recolección de los datos. En la primera técnica de investigación se consultaron fuentes bibliográficas y se encontró teoría, ideas y pronunciamiento sobre el tema objeto de estudio, que posteriormente se condensó y se analizó a partir de la identificación de elementos clave que nos permitieron identificar cuestiones propias del ejercicio de control en las organizaciones y que, además, revelaron piezas clave sobre las que se indagaron con la segunda técnica. Y para ello, en la segunda se realizó un trabajo de campo con la implementación una encuesta, la cual iba dirigida a personal clave en aras de conocer sus pensamiento e ideas sobre el control organizacional en el siglo XXI, y luego obtuvimos algunas conclusiones a partir de las respuestas obtenidas.

La encuesta como instrumento fue acertada para la investigación puesto que permitió obtener cierta información deseada, de unos sujetos determinados mediante unas preguntas claras y concisas. En ese sentido a partir de la información teórica se diseñó una matriz de categoría, donde se relacionan las variables o palabras claves, que son insumo importante para la investigación, incluyendo diferentes autores como referentes teóricos, de esta se derivaron una serie de preguntas para realizar la encuesta. Adicionalmente, podemos mencionar, que, durante el análisis de las respuestas obtenidas, encontramos que algunos encuestados no interpretaron correctamente las preguntas planteadas, por esto fue necesario recurrir a fuentes de información bibliográfica adicional para considerar las respuestas.

### **5.5 Dificultades en la investigación**

Al comenzar nuestro trabajo se pretendía investigar sobre las nuevas dinámicas del Control Organizacional en el siglo XXI: Caso Colombia, es decir tomar las principales ciudades y sacar un grupo de empresas representativas, pero al momento de comenzar el proceso de contacto y el tiempo estipulado para ello, no era posible cumplirlo, adicionalmente el trabajo estaba quedando bastante amplio, por ende como equipo investigador se optó por acotarlo a la ciudad de Medellín, puesto que es donde se encuentra la Universidad de Antioquia, donde estudiamos nuestro pregrado y el municipio ha tenido reconocimiento por su compromiso con las innovación, la tecnología y la digitalización, así pues fue necesario replantear nuestro alcance quedando en las nuevas dinámicas del Control Organizacional en el siglo XXI: Caso Medellín .

Al tener clara nuestra población objetivo se emprendió un proceso para contactar organizaciones, llegando a 62, a las cuales extendimos la invitación para obtener opiniones desde la perspectiva de los administradores y auditores, pero al final solo se obtuvieron 28 respuestas, en ese sentido se dificultó cubrir en la totalidad nuestros objetivos de investigación, por lo tanto recurrimos a diferentes autores para poder consolidar información y completar satisfactoriamente los objetivos y la pregunta de investigación.

## **6. TRABAJO DE CAMPO**

Las organizaciones, durante el siglo XXI, se han visto en la necesidad de implementar sistemas de control que les permitan alcanzar y monitorear los estándares de calidad que exige el entorno empresarial, y para ello, trabajan en la implementación de sistemas basados en modelos de control como el COSO o el MECI (MIPG). Y con estos, buscan mejorar y controlar diversos procesos organizacionales tales como la gobernanza corporativa, comunicación interna, desempeño organizacional, definición de políticas organizacionales, flexibilización laboral, gestión de recursos, entre otros.

La necesidad de establecer sistemas de control efectivos y eficientes ha llevado a las organizaciones a buscar, en el entorno internacional, sistemas que suplan estas necesidades; dando lugar a la implementación de modelos como el COSO (De origen

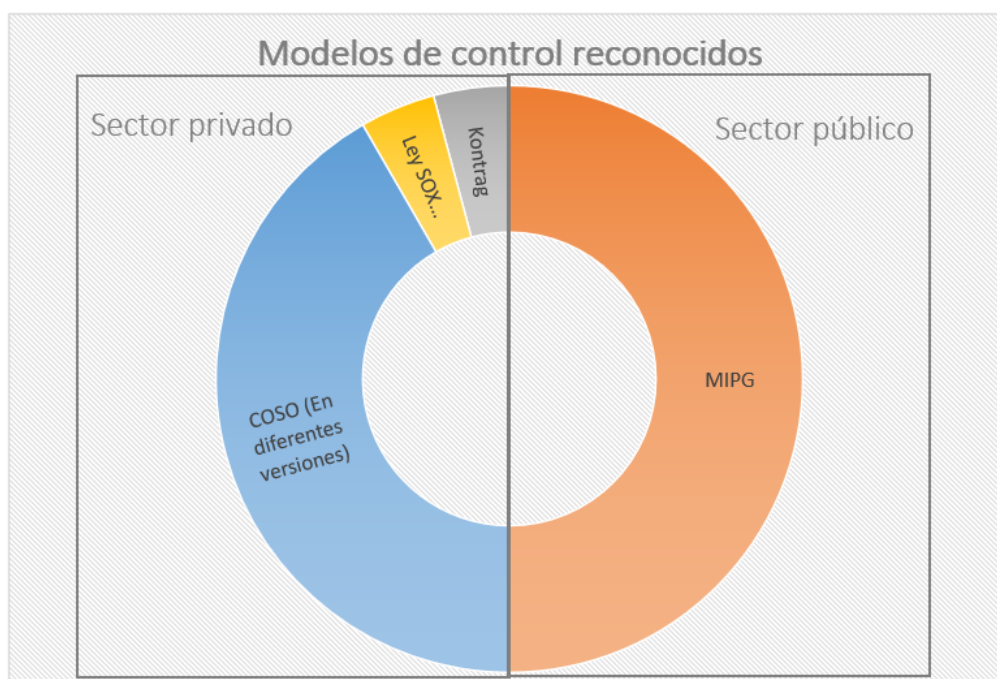
estadounidense), Kontrag (de origen alemán), MECI (Modelo Colombiano) e incluso la adopción de estándares a partir de leyes extranjeras, como la ley Sarbanes Oxley (Ley SOX). Todo con el fin de alcanzar los mejores estándares organizacionales desde una perspectiva integral, es decir, trazando un eje de control transversal a toda la organización.

## 6.1 Diseño de encuestas

### Consultar Anexo 1

La elaboración de las preguntas se dio a partir del análisis planteado en la matriz de categorías (Consultar Anexo 2), y se hizo pensando en cada uno de los objetivos de investigación, tanto general como específicos. Y para cada una de ellas se relaciona una breve explicación.

### Gráfica N°1: Modelos de control reconocidos por las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

Y durante este proceso, las organizaciones se han servido de las herramientas tecnológicas como los softwares ofimáticos, de minería de datos, de ciberseguridad, de comunicación, de inteligencia artificial (IA), entre otras que se han popularizado durante este siglo, estableciéndose como recursos fundamentales y con un papel

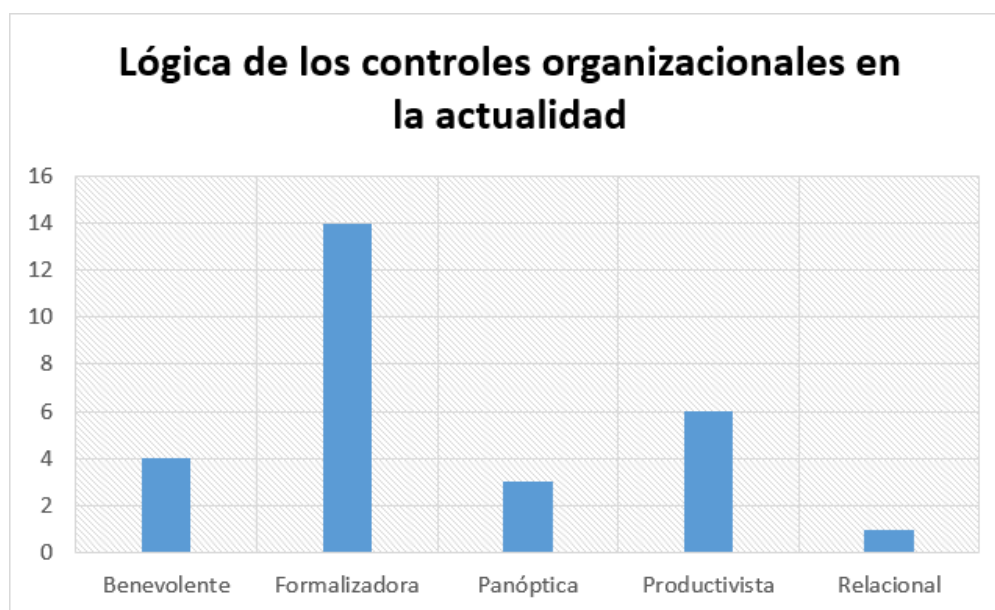


protagónico en la gestión de la información y con un reconocimiento indiscutible en la mejora de la eficiencia y eficacia del control organizacional.

Los sistemas de control, si bien, se deben implementar, como ya lo mencionamos, transversalmente a la organización, es necesario mencionar que usualmente se da mayor importancia a los procesos clave de la organización, así, por ejemplo, las organizaciones que ofrecen servicios, como una firma de auditoría, de mantenimiento, de mensajería o telecomunicaciones, implementará controles basándose en sus objetivos clave, que para este caso serán los relacionados a la prestación del servicio. Mientras que una empresa de confecciones o productora de cemento tendrá especial cuidado al fijar los controles relacionados a la fabricación y calidad del producto. Y lo anterior, por supuesto, no es un impedimento para lograr la excelencia en la implementación de elementos de control para los demás objetivos organizacionales.

Algunos de los procesos que han tomado mayor relevancia en los últimos años, son los relacionados a la gestión del cambio en la cultura y la definición de medios y canales de comunicación. Esto ha traído consigo la implementación de políticas de género, que buscan cuidar el acceso que tienen hombres y mujeres a diferentes oportunidades y a valorar los riesgos relacionados a la cultura organizacional de cara al género.

Las lógicas relacionales y culturales que se desarrollan en las organizaciones, han evolucionado a favor del bienestar de los colaboradores en la organización, es así como las lógicas del control de este siglo se fundamentan en principios formalizadores que sirven para organizar el trabajo y establecer relaciones sociales jerarquizadas a las cuales se ha adaptado la fuerza de trabajo, y muestra un cambio con respecto a la lógica panóptica, basada en la vigilancia directa de los sujetos, propia del siglo pasado y bandera del ejercicio industrial durante su desarrollo, y que se evidencia en las propuestas iniciales de Frederick Taylor o Henri Fayol.

**Gráfica N°2: Lógica de los controles organizacionales en la actualidad**

Fuente: Elaboración propia

Además, la gestión administrativa ha tenido que enfocar más esfuerzos en cuidar las relaciones entre los diferentes grupos de interés (Clientes, colaboradores, socios o accionistas, proveedores, inversionistas), puesto que la creación y adopción de nuevos medios de comunicación suponen un riesgo para trazabilidad y confiabilidad de la información que se comunica a través de estos, y, la creación de relaciones humanas entre los diferentes grupos de interés es inevitable en el contexto organizacional, y el alto nivel de acogida que poseen algunos medios de comunicación han llevado a la implementación de estrategias para hacer más eficientes estos diversos canales.

Una de las estrategias comunes relacionada a la comunicación con grupos de interés, es la sistematización del servicio a estos grupos mediante la digitalización de diferentes procesos como la generación de documentos y certificaciones, simuladores de prestación de servicios o venta de productos, integración de servicios de e-commerce mediante aplicaciones móviles y plataformas electrónicas, flexibilización del trabajo asistido por plataformas virtuales como zoom, Teams o Google Meet, y atención personalizada mediante correo electrónico o redes sociales como WhatsApp.

Es así, como los directivos encuestados, en general, abogan por la implementación y fortalecimiento de los medios de telecomunicación y la digitalización como estrategia para la mejora de todos los procesos organizacionales que puedan adaptarse a estas modalidades. Citando a Jorge Mario Velásquez, presidente de Grupo Argos, -La digitalización de procesos y el teletrabajo se han acelerado notablemente, y llegaron para quedarse-. E incluso, se reconoce la implementación de estos medios como oportunidades para mejorar diferentes procesos, como lo menciona Juan Esteban Calle, presidente de Cementos Argos a partir de su experiencia -...migramos nuestro Comité Directivo a Teams y nos ha funcionado mejor que como trabajábamos antes-. Esto deja claro que la comunicación entre diferentes actores de las organizaciones, pueden servirse efectivamente de los medios virtuales para agilizar procesos organizacionales y dar respuestas más oportunas a los problemas y oportunidades que se presentan en los medios empresariales.

Manuela Álvarez, profesional de contabilidad e impuestos de Grupo EMI, reconoce el impacto positivo que ha tenido la digitalización de la información gracias a las herramientas de Microsoft Office, que les ha permitido eliminar el papel y al mismo tiempo, realizar un control más eficiente en diferentes procesos, gracias a la facilidad con que se puede acceder a la información al eliminar las barreras físicas y tener la posibilidad de compartir información en tiempo real. Y con ello, en sus palabras, -se blindó (A la organización) sobre posibles acciones que pongan en riesgo la organización y su continuidad-.

Una de las herramientas de control, propias de la era de la información, como lo es la analítica de datos, ha permitido ejercer un control casi inmediato a diferentes procesos organizacionales gracias la posibilidad de identificar tendencias, realizar seguimiento a los KPI (Indicadores clave de rendimiento) y comparar información, lo que ha facilitado la identificación de acciones de control, detección de casos de fraude y la minimización del riesgo y su posibilidad de materialización.

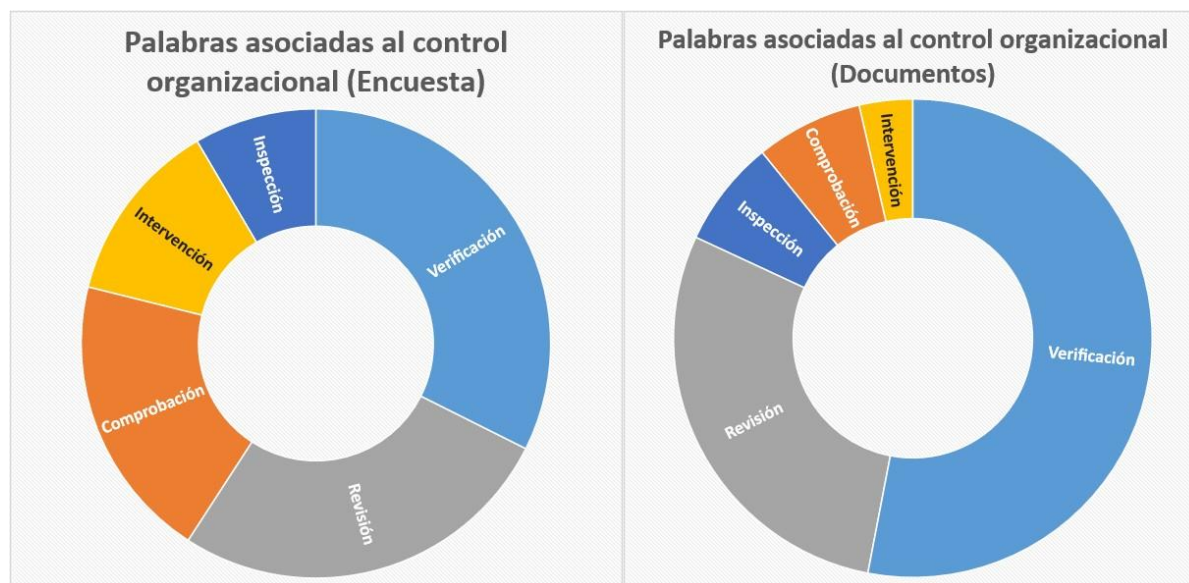
Adicionalmente, y en paralelo a la analítica de datos, se opta con frecuencia por la adopción de mecanismos de seguridad informática como copias de seguridad y software de seguridad como los antivirus preventorios, identificadores y descontaminadores, que para ciertos tipos de información resultan imprescindibles.

### ¿Ha cambiado el concepto de control interno y su ejercicio?

Una de las preocupaciones que nos surgió durante el desarrollo de nuestro trabajo, era si la integración de las tecnologías de la información al ejercicio de control en las organizaciones había generado un cambio en la concepción del concepto de “Control organizacional”, pues, era necesario, que nuestra concepto y el de los autores que habíamos abordado a lo largo del marco teórico estuvieran alineados al de aquellas personas a quienes encuestamos, para garantizar coherencia en el análisis que realizamos sobre sus aportes.

Por ello, decidimos realizar un breve ejercicio que nos ayudó a resolver esta inquietud antes de continuar con el análisis de fondo con el que abordamos nuestros objetivos de investigación. Realizamos dos gráficos, en ambos, relacionamos palabras frecuentemente mencionadas por diferentes autores y por los encuestados para evidenciar si existe una relación apreciable en la concepción de ambas partes.

#### Gráfica N°3: Palabras asociadas al control organizacional



Fuente: Elaboración propia

Al observar ambos gráficos, podemos identificar que existe un acuerdo entre los autores de principios de siglo (Revisión documental) y los encuestados, quienes actualmente llevan el día a día del control organizacional, coincidiendo en la “verificación” y “revisión” como palabras más relacionadas al control organizacional, y

que ofrecen una buena visión de cuál es el papel central que cumple el ejercicio de control en las organizaciones actuales.

### **Papel de las nuevas tecnologías en las organizaciones para combatir el fraude**

Con base en los resultados arrojados por las encuestas tanto a los auditores como los administrativos de las organizaciones objeto de estudio, se pudo identificar que las nuevas tecnologías han sido muy importantes en aras de mitigar el riesgo de fraudes, puesto que se pueden establecer tendencias, brechas y datos relevantes que permiten evaluar o determinar si están debidamente cubiertos. Así mismo se medir desviaciones de los KPI's sobre las medias y medianas, permite localizar acciones de control.

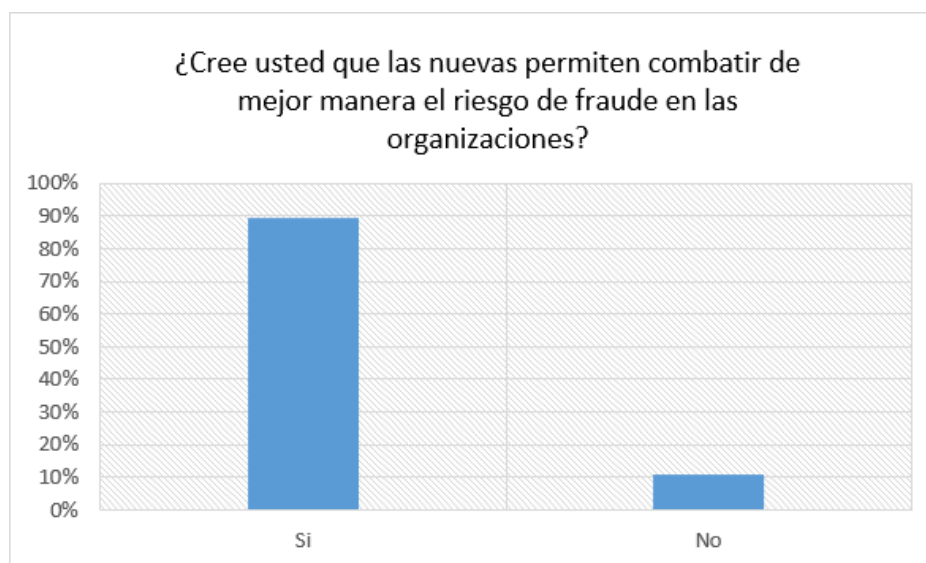
Por otro lado, las tecnologías han mejorado las medidas desde el control interno, adoptando programas integrales que permitan minimizar los riesgos y evitar que se materialicen, se ha agilizado los procesos para comparar la información entre periodos y las diferentes áreas de las organizaciones. Ha impactado positivamente en la autogestión para el cumplimiento de objetivos con lineamientos claros e indicadores para evaluar la gestión.

En la búsqueda de seguir en la senda del proceso de mejora continua los cambios tecnológicos han sido fundamental, buscando disminuir cada vez más el riesgo de que se materialice un fraude, en este sentido se ha optado por generar copias de seguridad automáticas de la información, las plataformas están protegidas con algunos antivirus y la información se recupera de la nube fácilmente cuando hay errores humanos involuntarios. Y con la visibilización de la información se contribuye a la oficialización de fuentes únicas de información, a mantener la calidad de la información y a declarar una estructura de gobierno sobre la misma (dueño, responsable y custodio de la información).

Consecuente a lo anterior al siguiente interrogante ¿Cree que las nuevas tecnologías han mejorado la eficiencia y eficacia de los controles organizacionales?, se obtuvo un cuórum de 100% de respuestas positivas, apoyando la idea de que hoy en día las entidades deben aprovechar las oportunidades derivadas de las revoluciones industriales, ello ha servido para seguir mejorando el control organizacional enfocado en el proceso de mejora continua.

Continuando con el análisis es importante mencionar que de los 28 profesionales encuestados en 3 respondieron que “No” a la pregunta ¿Cree usted que las nuevas tecnologías (Software de datos, KPI, tableros de desempeño, entre otros) permiten combatir de mejor manera el riesgo de fraude en las organizaciones? Esto permite identificar que las nuevas tecnologías se han ido convirtiendo en un aliado fundamental para combatir el riesgo de fraude, puesto que existen diferentes estrategias para asegurar que los procesos se realicen de forma correcta.

**Tabla N°3: Las tecnologías como herramienta para combatir el riesgo de fraude.**



Fuente: Elaboración propia

En aras de seguir identificando la incidencia de las nuevas tecnologías en las organizaciones encuestadas para mitigar el riesgo de fraude, se les planteó el siguiente interrogante ¿Considera la adopción de tecnologías un proceso permanente o transitorio?, a la cual es un 100% la respuesta concuerda en que es un proceso permanente, lo cual indica que estas han optado por integrar las tecnologías a su quehacer diario, buscando estar a la vanguardia en un mundo globalizado. Así mismo, esto va de la mano con la idea de que la ciudad de Medellín cada día sea más innovadora, basada en la digitalización.

En últimas en la encuesta dirigida a los auditores se indaga sobre ¿Qué controles ha identificado que hagan frente al riesgo en implementación de nuevas tecnologías en su organización?, a los cual plantearon las siguientes respuestas:

**Tabla N°4: Controles en la implementación de nuevas tecnologías**

<p>Revisión y actualización de los procesos, implementación de sistemas de información compartida y protección de información manejada en la nube y en los equipos usados por los empleados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles automáticos de los sistemas de información</li> <li>- Ciberseguridad</li> <li>- Políticas y controles para el tratamiento de datos personales</li> <li>- Controles de TI acordes a la tecnología implementada</li> </ul>
<p>La implementación de nuevas tecnologías debe ser previamente probada y aprobada. No se implementan si no están debidamente probadas y aprobadas.</p>
<p>Controles basados en aseguramiento de la información.</p>
<p>Seguimiento y Bots</p>
<p>La implementación de nuevas tecnologías trae consigo riesgos y oportunidades. En las Organizaciones a través de la ejecución de este tipo de proyectos, se realizan los análisis de riesgos, los cuales son diferentes para cada tipo de tecnología a implementar, y se definen los controles.</p>
<p>Seguimiento permanente del proceso de implementación, pruebas previas, entre otras.</p>
<p>Tecnología como soporte a la actuación humana.</p>
<p>Una adecuada definición de responsabilidades dentro de la visión de las tres líneas de defensa.</p>
<p>Controles de acceso</p> <p>Controles de aprobación</p>
<p>En general, las nuevas iniciativas se estructuran como proyectos que permiten asegurar la calidad, los resultados y la sostenibilidad de lo nuevo.</p>

Entendimiento de la estrategia y el para qué de la tecnología
Aseguramiento del proceso antes de la implementación de la tecnología
Monitoreo de la apropiación de la tecnología
Controles de prueba y validación previo a la salida en productivo de las nuevas herramientas o tecnologías. Eso aplica para herramientas de escritorio o infraestructura tecnológica (ej. migración a la nube).
Ethical hacking previo a cualquier implementación de sistema, aplicativo, etc.
Controles de doble verificación
Controles aplicables a la Gerencia de Proyectos y Soluciones Digitales. Controles transversales aplicables a la gestión Contractual y Financiera

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en la tabla, en cada organización donde se encuestó un auditor se obtuvo que han identificado diferentes controles para hacer seguimiento a la implementación de las nuevas tecnologías, en la búsqueda de mitigar los riesgos asociados a esos cambios.

### **Incidencia del control en las organizaciones**

Para el análisis de este apartado partimos de la siguiente pregunta ¿Considera que es necesario adoptar medidas de control en las organizaciones?, a la cual todos respondieron que “Si”, en este sentido se procede a indagar si para ellos este se debería aplicar en algunos segmentos o en toda la entidad, a lo cual se obtuvo una respuesta en común “se debe aplicar a toda”, lo que evidencia una mirada de la gestión desde una perspectiva integral, puesto que todas las áreas son importantes y se deberá tener en cuenta la sinergia entre ellas.

El control contribuye a la transparencia e integridad de estas, porque fortalece los procesos encaminados a alcanzar los objetivos establecidos, genera un marco de actuación claro, transparente y uniforme para todos identificando riesgos y errores, buscando asegurar buenos resultados disminuyendo costos, cumpliendo con la



normatividad y requisitado que debe seguir la entidad. Así mismo, permite que se generen estrategias para tener un proceso de mejora continua, que se refleja en la tomar decisiones acertadas de acuerdo con las necesidades; como también los controles permiten encontrar fallas, buscar soluciones, nuevas estrategias y gestión de los proyectos.

Como aspecto importante en una respuesta a la pregunta ¿Considera que la implementación de controles, contribuyen a la integridad y transparencia de las organizaciones?; el agente señala lo siguiente “creo mucho en el auto control es realmente importante, garantizarles a los accionistas, reguladores y otros grupos de interés que la compañía está operando bajo principios éticos y de transparencia en el manejo de los recursos y en sus interacciones con la sociedad”. Esto nos da pie para entender que es muy importante abordar el control desde diferentes perspectivas, teniendo presente que para cada organización es una situación diferente.

En la búsqueda de entender la realidad de los auditores de las organizaciones encuestadas se procedió a realizar el siguiente interrogante ¿Los miembros de la organización reconocen el aporte de los auditores al sistema de control interno?, todos los encuestados respondieron positivamente, puesto que las recomendaciones derivadas de un proceso de auditoría pertinente que se mejoren los controles enmarcados en ciclo PHVA, por lo tanto es importante el papel que juega el auditores en el mejoramiento del control interno a través de sus hallazgos.

Para los investigadores era de suma importancia comprender quién se concebía como el responsable de implementar y monitorear el control interno en la organización según los auditores, en este sentido se obtuvieron las siguientes respuestas a la pregunta ¿Quién es el responsable de implementar y monitorear el control interno en la organización?, a la cual se obtuvieron las siguientes respuestas.

**Tabla N°5: Responsable de implementar y monitorear el control interno**

La administración de la empresa implementa y monitorea el control interno de la empresa. El área de control interno ayuda en el proceso de verificación de la adecuada implementación.
La implementación y monitoreo de los controles están bajo la responsabilidad de la primera línea (dueños de procesos) y existen áreas de aseguramiento en la segunda línea (áreas de control gestión, gestión de riesgos y sistemas integrados de gestión)
Hay un área dedicada a verificar que se cumplen todas las políticas y procedimientos. Eso incluye calidad, prestación de servicios, aplicación de normas de auditoría.
Gerencia de Auditoría Interna
Controller
Junta directiva y gerencia
Los dueños de cada proceso. Adicionalmente, hay controles de monitoreo de personas externas, que contribuyen con el control.
La Dirección
La Oficina de Auditoría Interna
Representante legal
La Administración
Todos
Todos en la Organización tenemos una responsabilidad por implementar y monitorear las distintas actividades de control, lo cual involucra desde la Junta Directiva hasta nuestros colaboradores que se encuentran en el campo de trabajo.
Todos los miembros de la organización (Junta directiva, Ejecutivos, empleados)

La administración
Gerencia de Control Interno - Vicepresidencia de Cumplimiento

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en la tabla, algunos mencionan que los responsables del control interno es la administración como primera línea y en segunda instancia el departamento destinado a la gestión del control, enmarcado en todos los procesos y subprocesos concernientes (segunda línea). Otros plantean que solo es encargada la administración por sí sola y/o representante legal, así mismo en algunos dicen que hay un área encargada de ello como ejemplo está la gerencia de auditoría interna y en última están los que respondieron que todos en la organización son responsables; sabemos que cada organización es diferente por lo tanto el control interno se manifiesta de distintas formas como también el responsable.

Por otro lado, pretendíamos identificar si los auditores encuestados habían sido partícipes de la implementación del control interno y así mismo si había una separación entre interno y externo, en este sentido plantearon dos preguntas: ¿Ha participado en la implementación o actualización de un sistema de control interno? y ¿En su trabajo, ha identificado una separación entre los controles internos y los controles externos? De los 15 auditores encuestados sólo tres respondieron negativamente al primer interrogante y para la segunda también 3, solo hay relación entre las respuestas en una sola, es decir de los 3 que no han participado en la implementación de control interno solo uno no ha identificado la separación de controles, lo otros hacen parte de los que respondieron afirmativamente la primera.

En general a partir de los resultados obtenidos se evidencia que el control organización ha venido evolucionando a través de la historia, siendo adaptado por los dirigentes de las empresas según sus necesidades, en ese sentido al surgir diferentes herramientas tecnológicas ha posibilitado mejorar las medidas de control.

Se han integrados modelos de control interno, pasando de aplicarse en áreas específica a toda la organización, involucrando todos los agentes internos, esto gracias a que estos modelos tanto públicos como privados también han evolucionado

en aras de ser una guía para proteger los intereses organizacionales y ello se refleje en la sociedad, permitiendo que tomen mejores decisiones. Se pudo ver que entre los modelos privados el de mayor preponderancia es el COSO y en las entidades públicas MIPG el cual es la guía para las entidades que captan y administran recursos públicos.

Por otro lado, en la revisión bibliográfica se estableció que el control estaba principalmente ligado con mayor preponderancia al término de verificación y revisiones, lo cual también fue el resultado de las encuestas, dejando la salvedad que la comprobación fue más tenida en cuenta por los agentes encuestado que los autores tenidos en cuenta para la comparación.

Además, logramos identificar a través de esta revisión documental, un amplio interés por parte de las organizaciones en implementar nuevas estrategias administrativas basadas en las tecnologías digitales como la Ciberseguridad, como por ejemplo, la compañía "ISAGEN que se ha preocupado ampliamente por alistarse y ayudar al sector y al país en su preparación frente a posibles ataques cibernéticos. Al mismo tiempo, busca desarrollar mecanismos óptimos para la operación de sus centrales de generación. Por esta razón, se emprendió el desarrollo de un Centro de Operación Integrada (COI) para sus plantas mediante el despliegue de sistemas SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition - Supervisión, control y adquisición de datos) que centralizan la operación con soporte distribuido en sus centrales de generación" (Zuluaga, 2020, pág. 3).

El Consejo Nacional de Operación del sector eléctrico CNO, con participación y liderazgo de ISAGEN y otras empresas del sector, estableció desde el año 2012 una guía de ciberseguridad para los agentes del Sistema Interconectado Nacional (SIN), basada en los estándares (North American Electric Reliability Corporation.) NERC para la protección de infraestructura crítica (CIP, por sus siglas en inglés). Estos han estado en funcionamiento desde hace más de 20 años en Estados Unidos y Canadá y llevan más de una década siendo de obligatorio cumplimiento para las empresas en esta área geográfica (Zuluaga, 2020, pág. 5).

En ese sentido, las Asociación Antioqueña de Cooperativas, Confecoop Antioquia ha realizado esfuerzos para promover el uso y el conocimiento sobre las herramientas de

Ciberseguridad con el propósito de mejorar el estándar en el ámbito de la seguridad informática y la implementación de tecnologías digitales, tema que ha tomado relevancia, el particular, en las entidades que gestionan recursos monetarios e informáticos (sensibles) por medios de plataformas o la nube.

Por otro lado, en el proyecto de investigación análisis exploratorio de la innovación y tecnología de las empresas en Colombia: caso de estudio: Medellín, en su conclusión la autora plantea que los resultados de la clasificación empleada y desarrollada que se basa en los criterios de la OCDE, en los niveles de alta tecnología la mayoría de las empresas en la ciudad de Medellín son las microempresas que pertenecen a la industria de manufacturas, y que se dedican a fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos (Vera, 2014).

Finalmente, el Ranking de Innovación Empresarial 2021, publicado por la Asociación nacional de Industriales (ANDI), que incluye a las 30 compañías más destacadas del país de un total de 340 firmas inscritas entre grandes (43%), medianas (26%) y pequeñas (31%); las cuales, en conjunto, emplean directamente a 516.789 personas y cuyos ingresos representan el 43% del PIB de Colombia; revela que el departamento más representado en el Ranking de Innovación Empresarial fue Antioquia, con el 56,6% de los finalistas; seguido por Bogotá, con el 13,3%; Valle del Cauca, con el 10%; Bolívar, con el 6,7% y Atlántico, Cauca, Cundinamarca y Santander, cada uno con una participación del 3,3%.

**Tabla N°6: Ranking de innovación empresarial Colombia, 2021.**

N°	Empresa	Departamento	Sector
1	Laboratorios Procaps	Atlántico	Farmacéutico
2	Ecopetrol	Bogotá	Petróleo y gas
3	Grupo Nutresa	Antioquia	Alimentos
4	Corona Industrial	Antioquia	Industria
5	Grupo Familia	Antioquia	Industria
6	Alianza Team	Bogotá	Alimentos
7	Esenttia	Bolívar	Industria
8	Alsec Alimentos Secos	Antioquia	Alimentos
9	Cementos Argos	Antioquia	Industria
10	SURA	Antioquia	Seguros
11	Grupo Enel Colombia	Bogotá	Energía
12	Industrias Médicas Sampedro	Antioquia	Dispositivos médicos
13	Concreto	Antioquia	Construcción
14	Pirócnica Ingeniería	Valle del Cauca	Industria química
15	Cotecmar	Bolívar	Industria naval
16	Wavecomm Corporation	Bogotá	Tecnología
17	Essi, Empresa De Soluciones, Servicios e Innovación	Santander	Industria
18	B. Altman	Valle del Cauca	Alimentos
19	Bialtec	Antioquia	Alimentos para animales
20	Crystal	Antioquia	Industria moda
21	Tech Innovación Group	Antioquia	Industria química
22	Haceb	Antioquia	Industria
23	Ambiente Soluciones	Antioquia	Energía
24	EPM	Antioquia	Energía
25	Postobón	Antioquia	Bebidas
26	Celsia	Valle del Cauca	Energía
27	Supracafe Colombia	Cauca	Industria
28	Reanult - Sofasa	Antioquia	Industria
29	Alpina Productos Alimenticios	Cundinamarca	Alimentos
30	Andercol-Grupo Orbis	Antioquia	Industria química

*Fuente: Ranking de innovación empresarial. ANDI, 2021.*

Estos datos revelan que la ciudad de Medellín se mantiene a la vanguardia en temas de innovación, adoptando estrategias que involucran a las tecnologías como eje central en el desarrollo organizacional, reconociendo el papel de las tecnologías en el futuro y a la vez, crear espacios de interconexión que permita a diversas organizaciones e instituciones involucrarse en las nuevas dinámicas de nuestra sociedad.

## 7. CONCLUSIONES

En términos generales, con este trabajo se pretendía identificar las nuevas dinámicas del Control Organizacional en el siglo XXI en las organizaciones públicas y privadas en la ciudad de Medellín en presencia de los nuevos cambios tecnológicos, sistemas de información y estilos de trabajo. En este sentido, con los resultados obtenidos en un principio esto se había conseguido parcialmente, puesto que enviamos 62 encuestas pero solo se recibió respuesta por parte de 28, por ende no se podía decir que se abarcó un gran número de entidades, sin embargo, en combinación con el análisis documental fue posible recopilar buena información que nos permitió comprender el panorama del control organización en las entidades tanto públicas como privadas, en el contexto de las nuevas tecnologías, con ese complemento pudimos cubrir nuestra investigación y responder al interrogante planteado como a los objetivos.

Así mismo, se pudo reconocer los nuevos cambios tecnológicos, sistemas de información y estilos de trabajo en el siglo XXI, mostrando el aporte de los nuevos cambios del control organizacional al desarrollo de las entidades públicas y privadas. Para luego enunciar los impactos en las organizaciones tanto públicas como privadas de la nueva dinámica del control organizacional y su contribución a la eficiencia y eficacia en el alcance de los objetivos organizacionales y en ultimas relacionar el control organizacional con el mejoramiento de los procesos internos en las empresas hoy en día.

Con los resultados obtenidos podemos decir que las organizaciones tanto pública como privadas encuestadas se han ido integrando fácilmente a los cambios tecnológicos en aras de estar a la vanguardia en este mundo globalizado, así mismo han integrado el control organizacional como eje fundamental para alcanzar los objetivos establecidos, han implementado diferentes modelos de control interno, y como más sobresaliente está el modelo COSO para las entidades privadas, con todas sus actualizaciones y MIPG como actualización del MECI para las públicas.

Se pudo constatar que es necesario que las entidades tengan medidas de control tanto interno como externo, puesto que ello permite estar protegidos ante los errores humanos, las fallas y riesgo de fraude, como también verificar periódicamente si los

procesos están funcionando adecuadamente y si siguen funcionando acorde a las necesidades particulares de cada proceso organizacional. Además, implementar estas medidas mejora significativamente el proceso de toma de decisiones, por ende, en lo posible se requiere que los controles se apliquen en toda la organización y que todos los colaboradores se involucren.

Hay que resaltar que en la actualidad, contar con diferentes softwares que mejoran la gestión de la información (cualitativa y cuantitativa), han llevado a las organizaciones, objeto de estudio, a ser más eficientes y eficaces de cara a resolver necesidades propias de cada organización y así mismo han integrado controles para monitorear su implementación, y esto, ha sido el resultado del compromiso de las organizaciones, en la adopción de estrategias de digitalización de forma permanente y responsable. Es innegable que el desarrollo de las tecnologías de la información ha transformado los modelos de comunicación y gestión de la información en las organizaciones y que estos se han convertido en un recurso imprescindible en las organizaciones, tanto públicas como privadas, y a su vez, han mejorado enormemente los procesos y su productividad.

El control organizacional deberá ir evolucionando según los cambios en las estructuras de las entidades, como se evidencia en el siglo XXI estas interactúan con los diferentes agentes económicos y los acontecimientos del entorno influyen en las decisiones de las empresas. En este sentido, para trabajar y compartir ideas han surgido espacios virtuales, es decir, no es obligatorio compartir en un espacio físico puesto que a través de las plataformas digitales se puede avanzar en los proyectos, tomar decisiones y en ocasiones aumenta la productividad.

Consecuente, las organizaciones en Medellín a medida que pasa el tiempo se van dando cuenta de la necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías, por lo cual además de los conocimientos internos buscan entidades especializadas en la materia que les brinde guías para no quedar rezagadas ante la nueva era digital. Así mismo gran parte de las ventas se han dinamizado gracias a la innovación y tecnología en todos los procesos, que en últimas permiten satisfacer las necesidades de los consumidores.



La tecnología ha ocasionado un cambio en los modelos de negocios, puesto que en ocasiones no es necesario estar en un sitio físico ya que a través de las plataformas es posible conectarse y desarrollar las actividades, como también la forma de llegar a los usuarios ha tenido grandes cambios con la digitalización y las redes sociales.

La innovación ha sido un factor determinante para el diseño, desarrollo e implementación de tecnología, como evidencia de ello Cementos Argos, cuentan con un centro para la innovación, donde según la compañía se “fomenta el desarrollo de nuevas tecnologías de construcción, pensadas para brindar mayor solidez en cada proyecto. Hacer crecer de manera responsable cada edificación es nuestro objetivo” (Cementos Argos, s.f.). Así mismo Grupo Nutresa plantea que la innovación es una palanca estratégica que se convierte en motor de crecimiento y competitividad para el logro de los resultados en la región estratégica y los mercados donde tiene presencia. Parte del conocimiento profundo de clientes y consumidores, y de la construcción de una visión de largo plazo resultado de ejercicios de prospectiva y que, combinada con una cultura habilitadora de procesos de esta naturaleza, se materializa en productos, servicios, procesos y nuevos modelos de negocio que agregan valor (Grupo Nutresa, 2019).

Siguiendo con la idea para el Grupo Sura es de “vital importancia el poder de observar para conectar e innovar. La capacidad de observar el entorno, de crear, conectar y transformar oportunidades con el desarrollo de iniciativas o proyectos es la materialización de ser gestores de tendencias y de riesgos, y se constituye en un vehículo que contribuye en la construcción de futuro, de creación de nuevo valor para la Compañía y para la sociedad en general” (Grupo Sura, s.f.).

Así como las compañías mencionadas anteriormente muchas más en la ciudad de Medellín considerarán la innovación y la tecnología como parte esencial para alcanzar los objetivos propuestos, y esto les ha permitido crear mecanismos a través de la Ciberseguridad para hacer frente a los riesgos que se presentan en las plataforma y nube donde circula la información sensible.

Finalmente, se pudo establecer una relación entre el control organizaciones, la tecnología y prevención /o mitigar el riesgo de fraude, como también la pérdida de

información importante, puesto que con el diseño, implementación y monitoreo de los controles que surgen en las organizaciones se puede evaluar los indicios de fraude y responder rápidamente según las necesidades. Así mismo esto se relaciona con la prevención del lavado de activos y financiación de terrorismo (SARLAFT), puesto que hacer uso correcto la tecnología e involucrar a todos los agentes internos de las organizaciones a ser partícipes de los controles que abarcan todos los procesos y detectar cualquier anomalía, esto también contribuye a evaluar los proveedores, es decir que las actividades de esto llevan a cabo con la entidad sean conforme a la normatividad y fuera de toda acción delictiva.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Abella, R. (2006). Coso II y la gestión integral del riesgo del negocio. *Estrategia Financiera*, No 225.
- Asociación Española para la Calidad. (s/f). Control interno. Aec.es. Recuperado el 22 de julio de 2021, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía industrial*, 330, 11-18.
- Alba Cabañas, M. 2020. El control organizacional. *Apuntes Contables*. 26 (jun. 2020), 5-6. DOI:<https://doi.org/10.18601/16577175.n26.01>.
- Alcaldía de la Calera, Cundinamarca. (s/f). Control Interno. Gov.co. Recuperado el 26 de junio de 2021, de <https://www.lacalera-cundinamarca.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/Control-Interno.aspx>
- Arango Restrepo, M. R. (2007). Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos? *AD-minister*, Núm. 11 (2007) [6]. Recuperado a partir de: <http://hdl.handle.net/10784/14054>
- Asociación Nacional de Industriales. (2021, septiembre 21). Ranking de Innovación Empresarial 2021. *ANDI*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/17080-la-andi-presenta-el-ranking-nacional-de>
- Barroso Tanoira, Francisco Gerardo. (2008). La responsabilidad social empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y administración*, (226), 73-91. Recuperado en 26 de octubre de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000300005&lng=es&tIng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005&lng=es&tIng=es).
- Bedoya Hernández J. A., & Mejía Molina J. C. (2008). ¿En la actualidad es la revisoría fiscal el control con mejor aceptación que existe en las organizaciones a partir de la utilidad y beneficios que genera para los distintos usuarios en la ciudad de Medellín? *Trabajos De Grado Contaduría UdeA*, 2(1). Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323491>
- Bertani, Elizabeth Alicia; Polesello, María Florencia; Sánchez Mendoza, María Macarena; Troila, Jorge Aníbal. (2014). COSO I y COSO II: una propuesta integrada (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad

Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado a partir de: <https://bdigital.uncu.edu.ar/6694>

Bobadilla, F. (1939). La partida doble y el origen racional de este sistema de ecuaciones. *Revista de Economía y Estadística, Primera Época, Vol. 1, No. 2 - 3 (1939): 2º y 3º Trimestre*, pp. 209-218.

Bravo Macías, C. C., Márquez Bravo, Y. J., & Saltos Solórzano, J. V. (2016). El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES. *Dominio de las Ciencias, 2(4)*, 408-420.

Cantos, J. C., & Kamarova, S. R. (2018). Responsabilidad social corporativa y su impacto positivo en la empresa y la sociedad. *Revista ESPACIOS*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p20.pdf>

Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria, 31(8)*, 527-538.

Cardinal, Laura & Sitkin, Sim & Long, Chris. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science - ORGAN SCI. 15. 411-431*. Recuperado a partir de: [https://www.academia.edu/5345966/Balancing\\_and\\_Rebalancing\\_in\\_the\\_Creation\\_and\\_Evolution\\_of\\_Organizational\\_Control](https://www.academia.edu/5345966/Balancing_and_Rebalancing_in_the_Creation_and_Evolution_of_Organizational_Control)

Castañeda, J. (2018). *Gestión, administración de riesgos y modelos de control interno*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina, 2018-9. Recuperado a partir de: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3542>

Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoques y tipo de investigación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Cánovas Tamayo, P. (2014). Innovación tecnológica y crecimiento en la Unión Europea. *Revista Universitaria Europea, (20)*, 138-152.

Cruz López C.C, De La Torre Jamangape, R.A, Gómez Navarro, A. Trejo Toala, M., (2011, octubre 28). Tipos de estructura organizacional. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (s. f.). *ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO - MECI*. Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado. Recuperado a partir de:

[https://www.defensajuridica.gov.co/gestion/meci/Documents/actualizacion\\_MECI\\_taller.pdf](https://www.defensajuridica.gov.co/gestion/meci/Documents/actualizacion_MECI_taller.pdf)

Departamento Administrativo de la función pública. (s. f.). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Función Pública. Recuperado a partir de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+Técnico+del+Modelo+Estándar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECI+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>

Departamento Administrativo de la función pública. (2019). Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Función Pública. Recuperado a partir de: [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16\\_Presentacion\\_general\\_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16_Presentacion_general_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957)

Departamento Administrativo de la función pública. (2021, marzo de). Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Función Pública. Recuperado a partir de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gestión+-+Modelo+Integrado+de+Planeación+y+Gestión+MIPG+-+Versión+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7>

Dorta Velázquez, J.A. (2005). Teorías organizativas y los sistemas de control interno. *Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría*, 22, 9-58.

EALDE Business School. (2020, julio 23). Qué es el marco COSO de Gestión de Riesgos y cómo surge. *Ealde.es*. Recuperado a partir de: <https://www.ealde.es/marco-coso-riesgos/>

Egaña, J. L. C. (1983). [Revisión de EL ESTADO DE DERECHO EN EL CONSTITUCIONALISMO SOCIAL, por J. R. Vanossi]. *Revista Chilena de Derecho*, 10(1), 243-245. Recuperado a partir de: <http://www.jstor.org/stable/41608108>

Flamholtz, E.G., Das, T.K. y Tsui, A.S. (1985): "Toward an integrative framework of organizational control", *Accounting Organizations and Society*, vol. 10, nº1, pp. 35-50.

Fernández, Esteban, & Valle, Sandra. (2018). Tecnología disruptiva: la derrota de las empresas establecidas. *Innovar*, 28(70), 9-21. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n70.74404>

- Figueroa Acosta, L. A. (2016). Diseño de una herramienta de control interno para elevar la rentabilidad en las empresas de fabricación de elementos de presfuerzo para la construcción. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado a partir de: <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/24106/1/MAN2016%20F533I%20Lizbeth%20Adriana%20Figueroa%20Acosta.pdf>
- FRANCO, Rafael. (1992) Revisoría Fiscal, un modelo de control integral. Fundación Investigar. Pereira 1992.
- García, H., Martínez Garrido, C. A., Martín Martín, N., & Sánchez Gómez, L. (2013). La entrevista: Metodología de Investigación Avanzada. 1– 20. [http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86\\_entrevistapdfcopy.pdf](http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf)
- González, E. (2000). Análisis ético del informe Cadbury: aspectos financieros del gobierno de las sociedades. Papeles de Ética, Economía y Dirección, (5), 1-8.
- Gracia López, E., Franco Ruíz, R. A. y Agudelo Vargas, M. V. (2013). Una crítica de la representación contable en perspectiva histórica: del reflejo de la realidad profunda al "puro simulacro". Revista Científica General José María Córdova, 11(12), 79. <https://doi.org/10.21830/19006586.188>
- Glaserfeld E. von (1995) A constructivist approach to teaching. In: Steffe L. P. & Gale J. (eds.) Constructivism in education. Erlbaum, Hillsdale: 3–15. Recuperado a partir de: <http://www.vonglaserfeld.com/172>
- Granda Revilla, G., y Camisón, C. (2008, enero). El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible, Revista Forética. Obtenido de: [https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/libros-conclusiones-cursos-verano/libro\\_recopilatorio\\_curso\\_verano\\_2007\\_estrategia\\_competitiva\\_sostenible.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/libros-conclusiones-cursos-verano/libro_recopilatorio_curso_verano_2007_estrategia_competitiva_sostenible.pdf)
- Guzmán Castaño, N. (2018). Estudio de caso: Odebrecht. (Trabajo de maestría), Universidad EAFIT. Recuperado a partir de: <http://hdl.handle.net/10784/12940>
- Hernandez, C. (2020, 16 de marzo). AICPA alinea sus estándares con el nuevo informe del auditor - Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia.

<https://incp.org.co/aicpa-alinea-sus-estandares-con-el-nuevo-informe-del-auditor/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. and Baptista Lucio, M. (2000). Metodología de la investigación (6a. ed.). 6th ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Happy Working Lab. (2020). Por qué el coworking funciona en empresas de todos los tamaños - Happy Working Lab. <https://www.happyworkinglab.com/es/por-que-coworking-funciona-empresas-todos-tamanos/>

ISOTools Excellence. (2015, enero). ISO 9001:2015, metodología COSO III para la gestión de riesgos. Software ISO. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/01/19/iso-90012015-metodologia-coso-iii-gestion-riesgos/>

LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES. (s. f.). Iniciativas de emisión de normas. IFAC. Recuperado a partir de: [https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ES\\_A4\\_IFAC\\_Background\\_Info.pdf](https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ES_A4_IFAC_Background_Info.pdf)

Lere J.C. Y Portz, C. (2005): "Management control systems in a global economy", The CPA Journal, vol. 75, nº9, pp. 62-64. Recuperado a partir de: <http://archives.cpajournal.com/2005/905/essentials/p62.htm>

López Carvajal, O. R., & Guevara Sanabria, J. A. (2016). Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico. Revista En-Contexto, 5(5), 243–268. Recuperado a partir de <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/377>

Méndez Arellano, O. (2019). Aproximación al control externo y su relación con la rendición de cuentas. Cuestiones Constitucionales Revista Mexicana de Derecho Constitucional, 1(41), 313-342. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/ijj.24484881e.2019.41.13949>

Menta, A. F. (2003). Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina. Argentina. Recuperado a partir de: [https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2132/R\\_P\\_eje2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2132/R_P_eje2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Merchant, K.A. Y Simons, R. (1986): "Research and control in complex organizations: an overview", Journal of Accounting Literature, vol. 5, pp. 183-203.

- Montilla Galvis, O. D. J., Montes Salazar, C. A., & Soto, E. M. (2007). Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno, meci 1000:2005. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 47-75. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(07\)70017-7](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(07)70017-7)
- Murillo Arboleda, V. M., & Betancur Hidalgo, L. M. (2016). Cambios requeridos en la formación del Contador Público de Colombia para su buen desempeño en el ejercicio como Auditor. *Trabajos De Grado Contaduría UdeA*, 9(1). Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/26883>
- Oficina de Auditoría - Universidad del norte. (2018). CONTROL INTERNO: Conceptos fundamentales. Universidad del Norte. Recuperado de: <https://www.uninorte.edu.co/web/auditoria/articulos-de-interes/-/blogs/control-interno-conceptos-fundamentales>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Naciones Unidas. Recuperado a partir de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- PricewaterhouseCoopers. (2017). Actualización COSO ERM 2017. Pwc. Recuperado de: <https://www.pwc.com/mx/es/coso-erm-framework.html>
- Real Academia Española. (2020). Control. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/control>
- Real Academia Española. (2020). Modelo. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/modelo>
- Rey Camacho, L. M. y Pereira Silva, J. (2016). Análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las organizaciones en el Siglo XXI. [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UniMilitar. Recuperado a partir de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15439/ReyCamachoLinaMaria2016.pdf;jsessionid=C54ED8B0C62A7189610BCB39932B75F4?sequence=1>
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4 (8), 115-136.
- Rodríguez Gómez D. Y Valldeoriola Roquet J. (s.f.) Metodología de la investigación. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado a partir



de:

[http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/77608/2/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n\\_M%C3%B3dulo%201.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/77608/2/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n_M%C3%B3dulo%201.pdf)

Rubio Liniers, M. C. (2005, febrero). El análisis documental: indización y resumen en bases de datos especializadas. E-prints in library & information science. Recuperado a partir de: <http://eprints.rclis.org/6015/>

Ruta N. (2019). CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL. Ruta N Medellín. <https://www.rutanmedellin.org/es/cuarta-revolucion-industrial>

Samaniego León, A. (2018). Diseño de un Sistema de Control Interno en la Empresa "Consmec Ecology S. A" del Cantón Huaquillas Provincia de el Oro. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de la Loja. Recuperado a partir de: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20784/1/Alexander%20Michael%20Samaniego%20Le%C3%B3n.pdf>

Santacruz López, R. (2014). Estrategias metodológicas para la investigación de la privación de la patria potestad como sanción penal. IV Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales, Heredia, Costa Rica. La investigación social ante desafíos transnacionales: procesos globales, problemáticas emergentes y perspectivas de integración regional. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.8307/ev.8307.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8307/ev.8307.pdf)

Spira, L. y Slinn, J. (2013). The Cadbury committee: a history. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.

Taylor, S.J. y Bodgan, H. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós Ibérica. Recuperado a partir de: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Vera, E. G. (2014). Análisis exploratorio de la innovación y tecnología de las empresas en Colombia. caso de estudio: Medellín. [Tesis de grado] Universidad EAFIT. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/47250727.pdf>

Ynzunza Cortés, Carmen Berenice, & Izar Landeta, Juan Manuel, & Bocarando Chacón, Jacqueline Guadalupe, & Aguilar Pereyra, Felipe, & Larios Osorio, Martín (2017). El Entorno de la Industria 4.0:

Implicaciones y Perspectivas Futuras. *Conciencia Tecnológica*, (54).  
ISSN: 1405-5597. Recuperado a partir de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94454631006>

Zuluaga, D. (2020). Ciberseguridad para la operación centralizada y distribuida de generación de energía eléctrica en ISAGEN. *Ingeniería y Ciencia*, 16(32), 171-194. Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ingciencia/article/download/6282/5066/>

**Anexo 1: Diseño de encuestas.**

		<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos específicos</b>			
	<b>Cuestionario</b>	Identificar la nueva dinámica del Control Organizacional en el siglo XXI en presencia de los nuevos cambios tecnológicos, sistemas de información y estilos de trabajo.	Reconocer los nuevos cambios tecnológicos, sistemas de información y estilos de trabajo en el siglo XXI.	Mostrar el aporte de los nuevos cambios del control organizacional al desarrollo de las entidades públicas y privadas.	Enunciar los impactos en las organizaciones tanto públicas como privadas de la nueva dinámica del control organizacional y su contribución a la eficiencia y eficacia en el alcance de los objetivos organizacionales.	Relacionar el control organizacional con el mejoramiento de los procesos internos en las empresas hoy en día.
	¿Considera que en el lugar donde trabaja, se han implementado nuevos procesos organizacionales que permitan la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, entre otros que mejoran la gestión? Comente	Identificar en detalle cada uno de esos procesos.	Identificar en detalle cada uno de esos cambios.			Obtener una apreciación de dichos cambios y procesos.
	¿En los lugares donde trabaja o ha trabajado, han adoptado el uso de nuevas tecnologías como redes sociales, software de datos u ofimáticos? Comente		Enunciar los cambios.			
	¿Considera que el proceso de adopción de nuevas tecnologías se ha dado de forma natural, es decir, usted y sus colegas las han implementado con facilidad?		Comprender, en contexto, como se han acogido los cambios.			Los colaboradores pueden o no, acogerse afectivamente a estos cambios.
	¿Considera la adopción de nuevas tecnologías un proceso permanente, que requiere de estar siempre aprendiendo a usarlas?	Comprender las dinámicas en el tiempo.			Entender como ha impactado la adopción de estas a los colaboradores.	
	¿Cree que estas han impactado la productividad en la organización? ¿Ha sido un impacto negativo o positivo?			Obtener la opinión directamente con respecto a la cuestión.		El impacto se relaciona directamente con el mejoramiento.

**Anexo 1: Diseño de encuestas.**

<b>Gerencia</b>	¿Cuál ha sido la o las tecnologías que mayor utilidad han tenido en su labor? Ejemplo: Software como Excel, Siigo o medios de comunicación como Gmail.		Identificar los cambios más relevantes en la práctica.				
	¿Ha cambiado la forma de trabajar con sus colegas o equipo de trabajo con las nuevas tecnologías? ¿Cómo? Ejemplo: Cambie mi trabajo presencial por uno virtual asistido por Zoom o Google Meet.	Identificar en detalle cada uno de esos procesos.	Identificar en detalle cada uno de esos procesos en el marco de las TIC				
	Desde su experiencia, ¿Bajo que forma se ha implementado el control organizacional?; Panóptica, formalizadora, benevolente, productivista, relacional fluida	Observar la evolución de las lógicas bajo las cuales se ejerce el control organizacioanal			Las lógicas de los controles estan relacionadas al ambiente de control.		
	¿Considera que es necesario adoptar medidas de control en las organizaciones?			Percepción de la pertinencia del control en las organizaciones.			
	¿Considera que el control se debe aplicar sobre toda la organización o solo sobre algunos departamentos o segmentos?	Identificar aspectos relacionados a la dinámica del control en las organizaciones.				Si el control se ejerce transversalmente a la organización, es por que aporta a todos los procesos.	
	¿Cuáles son los departamentos o segmentos sobre los que usualmente se deberían aplicar controles?	Información adicional.				Información adicional.	
	¿Considera que la implementación de controles, contribuyen a la integridad y transparencia de las organizaciones?			Afirmación directamente relacionada.		Obtener respuestas directamente relacionadas.	

## Anexo 1: Diseño de encuestas.

¿Cuál de las siguientes palabras cree que están más relacionadas con el control organizacional?	Identificar la alineación conceptual entre los encuestados y los autores consultados.				
¿Cree usted que las nuevas tecnologías (Software de datos, KPI, tableros de desempeño, entre otros) permiten combatir de mejor manera el riesgo de fraude en las organizaciones?		Identificar herramientas de control utilizadas actualmente	Reconocer la utilidad de estas herramientas en el ejercicio organizacional		Reconocer la utilidad de estas herramientas en el ejercicio organizacional
¿Considera que la transformación digital ha contribuido al mejoramiento de los procesos en su organización? ¿Cómo? Ejemplo: Atención al cliente, comunicación entre los diferentes niveles de la organización, medios o métodos de producción, entre otros.	Identificar prácticas organizacionales que mejoran los procesos.	Relacionar la digitalización con el mejoramiento de los procesos.			Relacionar la digitalización con el mejoramiento de los procesos.
¿Cree que las nuevas tecnologías han mejorado la eficiencia y eficacia de los controles organizacionales? Como			Reconocer la utilidad de las TICs en el ejercicio organizacional	Reconocer la forma en que las TICs aportan al ejercicio organizacional	
¿Considera que en el lugar donde trabaja, se han implementado nuevos procesos organizacionales que mejoren la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, entre otros? Cuales	Identificar en detalle cada uno de esos procesos.	Identificar en detalle cada uno de esos cambios.			Obtener una apreciación de dichos cambios y procesos.
¿Ha adoptado el uso de nuevas tecnologías como redes sociales, software de datos u ofimáticos en función de su trabajo?		Enunciar los cambios.			

**Anexo 1: Diseño de encuestas.**

Audidores	¿Considera la adopción de tecnologías un proceso permanente o transitorio?		Comprender, en contexto, como se han acogido los cambios.			Los colaboradores pueden o no, acogerse afectivamente a estos cambios.
	¿Cree que las nuevas tecnologías han mejorado la eficiencia y eficacia de los controles organizacionales?			Reconocer la utilidad de las TICs en el ejercicio organizacional	Reconocer la forma en que las TICs aportan al ejercicio organizacional	
	¿Cuál ha sido la o las tecnologías que mayor impacto han tenido en su labor?		Identificar herramientas de control utilizadas actualmente	Reconocer la utilidad de estas herramientas en el ejercicio organizacional		Reconocer la utilidad de estas herramientas en el ejercicio organizacional
	¿Sabe qué modelo de control interno se implementa en su organización o en la que trabajó anteriormente? ¿Cuál modelo?	Identificar modelos referenciales para el proyecto				
	¿Ha participado en la implementación o actualización de un sistema de control interno?	Su implementación es frecuente y reconocida.				Implementación y actualización como herramientas para el mejoramiento de los procesos.
	En su trabajo, ¿ha identificado una separación entre los controles internos y los controles externos?	Identificar si los procesos de la organización y los agentes externos están claramente definidos.				
	¿Considera que el control se ejerce sobre toda la organización o solo sobre algunos departamentos o segmentos?	Identificar aspectos relacionados a la dinámica del control en las organizaciones.				Si el control se ejerce transversalmente a la organización, es por que aporta a todos los procesos.
	¿Cuáles son los segmentos sobre los que usualmente se implementan controles?	Información adicional.				Información adicional.

**Anexo 1: Diseño de encuestas.**

¿Cuál de las siguientes palabras cree que están más relacionadas con el control organizacional? Elija todas las opciones que considere.	Identificar la alineación conceptual entre los encuestados y los autores consultados.				
¿Cree usted que las nuevas tecnologías permiten combatir de mejor manera el riesgo de fraude en las organizaciones?		Identificar herramientas de control utilizadas actualmente	Reconocer la utilidad de estas herramientas en el ejercicio organizacional		Reconocer la utilidad de estas herramientas en el ejercicio organizacional
¿Los miembros de la organización reconocen el aporte de los auditores al sistema de control interno?					Pregunta directa sobre el aporte de estas figuras a la organización
¿Quién es el responsable de implementar y monitorear el control interno en la organización?	Identificar los responsables del sistema de control				
Desde su experiencia, ¿Bajo que forma se ha implementado el control organizacional?; Panóptica, formalizadora, benevolente, productivista, relacional fluida	Observar la evolución de las lógicas bajo las cuales se ejerce el control organizacioanal			Las lógicas de los controles estan relacionadas al ambiente de control.	
¿Qué controles ha identificado que hagan frente al riesgo en implementación de nuevas tecnologías en su organización?	Compilar aspectos relevantes propias de las nuevas dinámicas del control.				Compilar aspectos relevantes propias de las nuevas dinámicas del control.

**Anexo 2: Matriz de categorías**

<b>METODO DE INVESTIGACION (ANALISIS DOCUMENTAL)</b>					
<b>TITULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>ANO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>ELEMENTOS DE AYUDA</b>	<b>FUENTE</b>
El control interno y el control	Gabriel Capote Cordovés	2001	Definición de control interno	El control interno incluye todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales.	Base de datos bibliografica de la Cepal
			Alcance del control interno desde la contabilidad	Verificar la corrección y confiabilidad de los datos contables que ofrezcan un registro y resumen adecuado de las operaciones financieras autorizadas.	
Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín	Daniel Alberto Grajales Orlando Carmelo Castellanos	2017	El alcance de esta investigación está basado en los componentes del modelo de control interno COSO, los cuáles serán el enfoque modular para la revisión del proceso de tesorería;	Las pymes no cuentan con un sistema de administración bien definido, así como con su sistema de control interno, en el cual los objetivos y metas en la mayoría de veces no se encuentran escritos.	Revista CEA
Control interno es hacer las cosas bien	Luis Alberto Arcila	1993	El enfoque administrativo del control interno en busca de desempeño eficiente y eficaz en terminos de productividad y recursos empleados.	El control interno debe concebirse como algo inherente al ejercicio administrativo de cualquier organización, de forma íntegra.	Revista EAFIT
El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el	Julián Pablo Laski	2006	Esta investigación dan un recorrido histÓrico del control organizacional, mostrando su incidencia tanto en la organizaciones públicas como privadas basandose en el model COSO	El enfoque COSO sirve a la gestión organizacional. Independientemente de si se trata de un ente privado, o público, permitiendo una concepción amplia, moderna e integral del control interno que contribuye estratégica y operativamente al logro de los objetivos	Base de datos bibliografica



**Anexo 2: Matriz de categorías**

<p>Modelo COSO y sus alcances en América Latina</p>		<p>El concepto tradicional de control interno</p>	<p>El control interno, de acuerdo con esta concepción tradicional, constituía una herramienta cuya función básica era detectar si las organizaciones funcionaban del modo en que lo deseaban sus directivos o accionistas.</p>	<p>Universidad de Antioquia</p>
		<p>Descripción de diferentes lógicas de control organizacional a partir del discurso de muy diferentes tipos de trabajadores</p>	<p>Algunas formas clásicas de control siguen presentes, pero también aparecen nuevas lógicas y modalidades, caracterizadas por la atribución de responsabilidad y autonomía a los trabajadores, si bien este supuesto autodisciplinamiento oculta simplemente una mayor distancia entre los trabajadores y la fuente de poder, lo que hace más invisible el control organizacional y dificulta la oposición a estas nuevas lógicas.</p>	

## Anexo 2: Matriz de categorías

<p>El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado</p>	<p>Juan Carlos Revilla y Francisco José Tovar</p>	<p>2011</p>	<p>Las formas de control organizacional</p>	<p><b>La lógica panóptica:</b> Se basa en la vigilancia de los sujetos, sea directa o mediada a través de mecanismos espaciales o tecnológicos.</p> <p><b>La lógica formalizadora:</b> Se basa en la existencia de una serie de normas formales y racionales, que sirven tanto para organizar el trabajo como para establecer relaciones sociales jerarquizadas.</p> <p><b>La lógica benevolente:</b> La solución humanista pasó por buscar entornos laborales más positivos que permitieran el desarrollo de las capacidades humanas (McGregor, 1969) y la participación de los trabajadores.</p> <p><b>La lógica productivista:</b> Se basa en la (auto) regulación del comportamiento del trabajador para que se consigan unos determinados resultados productivos.</p> <p><b>La lógica relacional:</b> Consistiría en la adaptación del trabajador a las demandas de los iguales.</p> <p><b>La lógica fluida:</b> Ausencia de unos principios de organización y de recompensa estables y el disciplinamiento a través de la incertidumbre que se genera.</p>	<p>Revista Española de Investigación Sociológica 135,</p>
<p>El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES</p>	<p>Columba C. Bravo Macías, Yessenia J. Márquez Bravo, Julio V. Saltos Solórzano</p>	<p>2016</p>	<p>Análisis del comportamiento organizacional</p>	<p>El comportamiento organizacional tiene un impacto en el proceso productivo, y dicho proceso debe ejecutarse en cierto orden y espacio de control.</p>	<p>Base de datos bibliografica - Dialnet</p>
<p>Responsabilidad social corporativa y su impacto positivo en la empresa y la sociedad</p>	<p>Javier chacón Cantos, Susana Rugel Kamarova</p>	<p>2018</p>	<p>La responsabilidad social corporativa como eje transversal en los procesos de la organización.</p>	<p>Las buenas practicas corporativas se han convertido en un hecho generador de valor para las organizaciones</p>	<p>Revista Espacios ISSN 0798 1015</p>

## Anexo 2: Matriz de categorías

Objetivos de desarrollo sostenible	ONU	2015	Los ODS son objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos	Los ODS se han convertido en parte de la misión empresarial y deben trazarse en el horizonte organizacional	Página web de la ONU
El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible	Germán Granda Revilla y César Camisón	2008	Los desafíos empresariales en torno a la gestión y las respuestas de los directivos en el marco de la responsabilidad social empresarial	La integración de los desafíos sociales y ambientales se constituyen en los nuevos desafíos organizacionales	Organización Forética
Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos?	Arango Restrepo, María Rocío	2007	Definición de control organizacional, la descripción de la estructura básica del sistema de control y la explicación de las barreras sistémicas, conductuales y políticas que dificultan la comprensión integral del control organizacional	Definición de control organización y forma en como se puede concebir el sistema de control	AD-minister - Universidad EAFIT
El control organizacional	Marisleidy Alba Cabañas	2020	El centro de atención del control se ha trasladado de los problemas de control de las personas y tareas, al control de la organización	Evolución del control organizacional en la contemporaneidad	Revistas universidad Externado de Colombia
CONTROL INTERNO: Conceptos fundamentales	Universidad del norte	2018	Definición de control interno	Evolución del concepto de control	Universidad del norte
COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio	Ramón Abella Rubio	2006	La gestión de riesgo corporativo es una de las prioridades de las compañías ya que les permite mejorar la rentabilidad o lograr la consecución de objetivos.	Modelo de control COSO II como modelo integrado de control y gestión organizacional	Base de datos bibliografica - Dialnet
Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico	Óscar Ramón López Carvajal, Jaime Alberto Guevara Sanabria	2016	Relación entre la dinámica de los modelos de control y su posición prestigiosa frente al fenómeno de la corrupción.	Estructura y enfoque del control organizacional	Revista En-contexto. TdeA

## Anexo 2: Matriz de categorías

EL ESTADO DE DERECHO EN EL CONSTITUCIONALISMO SOCIAL	Jorge Reinaldo Vanossi	1983	Organización y atribuciones de los organos de estado	Ejercicio de control desde el enfoque público	Revista chilena de derecho - Universidad católica de Chile
CONTROL INTERNO	Alcaldía de la calera - Cundinamarca	2020	Matriz de contro, interno	Control interno en organos institucionales	Alcaldía la Calera - Cundinamarca
El control en las organizaciones: un marco de estudio	Carmen Ruiz Jiménez, María Jesús Hernández Ortiz	2007	Herramientas de control útiles en los procesos de gestión organizacional privados y de gobierno	Objetivos, funcione y componentes del control	Base de datos bibliografica - Dialnet
Toward an integrative framework of organizational control	ERIC G. FLAMHOLTZ	1985	La combinación de mecanismos, incluida la supervisión personal, procedimientos operativos estándar, posición descripciones, medición del desempeño y sistemas de recompensa como herramientas de control	Elemntos que integran los modelos de control	Revista Accounting Organizations and Society
Management Control Systems in a Global Economy	John C. Lere and Kris Portz	2005	Evolución del trabajo de los contadores con la globalización	La adaptabilidad del trabajo contable se ha convertido en una necesidad como resultado de los diversos sistemas de control implementados por las multinacionales.	Revista: The CPA Journal
Tipos de estructura organizacional	Lara Martinez Octavio Rolando	2011	Dirección y control de actividades para el cumplimiento de metas y objetivos	Las estructuras organizaciones existentes dentro de las mismas organizaciones	Revista: Gestipolis
Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control	Laura B. Cardinal and Sim Sitkin	2004	Proceso de creación y evolución de los sistemas de control organizacional.	Cambios en los sistemas de control despues de la creación e implementación de un sistema de control en una organización.	Revista Organization Science
AICPA alinea sus estándares con el nuevo informe del auditor	Camilo Hernandez	2010	Los estándares internacionales han impactado las formas de control en las organizaciones.	Los estándares internacionales de auditoría han llevado al contador público a ser promotor de los sistemas de control.	Artículo periodistico - INCP

## Anexo 2: Matriz de categorías

El Entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y Perspectivas Futuras	Ynzunza Cortés, Carmen Berenice; Izar Landeta, Juan Manuel; Bocarando Chacón, Jacqueline Guadalupe; Aguilar Pereyra, Felipe; Larios Osorio, Martín	2017	La globalización ha llevado a las compañías a evolucionar sus métodos de producción y sus negocios, lo que ha implicado nuevos métodos de control.	La industria 4.0 ha planteado nuevos retos de gestión y control.	Revista Conciencia tecnológica
COSO I Y COSO II UNA PROPUESTA INTEGRADA	Elizabeth Alicia Bertani, María Florencia Polesello, María Macarena Sanchez Mendoza, Jorge Aníbal Troila	2014	El control organizacional como proceso administrativo	Los modelos de control son una herramienta fundamental para los órganos administrativos de cualquier organización. Y sirven para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos	Proyecto de investigación - Universidad nacional de Cuyo
Diseño de una herramienta de control interno para elevar la rentabilidad en las empresas de fabricación de elementos de presfuerzo para la construcción	Lizbeth Adriana Figueroa Acosta	2016	Definición de control interno y su aporte al valor de las organizaciones	Los sistemas de control se han constituido en una herramienta generadora de valor y promotora de confianza en la organización y sus resultados	Tesis - Instituto politécnico Nacional de México
Tecnología disruptiva: La derrota de las empresas establecidas.	Fernández, E., & Valle, S.	2018	Define el concepto de tecnología disruptiva	La tecnología disruptiva no está sostenida por los mismos conocimientos en los que se apoya la dominante, sino que su trayectoria tecnológica parte de un paradigma diferente.	Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales, 28(70), 9-22.

**Anexo 2: Matriz de categorías**

Control Organizacional.	Granda Carazas, S. E.	2014	Define el control interno y el control organizacional	El control tiene que ver no solamente con lo relacionado para el logro del propósito principal, sino también con el mantenimiento de la organización en una condición en la que pueda funcionar adecuadamente.	Quipu kamayoc, 1(2), 51.
Factores que inciden en el sistema De Control Interno De Una Organización	Norka, V.	2005	Establece el alcance del control interno.	El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos. Verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia	Actualidad Contable Faces, 8(11), 87-92.

Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.

ID01	Entidad	Cargo	¿Considera que en el lugar donde trabaja, se han implementado nuevos procesos organizacionales que permitan la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, entre	Comente brevemente cuales han sido esos procesos que mejoran la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, entre otros que mejoran la gestión?	¿En los lugares donde trabaja o ha trabajado, han adoptado el uso de nuevas tecnologías como redes sociales, software de datos u ofimáticos?
1	Firma de Auditoría	Director	Si	1) Reconocimiento de los valores de los profesionales de Firma. 2) Encuestas direccionadas a identificar situaciones de conexión, reconocimiento, comunicación, confianza. 3) Focus group orientados temas que impactan el bienestar de los colaboradores 4) Uso de bot para simplificar tareas recurrentes a nivel de impuestos	Si
2	Coomeva	Director de Educación	Si	Gestión comercial y administrativa	Si
3	Grupo Argos	Presidente	Si	Comunicación segmentada en Grupos de interés, esto ha permitido localizar y hacer mas eficiente la comunicación diferenciada entre accionistas, colaboradores, clientes, inversionistas y grupos de interés en general	Si

Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.

4	Cementos Argos	Presidente	Si	Empezamos hace un par de años a trabajar por Objetivos y Resultados Claves o OKRs y en los mismos participa toda la empresa. Los planteamos para cada año y para cada trimestre y les hacemos seguimiento y divulgación.	Si
5	Grupo EMI	Profesional de Contabilidad e Impuestos	Si	Constantemente se implementan nuevos procesos, como encuestas "engagement" para mejorar la comunicación entre colaboradores y directivos, y escuchar sus opiniones.	Si
6	Samein s.a.s	Coordinadora Contable	Si	la teleconsulta, la reuniones por teams	Si
7	Arkix SAS	Contadora	Si	Charlas y cursos de coaching	Si



**Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.**

8	Dental 83	Gerente Comercial	Si		Si
9	IVANAGRO S.A	Director Administrativo	Si	Activación de redes sociales, canales de E_COMERSE, Implementación de POWER BI y sistemas de información.	Si
10	Concre-Acero S.A.S.	Coordinadora de Proyectos	Si	Se establecen metodologías de trabajo de gestión por procesos, designando líderes a cada uno que ejecutan y gestionan el control de las actividades del equipo de trabajo, haciendo reuniones de seguimiento permanentes con espacios para nuevas propuestas, oportunidades de mejora y acciones correctivas para garantizar el cumplimiento de metas.	Si
11	Flores de la Campiña	Financiero	Si	Sesiones de competencias y habilidades para el liderazgo que fortalecen la comunicación, el talento y ayudan a la toma de decisiones.	Si
12	Ecopetrol	Gerente Centro de Estrategias Digitales	Si	Procesos de Disciplina de Capital, Procesos de Abastecimiento, Procesos de Innovación y Tecnología	Si

Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.

ID2	¿Considera que el proceso de adopción de nuevas tecnologías se ha dado de forma natural, es decir, usted y sus colegas las han implementado	¿Considera la adopción de nuevas tecnologías un proceso permanente, que requiere de estar siempre aprendiendo a usarlas?	¿Cuál ha sido la o las tecnologías que mayor utilidad han tenido en su labor? Ejemplo: Software como Excel, Siigo o medios de comunicación como Gmail.	¿Ha cambiado la forma de trabajar con sus colegas o equipo de trabajo con las nuevas tecnologías? ¿Cómo? Ejemplo: Cambie mi trabajo presencial por uno virtual asistido por Zoom o Google Meet.	Juan Carlos Revilla y Francisco José Tovar (2011), clasifican las formas de control organizacional bajo seis lógicas: Lógica panóptica: Se
1	Si	Si	Google meet, facilita la comunicación de una manera adecuada y rápida	Las reuniones ya no son presenciales. Se ha perdido el contacto con las personas y se ha incrementado el nivel de las reuniones	Formalizadora
2	Si	Si	Vpn Herramientas office	Si, ahora tenemos menos reuniones y la s tiempo se concentración	Formalizadora
3	Si	Si	Virtualidad como Zoom, Teams, etc..Redes sociales ( LinkedIn, Twitter, Facebook )	Ha cambiado mucho sobre todo en la pandemia, la digitalización de procesos y el teletrabajo se han acelerado notablemente, creo que llegaron para quedarse. La comunicación visual, mas que la escrita será la nueva forma de comunicar preferida por muchos.	Relacional

Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.

4	No	Si	Tenemos un software que se llama Betterworks que soporta la estrategia de manejar la compañía por OKRs y que adicionalmente nos permite realizar reconocimientos, retroalimentaciones y tener conversaciones permanentes sobre desempeño en la compañía	Si, migramos nuestro Comite Directivo a Teams y nos ha funcionado mejor que como trabajabamos antes que era hibrido. Queremos mantener un esquema flexible de trabajo de aqui en adelante.	Productivista
5	Si	Si	Las herramientas que nos brinda office 365 (Outlook, Teams, SharePoint, planner, Flow, Forms, Analytics, Power BI) Software para procesos de nomina, contabilidad y cartera.	Cambiamos procesos y somos ms eficientes, con la implementación de nuevos flujos en office y nuevo software para el flujo de documentos eliminamos el papel y todo lo realizamos digitalmente. Tenemos un mayor control sobre los procesos dado que la información esta de primera mano todo el	Formalizadora
6	Si	Si	Software contable, facturación electrónica, la nómina electrónica, las mejora en la página de la Dian, tambien impactan positivamente el que hacer profesional.	Si, hacemos reuniones de trabajo por team.	Formalizadora
7	Si	Si	Gmail	Cambie mi trabajo a realizarlo desde la casa y asistido por Googlemeet	Productivista

**Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.**

8	Si	Si	App de Pedidos, Macros de Excel, Grupos de WhatsApp		Benevolente
9	Si	Si	POWER BI	No, por el relacionamiento, aunque la pandemia nos a hecho utilizar estas herramientas.	Benevolente
10	Si	Si	Office 365	Se mejoró el control de la información por medio de la plataforma de office 365, algunas reuniones se han hecho por medio de teams, en algunas asisten unos participantes de manera presencial y otros virtual.	Productivista
11	Si	Si	Excel, power BI, whatsapp, gmail, etc	Es presencial	Formalizadora
12	Si	Si	Herramientas ofimáticas y de colaboración como office 365 y teams.	El trabajo se ha realizado de forma virtual desde marzo 2020. En Diciembre iniciaremos pilotos de trabajo híbrido	Formalizadora

Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.

ID02	¿Considera que es necesario adoptar medidas de control en las organizaciones?	¿Considera que el control se debe aplicar sobre toda la organización o solo sobre algunos departamentos o segmentos?	¿Considera que la implementación de controles, contribuyen a la integridad y transparencia de las organizaciones?	¿Por qué?	¿Cuál de las siguientes palabras cree que están más relacionadas con el control organizacional? Elija todas las opciones que considere.
1	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si	Fortalece el marco de control y por ende contribuyo al logro de objetivos	Verificación;
2	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si	Entre más no controles menos posibilidades de falla	Comprobación;
3	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si	Porque genera un marco de actuación claro, transparente y uniforme para todos	Verificación;

Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.

4	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si	Aunque creo mucho en el auto control es realmente importante garantizarle a los accionistas, reguladores y otros grupos de interes que la compañía esta operando bajo principios eticos y de transparencia en el manejo de los recursos y en sus interacciones con la sociedad	Verificación;
5	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si	El control permite identificar riesgos y errores. Nos blinda sobre posibles acciones que pongan en riesgo la organización y su continuidad.	Revisión;
6	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si	asegura bueno resultados en los procesos a menor costo y con el cumplimiento de normatividad y requisitos	Revisión;
7	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si	Porque el control hace que las empresas estén en la búsqueda de un continuo mejoramiento	Revisión;Intervención;Verificación;

**Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.**

8	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si		Verificación;Intervención ;
9	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si	por que dan lineamientos claros para la organización tome decisiones	Revisión;Verificación;Comprobación;
10	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si	Los controles permiten encontrar fallas y buscar soluciones, nuevas estrategias y gestión de los proyectos.	Verificación;Revisión;
11	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si	Ayuda al mejoramiento continuo de los procesos y valor agregado	Verificación;Revisión;Comprobación;Inspección;
12	Si	Se debe aplicar sobre toda la organización	Si	Contribuye a identificar y gestionar los riesgos asociados con la ejecución de los procesos organizacionales de forma sistemática	Verificación;

Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.

ID03	¿Cree usted que las nuevas tecnologías (Software de datos, KPI, tableros de desempeño, entre otros) permiten combatir de mejor	¿Cómo han ayudado las nuevas tecnologías a combatir el fraude?	¿Considera que la transformación digital ha contribuido al mejoramiento de los procesos en su organización? ¿Cómo? Ejemplo: Atención al cliente, comunicación entre los diferentes niveles de la org...
1	Si	Identificación de tendencias, brechas, datos relevantes que permiten evaluar o determinar si están debidamente cubiertos.	Fortalecimiento de comunicación y simplificación de tareas
2	Si	Mitiga el riesgo	Si,
3	Si	Pudiendo medir desviaciones de los KPI's sobre las medias y medianas permite localizar acciones de control	CRM es una herramienta que permite localizar y sistematizar la atención al cliente por ejemplo



Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.

4	Si	La analitica de datos nos ha ayudado a detectar casos de fraude	Si y mucho. De punta a punta. Desde el manejo mas eficiente de canteras y plantas hasta la experiencia del cliente.
5	Si	Mejorando las medidas desde el control interno, adoptando programas integrales que permitan minimizar los riesgos y evitar que se materialicen.	Mejora la experiencia del Cliente. Eficiencia en procesos financieros y administrativos. atención al cliente, ventas y mercadeo.
6	Si	comparando información	Si, se han generado nuevos mecanismos para atender al usuario, para prestar el servicio y para controlar actividades.
7	No		En parte si, por ejemplo se ha digitalizado toda la documentación y en otra creo que los ha dificultado, porque si hace falta el poder tener a los compañeros de trabajo al lado para una comunicación mas asertiva

**Anexo 3: Respuestas encuestados - Administrativos.**

8	No		
9	Si	La autogestión para el cumplimiento de objetivos con lineamientos claros e indicadores para evaluar la gestión	Si
10	Si	Se generan copias de seguridad automáticas de la información, las plataformas están protegidas con algunos antivirus y la información se recupera de la nube fácilmente cuando hay errores humanos involuntarios.	Mejor acceso a la información y mayor comunicación.
11	No		Eficiencia de los recursos, agilidad para la toma de decisiones.
12	Si	La visibilización de la información contribuye a la oficialización de fuentes únicas de información, a mantener la calidad de la información y a declarar una estructura de gobierno sobre la misma (dueño, responsable y custodio de la información).	La transformación digital ha contribuido a automatizar procesos repetitivos, operacionales y manuales. Dicha automatización contribuye a la reducción de defectos e incremento de la productividad. Por ejemplo con la implementación de robots. La implementación de dashboards contribuye con información asertiva para la toma oportuna de decisiones.

**Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.**

ID	Entidad	Cargo	¿Cuáles han sido esos nuevos procesos enfocados a mejorar la gestión?
1	Conasfaltos	Coordinador de Control Organizacional	Se está implementando el sistema COSO enfocado a los riesgos y caracterización de los procesos. Con la identificación de los riesgos y criticidad poder determinar áreas y actividades principales para la toma de decisiones.
2	Servicios Nutresa	Líder de Auditoría Interna	Sistemas colaborativos para tener una mayor y cercana comunicación, definición de los talentos requeridos por la Organización, Programas de formación para atender las nuevas capacidades requeridas, análisis de la prospectiva de cada uno de los negocios, que permite apoyar los procesos de planeación estratégica, estrategias de transformación digital.
3	Firma de Auditoría	Director	Estandarización de certificaciones Robotización de procesos como impuestos Uso de alteryx para probar áreas significativas de los EF
4	Gobernación de Antioquia	Profesional Especializado	Re-estructuración administrativa. Adopción del Gobierno Corporativo, lo cual implicó una reforma organizacional completa.
5	Grupo Argos	Director Administrativo y Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Política de inclusión y equidad de género.</li> <li>2- Flexitrabajo.</li> <li>3- Gestión de desempeño.</li> <li>4- Talento con propósito</li> <li>5- Mentoring</li> <li>6- Pasantías</li> <li>7- Planes de sucesión</li> </ul>

**Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.**

6	CASO auditorías y Consultorías	Gerente	Apoyo de externos en capacitaciones sobre esos temas. Se fomenta desde el nivel directivo la NO competencia, la solidaridad, el trabajo en equipo, la tolerancia, el valor de opiniones de otros y se privilegia el ser
7	Deloitte & Touche Ltda.	Socio	Principalmente sistemas de información que permiten agilizar el análisis de data, automatización de procesos, eliminación de actividades manuales o redundantes.
8	Conglobal Afitores Sas	Asesor Control Interno	Grupos de estudio en referencia al sistema de control que se aplican en nuestros clientes.
9	Universidad de Antioquia	Coordinador Proyecto para la sostenibilidad y mejoramiento del MECI	Adopción SAP para U. de A.
10	ESAP	Docente Ocasional	En liderazgo: estímulos para los equipos con resultados destacados. Comunicación: fortalecer las estrategias de equipo primario, uso de redes sociales, implementación de estrategias de gestión del conocimiento.
11	Nutresa	Líder de Auditoría Interna	La Organización procura mantenerse a la vanguardia en todos los procesos que aseguren la gestión de la sostenibilidad en sus pilares económico, social y ambiental. La innovación es una de las palancas estratégicas en todos los negocios y proceso del Grupo.
12	Sura	Director de Operaciones	Liderazgo para nuevos tiempos Escuela de liderazgo Gestión de cambio y cultura Diplomado en filosofía

**Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.**

13	Cementos Argos	Gerente de Auditoría	Se ha implementado una filosofía de definición, ejecución y seguimiento a metas estratégicas. Se llama OKR (Objectives and Key Results) la cual se basa en unos niveles de comunicación y confianza superiores, que facilitan el conocimiento colectivo, la transparencia y el apoyo mutuo en busca del logro de los objetivos propuestos.
14	Organización Terpel	Gerente de Auditoría Interna	Procesos asociados a la implementación de nuevas tecnologías, con toma de decisiones entre diferentes actores
15	Independiente	Revisor Fiscal	
16	Ecopetrol S.A.	Jefe de Gestión Integral y Abastecimiento Digital	Si, actualmente estamos revisando nuestro sistema de riesgos en el apartado digital para asegurar la generación de valor a partir de ahí y propender por la automatización de controles, actualmente llevamos un avance del 55% de esa iniciativa.

Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.

ID02	¿Considera la adopción de tecnologías un proceso permanente o	¿Cree que las nuevas tecnologías han mejorado la eficiencia y eficacia de los controles	¿Cuál ha sido la o las tecnologías que mayor impacto han tenido en su labor?	¿Sabe qué modelo de control interno se implementa en su organización o en la que trabajó anteriormente?	¿Ha participado en la implementación o actualización de un sistema de	En su trabajo, ¿ha identificado una separación entre los controles internos y los controles externos?
1			Integración Operaciones mediante SAP y manejo de información en la Nube.	Si, modelo COSO	Si	Si
2	Es un proceso permanente	Si	Software de minería de datos, RPA para automatización de pruebas de auditoría	Coso 2013	Si	Si
3	Es un proceso permanente	Si	Uso de alteryx para procesar información	Esta basado en COSO	No	No
4	Es un proceso permanente	Si	Software de gestión documental. Manejo de bases de datos.	MIPG y MECI.	Si	Si
5	Es un proceso permanente	Si	Tecnologías de la información, ciberseguridad.	Kontrag AEC	Si	Si

**Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.**

6	Es un proceso permanente	Si	Microsoft Teams, Outlook, WhatsApp	COSO	Si	Si
7	Es un proceso permanente	Si	Productividad, eficiencia, seguridad, confidencialidad.	Si. COSO.	No	Si
8	Es un proceso permanente	Si	Software para la extracción de muestras y para la generación de los informes	COSO 2013 y COSO 2017-ERM	Si	Si
9	Es un proceso permanente	Si	Adopción de sistemas integrados.	Modelo Estándar de Control Interno, como dimensión del Modelo Integrado de Planeación y	Si	Si
10	Es un proceso permanente	Si	Software de minería de datos Software de presentación de datos	MECI	No	Si
11	Es un proceso permanente	Si	En general tecnologías que permiten mayor sistematización y automatización del proceso, en la ruta de hacerlo más	COSO como modelo referente	Si	No
12	Es un proceso permanente	Si	Analítica de datos Inteligencia artificial Tableros de control ERP CRM	No conozco el nombre específico pero diría que es un modelo integral donde aparecen las áreas de auditoría, riesgos, jurídico y compliance de cara a instalar los suficientes controles que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad de la	Si	No

**Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.**

<b>13</b>	Es un proceso permanente	Si	RPA y el uso de herramientas para extracción y análisis de datos.	El modelo de control interno que la Organización ha decidido adoptar desde años atrás es COSO.	Si	Si
<b>14</b>	Es un proceso permanente	Si	La utilización de Robot para procesos analíticos	COSO ERM principalmente	Si	Si
<b>15</b>	Es un proceso permanente	Si	Reuniones por medios digitales	COSO	Si	Si
<b>16</b>	Es un proceso permanente	Si	Construcción de soluciones de robótica que automatizan y optimizan el uso de horas hombre en la ejecución de controles de tecnología	Coso - Referente como modelo de control interno de Ecopetrol	Si	Si

COSO (Todas las versiones)	11
MIPG (Integra MECI)	4
Kontrag	1
Ley SOX (Sarbanes Oxley)	1



Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.

ID03	¿ Considera que el control se ejerce sobre toda la organización o solo sobre algunos departamentos o segmentos?	¿ Cuáles son los segmentos sobre los que usualmente se implementan controles?	¿Cuál de las siguientes palabras cree que están más relacionadas con el control organizacional? Elija todas las opciones que considere.
1	Se ejerce sobre toda la organización.	Sobre el manejo del efectivo (flujo de caja) , área financiera, control de activos fijos y control de inventario	Verificación;Revisión;Comprobación;
2	Se ejerce sobre toda la organización.	Todos los procesos de la organización	Revisión;Intervención;
3	Se ejerce sobre toda la organización.	Los controles se implementan de acuerdo a los objetivos de las organización. Los controles más fuerte está relacionados con la prestación del servicio	Verificación;
4	Se ejerce sobre toda la organización.		Verificación;Revisión;Comprobación;Intervención;
5	Se ejerce sobre toda la organización.		Comprobación;Inspección;Revisión;Intervención;Verificación;

**Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.**

<b>6</b>	Se ejerce sobre toda la organización.		Comprobación;
<b>7</b>	Se ejerce sobre toda la organización.		Comprobación;Inspección;Revisión;Verificación;
<b>8</b>	Se ejerce sobre toda la organización.		Verificación;Revisión;
<b>9</b>	Se ejerce sobre toda la organización.		Comprobación;Intervención;Verificación;
<b>10</b>	Se ejerce sobre toda la organización.		Verificación;Revisión;
<b>11</b>	Se ejerce sobre toda la organización.		Comprobación;Inspección;Revisión;Verificación;
<b>12</b>	Se ejerce sobre toda la organización.		Intervención;Verificación;Revisión;

**Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.**

13	Se ejerce sobre toda la organización.		Comprobación;Inspección;Revisión;Intervención;Verificación;
14	Se ejerce sobre toda la organización.		Comprobación;Verificación;Revisión;
15	Se ejerce sobre toda la organización.		Comprobación;Revisión;Verificación;
16	Se ejerce sobre toda la organización.		Verificación;Revisión;Comprobación;Inspección;Intervención;

Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.

ID04	¿Cree usted que las nuevas tecnologías permiten combatir de	¿Los miembros de la organización	¿Quién es el responsable de implementar y monitorear el control interno en la organización?	Juan Carlos Revilla y Francisco José Tovar (2011), clasifican las lógicas del control organizacional en seis	¿Qué controles ha identificado que hagan frente al riesgo en implementación de nuevas tecnologías en su organización?
1	Si	Si	La administración de la empresa implementa y monitorea el control interno de la empresa. El área de control interno ayuda en el proceso de verificación de la adecuada implementación.	Benevolente	Revisión y actualización de los procesos, implementación de sistemas de información compartida y protección de información manejada en la nube y en los equipos usados por los empleados.
2	Si	Si	La implementación y monitoreo de los controles están bajo la responsabilidad de la primera línea (dueños de procesos) y existen áreas de aseguramiento en la segunda línea (áreas de control gestión, gestión de riesgos y sistemas integrados de gestión)	Productivista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles automáticos de los sistemas de información</li> <li>- Ciberseguridad</li> <li>- Políticas y controles para el tratamiento de datos personales</li> <li>- Controles de TI acordes a la tecnología implementada</li> </ul>
3	Si	Si	Hay un área dedicada a verificar que se cumplen todas las políticas y procedimientos. Eso incluye calidad, prestación de servicios, aplicación de normas de auditoría	Formalizadora	La implementación de nuevas tecnologías debe ser previamente probada y aprobada. No se implementan si no están debidamente probadas y aprobadas.
4	Si	Si	Gerencia de Auditoría Interna	Formalizadora	Controles basados en aseguramiento de la información.
5	Si	Si	Controller	Formalizadora	Seguimiento y Bots

Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.

6	Si	Si	Junta directiva y gerencia	Formalizadora	La implementación de nuevas tecnologías traen consigo riesgos y oportunidades. En las Organizaciones a través de la ejecución de este tipo de proyectos, se realizan los análisis de riesgos, los cuales son diferentes para cada tipo de tecnología a implementar, y se definen los controles.
7	Si	Si	Los dueños de cada proceso. Adicionalmente, hay controles de monitoreo de personas externas, que contribuyen con el control.	Panóptica	Seguimiento permanente del proceso de implementación, pruebas previas, entre otras.
8	Si	Si	La Direccion	Productivista	Tecnología como soporte a la actuación humana.
9	Si	Si	La Oficina de Auditoría Interna	Panóptica	Una adecuada definición de responsabilidades dentro de la visión del las tres líneas de defensa.
10	Si	Si	Represenante legal	Panóptica	controles de acceso controles de aprobación
11	Si	Si	La Administración	Formalizadora	En general, las nuevas iniciativas se estructuran como proyectos que permiten asegurar la calidad, los resultados y la sostenibilidad de lo nuevo.
12	Si	Si	Todos	Productivista	Entendimiento de la estrategia y el para qué de la tecnología Aseguramiento del proceso antes de la implementación de la tecnología Monitoreo de la apropiación de la tecnología

**Anexo 4: Análisis encuestas - Auditores, revisores fiscales y agentes de control.**

13	Si	Si	Todos en la Organización tenemos una responsabilidad por implementar y monitorear las distintas actividades de control, lo cual involucra desde la Junta Directiva hasta nuestros colaboradores que se encuentran en el campo de trabajo.	Formalizadora	Controles de prueba y validación previo a la salida en productivo de las nuevas herramientas o tecnologías. Eso aplica para herramientas de escritorio o infraestructura tecnológica (ej. migración a la nube).
14	Si	Si	Todos los miembros de la organización (Junta directiva, Ejecutivos, empleados)	Benevolente	Ethical hacking previo a cualquier implementación de sistema, aplicativo, etc.
15	Si	Si	la administración	Formalizadora	Controles de doble verificación
16	Si	Si	Gerencia de Control Interno - Vicepresidencia de Cumplimiento	Formalizadora	Controles aplicables a la Gerencia de Proyectos y Soluciones Digitales Controles transversales aplicables a la gestión Contractual y Financiera

Anexo 5: Análisis gráfico -Encuestas

Entidad	Cargo	Implementación de nuevos procesos de comunicación, liderazgo, toma de	Adopción de nuevas tecnologías	¿Se han implementado o con facilidad?	Lógica de los controles
Firma de Auditoría	Director	Si	Si	Si	Formalizadora
Coomeva	Director de Educación	Si	Si	Si	Formalizadora
Grupo Argos	Presidente	Si	Si	Si	Relacional
Cementos Argos	Presidente	Si	Si	No	Productivista
Grupo EMI	Profesional de Contabilidad e	Si	Si	Si	Formalizadora
Samein s.a.s	Coordinadora Contable	Si	Si	Si	Formalizadora
Arkix SAS	Contadora	Si	Si	Si	Productivista
Dental 83	Gerente Comercial	Si	Si	Si	Benevolente
IVANAGRO S.A	Director Administrativo	Si	Si	Si	Benevolente
Concre-Acero S.A.S.	Coordinadora de Proyectos	Si	Si	Si	Productivista
Flores de la Campiña	Financiero	Si	Si	Si	Formalizadora
Ecopetrol	Gerente Centro de Estrategias	Si	Si	Si	Formalizadora
Conasfaltos	Coordinador de Control	Si	No	No aplica	Benevolente
Servicios Nutresa	Líder de Auditoría Interna	Si	Si	Si	Productivista
Firma de Auditoría	Director	Si	Si	Si	Formalizadora
Gobernación de Antioquia	Profesional Especializado	Si	Si	Si	Formalizadora
Grupo Argos	Director Administrativo y Financiero	Si	Si	Si	Formalizadora
CASO auditorías y Consultorías	Gerente	Si	Si	Si	Formalizadora
Deloitte & Touche Ltda.	Socio	Si	Si	Si	Panóptica
Conglobal Auditores Sas	Asesor Control Interno	Si	Si	Si	Productivista
Universidad de Antioquia	Coordinador Proyecto para la sostenibilidad y mejoramiento del	Si	Si	Si	Panóptica
ESAP	Docente Ocasional	Si	Si	Si	Panóptica
Nutresa	Líder de Auditoría Interna	Si	Si	Si	Formalizadora
Sura	Director de Operaciones	Si	Si	Si	Productivista
Cementos Argos	Gerente de Auditoría	Si	Si	Si	Formalizadora
Organización Terpel	Gerente de Auditoría Interna	Si	Si	Si	Benevolente
Independiente	Revisor Fiscal	No aplica	Si	Si	Formalizadora
Ecopetrol S.A.	Jefe de Gestión Integral y Abastecimiento Digital	Si	Si	Si	Formalizadora

Anexo 5: Análisis gráfico -Encuestas

¿La implementación de controles, contribuyen a la integridad y transparencia de las	Nuevas tecnologías como herramienta	Palabras relacionadas al control organizacional (1)	Palabras relacionadas al control organizacional	Palabras relacionadas al control organizacional	Palabras relacionadas al control organizacional	Palabras relacionadas al control organizacion
Si	Si	Verificación				
Si	Si	Comprobación				
Si	Si	Verificación				
Si	Si	Verificación				
Si	Si	Revisión				
Si	Si	Revisión				
Si	No	Revisión	Intervención	Verificación		
Si	No	Verificación	Intervención			
Si	Si	Revisión	Verificación	Comprobación		
Si	Si	Verificación	Revisión			
Si	No	Verificación	Revisión	Comprobación	Inspección	
Si	Si	Verificación				
No aplica	Si	Verificación	Revisión	Comprobación		
Si	Si	Revisión	Intervención			
Si	Si	Verificación				
Si	Si	Verificación	Revisión	Comprobación	Intervención	
Si	Si	Comprobación	Inspección	Revisión	Intervención	Verificación
Si	Si	Comprobación				
Si	Si	Comprobación	Inspección	Revisión	Verificación	
Si	Si	Verificación	Revisión			
Si	Si	Comprobación	Intervención	Verificación		
Si	Si	Verificación	Revisión			
Si	Si	Comprobación	Inspección	Revisión	Verificación	
Si	Si	Intervención	Verificación	Revisión		
Si	Si	Comprobación	Inspección	Revisión	Intervención	Verificación
Si	Si	Comprobación	Verificación	Revisión		
Si	Si	Comprobación	Revisión	Verificación		
Si	Si	Verificación	Revisión	Comprobación	Inspección	Intervención