

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CONTROL INTERNO EN ENTIDADES PÚBLICAS

Organizational Culture and Internal Control in Public entities

Erika Andrea Contreras Gamboa

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0002-3364-9856>.

✉ econtreras@admon.uniajc.edu.co

Julián Cocuy Espinosa

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0002-3679-8523>.

✉ jcocuy@admon.uniajc.edu.co

Carlos Lino Rengifo Rentería

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0003-3550-9707>.

✉ clino@admon.uniajc.edu.co

Resumen

Frente a la complejidad inherente al estudio de las organizaciones, es notable todo lo que se ha avanzado en el plano de la dinámica inter-

Cita este capítulo

Contreras Gamboa, E. A.; Cocuy Espinosa, J. (2023). Cultura organizacional y control interno en entidades públicas. En: *Gestión organizacional una mirada desde la investigación*. Duque Ceballos, J. L.; Giraldo Patiño, C. L.; Hurtado Ayala, A. (Editores científicos) (pp. 13-62). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.

na de las distintas entidades que sirven a satisfacer las necesidades de las personas vinculadas a ellas, ya sea con o sin fines de lucro, y que le aportan a la sociedad un valor agregado que hacen más rica a las distintas sociedades. Este estudio se enfoca en reflexionar sobre cómo se relacionan la cultura organizacional y el control interno en entidades u organizaciones cuyo estatus jurídico se encuentran bajo el ámbito legal del Estado. Los cuestionamientos que se plantean usualmente sobre la materia son: ¿Por qué abordar las organizaciones estatales por separado? ¿Por qué distinguirlas de las organizaciones privadas? ¿Cuáles son las principales diferencias? ¿Existe una identidad cultural propia de las organizaciones públicas? ¿Se puede generalizar? Estas solo son algunas preguntas que este trabajo se dedicará a aclarar. A partir del método documental-bibliográfico se puede evidenciar que el sistema de control interno en las organizaciones o entidades públicas permite direccionar las políticas a escala que se combinan con el avance tecnológico, la realización de planes, metas y objetivos que tengan impacto a nivel poblacional (Gamboa Poveda et al., 2016). Se concluye que la cultura organizacional de los organismos del Estado debe estar alineada con los objetivos y metas de una sociedad beneficiaria de sus productos y servicios. Se concluye que la interacción entre la cultura organizacional y el sistema de control interno en los organismos del Estado es crucial para el logro de los objetivos y metas que benefician a la sociedad. Esta sinergia asegura que tanto la cultura interna como los procedimientos de control contribuyan efectivamente a la entrega de productos y servicios de valor para la comunidad.

Palabras clave: cultura organizacional, control interno, organizaciones, sector público.

Abstract

Given the inherent complexity in studying organizations, it is remarkable how much progress has been made in understanding the inter-

nal dynamics of various entities that serve to meet the needs of those connected to them, whether for-profit or non-profit, and contribute added value to society, enriching different communities. This study focuses on reflecting how organizational culture and internal control relate within entities or organizations under the legal jurisdiction of the State. Common questions in this field include: Why should state organizations be addressed separately? Why distinguish them from private organizations? What are the main differences? Is there a unique cultural identity to public organizations? Can generalizations be made? These are just some of the questions this work aims to clarify. Using a documental-bibliographic method, it is evident that the internal control system in public organizations or entities allows for directing policies at a scale that combines with technological advancement, the implementation of plans, goals, and objectives that have a population-level impact (Gamboa Poveda et al., 2016). It is concluded that the organizational culture of state agencies must be aligned with the objectives and goals of a society benefiting from their products and services. It is concluded that the interaction between organizational culture and the internal control system in state agencies is crucial for achieving objectives and goals that benefit society. This synergy ensures that both the internal culture and control procedures effectively contribute to delivering valuable products and services to the community.

Keywords: organizational culture, internal control, organizations, public sector.

Introducción

El control interno está dado por una serie de procedimientos que funcionan como salvaguardias del manejo de la información, el procesamiento de acciones y registros que aseguren los sistemas contables y de información para garantizar su confiabilidad. Los grupos de personas

a caro, diseñan y ejecutan controles, a través de sistemas y diseños automáticos, pero también a través de la misma fuerza de trabajo del personal, haciendo énfasis no solo al control interno de lo contable, sino también a la parte operacional física y a la calidad producida.

El diseño de los sistemas administrativos se basa en cuatro aspectos centrales, o cuatro esferas las cuales ninguna tiene mayor importancia que la otra y que deben mantenerse de igual manera para un armado efectivo de la organización:

1. Elementos de los sistemas
2. Requisitos para el diseño de sistemas
3. Herramientas para el diseño de sistemas
4. Control Interno

El control interno es un sistema de coordinación mediante reglas y procedimientos que sirven como referencia para las futuras decisiones que se tomen en la organización, teniendo en cuenta los objetivos y valores, buscando siempre proteger el patrimonio, la confiabilidad de la información recopilada y una eficiencia operativa que le dé sentido al funcionar de la entidad (Boiero et al., 2020).

En estos sistemas existen elementos básicos que la componen, las cuales se citarán a continuación:

- Procedimientos estándar
- Capacidad del Personal
- Comportamiento Administrativo

Por otro lado, se encuentra otra dimensión basada en las herramientas que permiten a la entidad llevar a cabo el control interno mencionado. Dichas herramientas son:

- Presupuesto
- Normas de procedimiento

- Auditoria
- Contabilidad
- Políticas operativas
- Manual de funciones

La discusión sobre normativas implica reconocer que pueden ser categorizadas como normas de alcance general o como normas más específicas y detalladas. Las mismas se basan en numerosos aspectos, sobre los cuales se menciona la separación de funciones, las cuales delimitan jurisdicciones y atribuciones de cada puesto y cargo, con las implicancias y alcances que estas poseen a nivel interno, las asignaciones de responsabilidades, ya sea preestablecidas como las que se establezcan en plena contingencia, los niveles de autorización, los cuales determinan la capacidad de tomar decisiones críticas en momentos extremos o de amenaza, así como también en momentos de cotidianidad y de bajo riesgo.

Por otro lado, se menciona la seguridad en el manejo de activos, esto implica activos contables o monetarios, y los no monetarios, los cuales se tratan de bienes inmuebles y maquinaria necesaria para llevar adelante las tareas. El diseño de formularios, archivos y registros contiene información respaldataria de todas aquellas operaciones y transacciones que hacen a la vida del ente y que, por motivos, ya sea legales, contables o de simple ordenamiento interno, es necesario guardar y archivar de manera ordenada y/o cronológica. El control de formularios y comprobantes forma parte también de una parte clave de todo proceso controlado de la organización, junto a la necesaria integridad de la información tratada (Esteso, 2020).

En el control interno, entran en juego los sistemas informáticos y de control, la evaluación de riesgos, la contemplación de pérdidas económicas a nivel macro y microeconómica, la legalidad y la estabilidad de cada una de las políticas que se implementen y por sobre todas

las cosas, la confianza en que el efecto buscado será el resultante de la acción que se vaya a determinar (Salas, 2020).

Este tipo de decisiones mencionadas, que vale la pena repetir, tendrán efectos a escala y que es necesario su análisis minucioso, previo a la ejecución, será dado en un marco humano y sociológico característico de la organización, donde los recursos públicos estarán a disposición de la sociedad y como tales forman parte de la natural puja distributiva proveniente de fondos públicos acordados.

La cultura organizacional de este tipo de entidades se caracteriza por antecedentes de disputas, conflictos laborales, control insuficiente de procedimientos, cumplimiento deficiente de objetivos y una motivación decreciente, lo que a menudo afecta los resultados de las estrategias establecidas y, consecuentemente, incide parcial o completamente en la realización de sus objetivos (Barcos, 1998).

Los valores contextuales que definen la cultura organizacional son cruciales al evaluar el funcionamiento de una organización estatal. Estos valores, conformados por percepciones y entendimientos del mundo, influyen decisivamente tanto en el nivel individual como colectivo de los actores sociales, orientando sus acciones y comportamientos. Aunque la cultura organizacional es un fenómeno complejo de analizar, su influencia es determinante en la identidad y la dinámica de la organización. Este texto profundizará en los diversos valores y creencias que constituyen esta cultura, resaltando cómo estos elementos internos son esenciales para guiar y ejecutar decisiones efectivas dentro de la organización (Felcman y Blutman, 2016).

El interés por la cultura organizacional está basado en estudios que datan de hace más de cincuenta años, teniendo su punto máximo de objeto de estudio en los años ochenta, donde las organizaciones apuntaban a una “excelencia” ideal. Por esta razón, este capítulo tiene como propósito reflexionar sobre la cultura organizacional y el control interno en las organizaciones públicas, analizando las ca-

racterísticas que cada una adopta en una empresa del Estado, que difieren de una empresa privada. A su vez, se pretende analizar como estas variables interactúan en el contexto de las empresas públicas.

Se emplea un enfoque metodológico basado en la revisión de literatura y documentos seleccionados por su relevancia. Lo que permite un análisis crítico de la temática. Este documento inicia con una revisión teórica sobre los conceptos de cultura organizacional y control interno, luego describe brevemente la metodología aplicada que da origen a unos resultados y discusión donde se plantea el análisis de la cultura organizacional y control interno desde el ámbito del sector público, concluyendo así el estudio.

Marco Teórico

El estudio se adentra en la compleja intersección entre la cultura organizacional y el control interno, fundamentado en una amplia revisión bibliográfica que abarca diversas perspectivas. Matsumoto (2022) y Agbejule (2011), entre otros, ofrecen valiosos *insights* sobre la cultura organizacional, subrayando su influencia en el ambiente laboral y más allá. Por otro lado, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) emerge como un marco esencial para la gestión estatal, orientando las acciones de las instituciones en el ámbito público. Jeffrey Pfeffer (2000) aporta una visión penetrante sobre la cultura, destacando su papel en la integración de los miembros en la organización. Desde esta perspectiva, se aborda el control interno como un pilar fundamental, enraizado en principios constitucionales y en la rendición de cuentas (Salazar, 1997), con el fin de asegurar la efectividad y transparencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Cultura organizacional y control interno

El estudio se basa en conceptos brindados en autores como Matsumoto (2022), quien define que la cultura organizacional está dada por ac-

titudes, valores, creencias y conductas compartidas por un conjunto, que impactan diferenciadamente a nivel individual, pero que también se extiende más allá de lo psicológico, impactando de lleno en el ambiente físico de trabajo (Agbejule, 2011; Ochoa, 2022).

Debe destacarse la presencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual brinda un marco preciso sobre el manejo, la dirección, el planeamiento y la ejecución en la gestión del Estado, cuyas dimensiones permiten orientar a las distintas instituciones del área pública, tanto a nivel nacional como local.

Por otro lado, Jeffrey Pfeffer en sus trabajos sobre comportamiento organizacional, describe la cultura como: “La cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro” (Pfeffer, 2000).

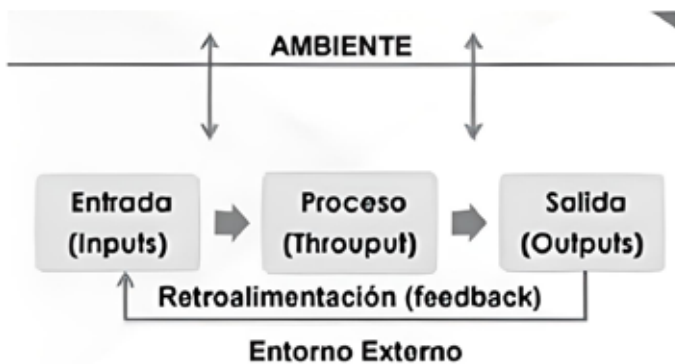
Siguiendo esta línea argumental, se puede apreciar que el control interno está basado en principios constitucionales y la rendición de cuentas (propio de todo sistema estatal), combinada con una cultura que respeta la normativa vigente y que confluye con el esfuerzo humano para que el cumplimiento de los proyectos sea efectivo (Salazar, 1997).

Este estudio se basa además, en el concepto de organización como sistema abierto, que interactúa con el medio, con una visión sinérgica y entrópica de la entidad, que importa materia y energía del exterior, la procesa y ofrece servicios y bienes de carácter público al entorno, con un fin determinado, teniendo como objetivo sobrevivir y efectivizar sus planes y proyectos, pero con un sentido de servicio público, diferenciándose del sector privado, que se centra en su actividad y en su efecto inmediato en su entorno (Bertalanffy, 1993).

En cada etapa del proceso, la teoría de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, representada en la Figura 1, proporciona una guía para comprender cómo los sistemas complejos funcionan e interactúan. Para

los sistemas de control organizacional, esta teoría es crucial para entender la importancia de verificar de manera continua los objetivos alcanzados y adaptarse a nuevas circunstancias. En este contexto, se evalúa si los resultados esperados se están logrando adecuadamente, si es necesario modificar la metodología aplicada o incluso si se deben cambiar o reemplazar estrategias debido a las circunstancias actuales. Este análisis se realiza con base en estadísticas relevantes y en el contexto social, cultural y económico actual, aplicando los principios de la teoría de Ludwig Von Bertalanffy.

Figura 1. Visión de la organización como un sistema abierto.



Reproducido de "Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo, Aplicaciones." (2013) por E.A. Contreras, J. Cocuy y C.L. Rengifo , 2024

Se citan, además, las distintas teorías por las que el autor Henry Mintzberg sobre las organizaciones, centrándonos, como es propio de este trabajo, en las entidades públicas (Mintzberg, 2012). Es necesario hacer una referencia al contexto histórico que rodea el control interno de las empresas y organismos del Estado. En los últimos veinte años el concepto esencial de control interno ha ido mutando y evolucionando, ampliando cada vez más la gama de controles y el sentido aplicado al que se le da para llevarse a cabo.

Antes el control interno estaba direccionado a lo financiero exclusivamente, dando por hecho de que, si lo financiero y contable se encontra-

ba bajo control, entonces todo marchaba bien en la empresa o entidad. Las auditorías de estas características tenían como principal objetivo detectar fraudes en sus números, desvíos de fondos o recursos contables mal aplicados. Posterior a ello, se empezaron a encontrar errores en los mismos controles que se hacían internamente, reportando fallas donde no las había o pasando por alto errores de magnitud.

Sucesos históricos tales como la crisis de 1929, Watergate en 1970 (que desembocó en la renuncia del entonces presidente estadounidense Richard Nixon), y las quiebras ocurridas en empresas durante la década de 1980. Los duros golpes ocurridos en estas ocasiones llevaron a repensar y replantear el control interno de manera íntegra y ampliarlo hacia sectores y conceptos no tenidos en cuenta antes, siendo más integral y funcional al objetivo de cada organismo analizado (Beckmann, 2018; Soledipa y Zavala, 2022).

Objeto del control interno

El control interno en toda entidad no se encapsula solamente en el control de lo monetario, de lo contable, sino que se ramifica en varias aristas las cuales son de mayor o menor relevancia. En toda organización existen objetivos y metas, las cuales deben de ser ordenadas en nivel de relevancia, recursos a emplear, tiempos, momentos, personal a cargo y forma operacional de llevarlo adelante.

Por un lado, se menciona que los objetivos son de menor alcance, moldean las políticas de las empresas y organizaciones y son pasibles de ser corregidas o modificadas completamente, de ser necesario. Por otro lado, las metas son de largo alcance y se relacionan con la esencia de la organización o entidad, es decir, el motivo por el cual fue creada (Soledipa y Zabala, 2022).

Adentrándose a los objetivos de toda organización, el control interno de las mismas se separa en los siguientes:

1. Objetivos operacionales
2. Objetivos financieros
3. Objetivos de cumplimiento

En relación con los objetivos operacionales, estos se enfocan en la gestión diaria de la organización, se centra en la parte operacional o del día a día de la organización. El núcleo operativo cumple el papel destacado, ya que es el que lleva adelante las acciones que conllevan a hacer funcionar al organismo. Pero también se debe tener en cuenta que los entes a cargo del cumplimiento de esos objetivos, tales sean los gerentes intermedios y posiciones de enlace que facilitan que estos controles sean eficientes. Los objetivos que controlar son de rendimiento, rentabilidad, programático, de proyectos y protección de los recursos disponibles.

Los objetivos de índole financiera, los cuales se instrumentan mediante mecanismos contables establecidos dentro y fuera de la organización, y se orientan mediante normas legales y disposiciones profesionales que no deben incumplirse. Estos objetivos tienen como base de control la información disponible y publicable de la organización, la cual debe ser seria, objetiva, eficiente y completa. Como se verá más adelante en este trabajo, la disponibilidad de buena información no garantiza, resultados certeros para la empresa pero sí facilita la toma de decisiones acertadas al momento de realizar cambios, correcciones o evaluar su estado actual y proyecciones futuras.

Por último, y no menos importante, están los objetivos de cumplimiento, los cuales se desarrollan en un ámbito de acatamiento de leyes (externo al organismo). Los mismos fortalecen el control interno, dándole un marco legal y seguro de todas y cada una de las transacciones y tareas a realizar y aquellas realizadas.

Se concluye así que los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento, brindan a la organización, dentro de los márgenes de in-

certidumbres propios en todo ámbito organizativo, cierta certidumbre sobre cómo se está moviendo, tanto a nivel interno como a nivel externo, si los objetivos conforme a las metas se van desarrollando de forma satisfactoria y si los destinatarios de los bienes y servicios brindados están también a tono con los productos y servicios ofrecidos (Beckmann, 2018).¹

Los sistemas de control implementados mediante los recursos analíticos encabezados por una cumbre estratégica de la organización, encargada de controlar y cotejar la presupuestario asignada a partir de lo requerido por cada una de las instituciones estatales, permite llevar adelante un comando apoyado en la contabilidad patrimonial, de gestión y en auditorías internas, mediante la creación de organismos menores, tales como observatorios que permiten verificar y fiscalizar el cumplimiento de cada etapa del proceso interno propio de cada programa implementado por la cumbre.

Los informes de estas auditorías son elevados a gerentes medios, informando problemas inmediatos y de rápida solución o corrección. Estos, por lo general, son problemas simples y sin requerimiento humano ni de recursos que sea considerable, pero que requieren de una acción urgente para que no fomenten un error que vaya agravando el curso de acción de las instituciones (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Si, aun así, los inconvenientes persisten, o peor aún, se agravan, los informes de las gerencias medias deben elevarse hacia las altas esferas del Estado, quien llevara a cabo medidas de una envergadura mayor y una fortaleza indiscutible a la hora de acatar las medidas a implementar.

Este procedimiento es similar al de las empresas privadas (ver Figura 2), dado que las mismas cuentan con una cumbre operativa, formada por gerentes generales o *Chief Executive Officers* (CEO sigla en inglés)

¹ Entendemos a la incertidumbre a la conjunción de múltiples sucesos de índole económica, financiera, socio cultural del contexto interno y externo de la organización.

que reciben informes generales sobre el curso de acción de la empresa, por parte de los gerentes intermedios, conjuntamente con el staff de apoyo y la tecnoestructura unen fuerzas para que la actividad del denominado núcleo operativo (de tareas simples, rutinarias, y no por ello menos importantes) sea más accesible y programable.

Figura 2. Representación genérica de la estructura organizacional.



Reproducido de “Power and Organization Life Cycles.” (1984) por E.A. Contreras, J. Cocuy, C.L. Rengifo, 2024.

En el Estado esto funciona de una manera similar, dado que las autoridades del Estado actúan como fuente de corrección última, tomando decisiones más bien drásticas frente a un problema que no puede controlarse mediante las autoridades intermedias, que vendrían a ser las máximas autoridades de cada institución (Barcos, 1998).

Metodología

Este estudio se fundamentó en una selección cuidadosa de fuentes de reconocidos teóricos y expertos en los campos de la administración, la gestión de organizaciones y la sociología de la organización. Entre ellos, se resalta la influencia de autores como Andersen y Lueg (2016) por sus aportes sobre la interacción entre cultura y sistemas de con-

trol de gestión, Barcos (1998) por su análisis de la administración de organizaciones, y Di Maggio y Powell (2017) por sus teorías sobre el isomorfismo institucional. Asimismo, se incluyeron las investigaciones de Felcman y Blutman (2016) para profundizar en la comprensión de la cultura organizacional en el ámbito del Estado. Estas fuentes se seleccionaron por su relevancia y su significativa contribución al estudio de entidades públicas.

Las referencias bibliográficas seleccionadas para este estudio se caracterizan por su actualidad y relevancia, asegurando que las teorías e investigaciones presentadas conserven su valor a lo largo del tiempo y sigan siendo aplicables (Salas, 2018). Además, se proporciona soporte bibliográfico y empírico, con ejemplos concretos que ilustran los conceptos discutidos, manteniendo el enfoque principal de este trabajo: presentar de manera precisa y veraz la realidad actual en el ámbito de la organización pública.

Resultados y Discusión

Debe comprenderse que existe un sistema de control institucionalizado de los recursos públicos a partir de una doble partida, una doble implementación y mecanismos de control, uno externo y otro interno (Alvarado y Sánchez, 2019)

En lo que compete a lo interno, se trata de la contabilidad y llevar un inventario de recursos, la confiabilidad de las estadísticas que se manejan, avaladas y respaldadas muchas veces por entidades privadas, garantizando no solo la transparencia, sino además la eficiencia y efectividad en la distribución de recursos escasos (Caballero y Ferer, 2014).

Es importante entender que la noción de recursos escasos, no se limita solo a dinero o planes y subsidios, sino también de medicinas o bienes muebles o inmuebles, maquinaria o incluso fuerza de trabajo que incluye personas físicas. En este sentido juegan un rol sumamente importante la implementación de sistemas informáticos y tecno-

logías, programas de software y aplicaciones que respalden el control del trabajo, desde lo más básico, como la presencialidad del personal a cargo, como de lo más complejo, como, por ejemplo, la distribución de una medicación, controlando que llegue a su destino previsto, y en las condiciones óptimas para ser aplicada.

En este sentido, y siguiendo la teoría de Mintzberg (2012) sobre las partes de la organización y las configuraciones vigentes, existe una tecno estructura que es la que lleva adelante el delineado necesario para determinar los pasos y procedimientos más bien técnicos a seguir, según el propósito que las altas esferas públicas determinen correcto (Di Maggio y Powell, 2017).

No obstante, y sin caer en la visión mecanicista de la organización, propia de visiones clásicas rígidas e inflexibles que no se ajustan a la realidad de las organizaciones (mucho menos la de las entidades públicas, que deben si o si adaptarse con cierta rapidez a las nuevas realidades) no debemos perder de vista que este tipo de procedimientos entran muchas veces en conflicto con los intereses de los propios trabajadores o lo que Mintzberg menciona como “núcleo operativo”, tan necesario para analizar la operatividad de la entidad pública y el correcto funcionamiento cotidiano y básico de la organización (Robbins, 1999).

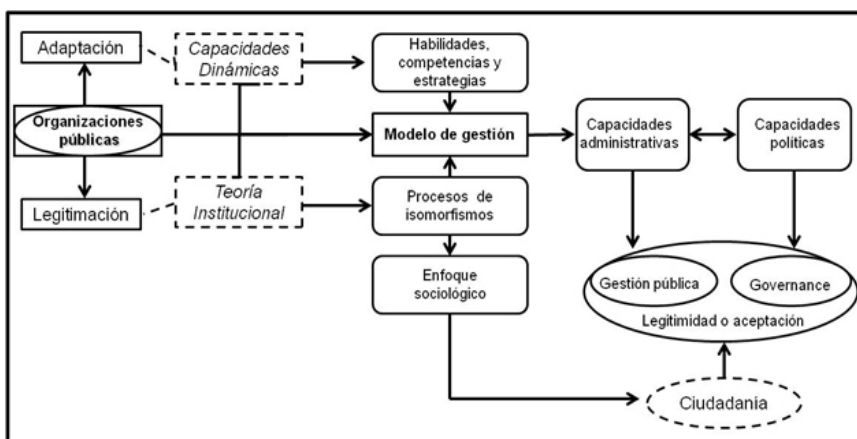
En este sentido resulta urgente destacar que debe existir una especie de consenso en la base organizativa, que responda a favor de las necesidades del sector público, entendiendo como tal al común de la sociedad y que el mismo beneficiario del bien o servicio a tratar es el ciudadano común.

Es por eso que también, resulta necesario un liderazgo que sepa impregnar en la cultura organizacional, una ética y una personalidad organizativa que no dependa en su totalidad del mecanismo de control dado como supervisión directa. A veces, la misma no se da de manera fluida y es necesario un mecanismo de ajuste mutuo entre pares (o incluso, en sentido organizacional de poder vertical) que, a través

de una comunicación informal, dado por un componente motivacional y simbólico, convenza al personal de llevar a cabo una tarea con propósitos claros y realistas (Development Centre Working Papers [OECD], 2016).

Según se verifica en la Figura 3, existe una consecución de acciones las cuales tienen como destino final la ciudadanía, pero que tiene como respuesta una legitimación o aceptación de las prestaciones otorgadas. Es muy importante resaltar esta cuestión, dado que un objetivo (al menos secundario) de las medidas y políticas a implementar, es la recepción positiva de los bienes y servicios brindados.

Figura 3. Modelo de relaciones entre gestión, gobernanza y ciudadanía aplicable a organizaciones públicas.



Reproducido de “Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas” (2017) por E.A. Contreras, J. Cocuy, C.L. Rengifo, 2024.

En relación con el esquema propuesto, es relevante destacar la presencia significativa de isomorfismos, aspecto al que se le otorgará especial atención. El término “isomorfismo” alude a la igualdad de formas. En este contexto, y en comparación con otros tipos de organizaciones, las entidades estatales exhiben de manera pronunciada este rasgo, adoptando metodologías, estrategias y mecanismos de control

previamente legitimados que se han difundido de manera coherente y uniforme a lo largo de todo el aparato estatal. (Robbins, 1999).

Existen varios tipos de isomorfismos, y a continuación, se realizará un breve repaso para profundizar en su aplicación en el contexto público. Por un lado, se tiene el isomorfismo normativo, por otro el isomorfismo coercitivo y por último mencionamos el mimético. El isomorfismo normativo se destaca por la profesionalización. Este aspecto se relaciona con la legitimación profesional que los mismos trabajadores dan a su labor. Tiene una dimensión que se extiende desde los profesionales hacia la organización, influyendo sobre esta última. Por otro lado, se menciona el isomorfismo coercitivo, el cual se ejerce por presión estatal u otra organización de mayor poder, que ejerce control sobre otras organizaciones o entidades, arrastrándose a tomar mismas metodologías o procedimientos, mecanismos y configuraciones.

Por último, se encuentra el isomorfismo mimético, en el cual existe una copia de ciertas organizaciones a formas de actuar de otras más exitosas o que han mostrado cierto nivel de concreción de objetivos propuestos, generalmente del mismo mercado o rubro sobre el cual se desarrollan (Velásquez, 2006).

Este último caso es el caso de mayor relevancia, dado que el estado es parte y a la vez es observador de su ambiente, el cual intenta replicar características que han funcionado, ya sea de su entorno a nivel privado, o de otros países a nivel Estado.

También, entre los distintos niveles del Estado, se encuentran fórmulas que se imitan. Es decir, los mismos procedimientos o isomorfismos entre los organismos municipales y provinciales, o entre provinciales y nacionales.

Es cuestión de imitar, como lo hace cada organización que intenta concretar su función y a la vez obtener rédito y legitimación por parte de los beneficiarios de los bienes y servicios que prestan, es decir, la misma ciudadanía en su conjunto (Feinstein y García, 2015).

Hasta aquí, se han hecho referencias al control interno dentro de cada organismo u entidad estatal. Pero es necesario también mencionar, los mecanismos de control vigentes entre las distintas organizaciones.

El Control Público constituye una institución fundamental del Estado democrático de Derecho. Adquiere su total dimensión, y sentido dentro de un régimen de libertades y democracia, donde el ejercicio del poder público está a cargo de diferentes órganos que constituyen la estructura fundamental del Estado y que se controlan entre sí, de acuerdo con las competencias que les asigna respectivamente la institución (Rosales y Sánchez, 2016, p.54).

El sistema público se basa en un control permanente de los que se denomina la gestión pública, la cual queda sujeta a normativas y leyes de la Constitución Nacional de cada país, y que es accesible a todo ciudadano, pudiendo este denunciar cualquier atropello o irregularidad que se salga de la legislatura en vigencia.² Así como en cualquier organización existe un control de calidad, hay organizaciones que funcionan como reguladores de la actividad estatal y controlan a los funcionarios públicos. Pasaremos a mencionar algunas de esas instituciones (Morgan, 1993; Restrepo, 2022).

En primer lugar, se menciona la muy conocida división de poderes, las cuales constituyen de por sí un mecanismo de control a niveles macro, quizás el más notorio y más familiar para la sociedad, pero también es el primero al que la sociedad recurre a la hora de realizar reclamos y manifestaciones. Está sometido directamente a la voluntad popular y a la legitimación de la sociedad (Chica, 2006).

El control entre poderes constituye de esta manera una suerte de control entre los poderes los cuales, se limitan entre ellos y forman una estructura que muchas veces choca con una puja de poder que deslegitima este mecanismo de control.

² Se toma como referencia el sistema público a nivel latinoamericano, dado que existen discrepancias lógicas entre países y continentes, filosofías y corrientes de actuación en el campo estatal.

Por otro lado, se verifica que este nivel de control es el más expuesto y más cambiante, por ende, más inestable y menos eficiente a la hora de realizar ajustes que requieran una celeridad importante a la hora de realizar cambios de rumbo o correcciones (Andersen y Lueg, 2016).

Los distintos poderes cuentan, asimismo, con órganos dependientes que regulan la actuación, que son igualmente abiertas a la ciudadanía, pero que no son tan difundidas (Chica, 2006).

Algunos países cuentan con organismos como la llamada defensoría del pueblo, la cual atiende asuntos tales como:

- Mal funcionamiento de los órganos del Estado
- Ilegitimidad en las funciones de poder
- Falta de respuesta
- Insuficiencia de información brindada
- Casos de incumplimiento de sentencias judiciales por parte del Estado.
- Otros casos de irregularidades o faltas

Es un mecanismo de control que se extiende más allá de las prestaciones públicas, pero que constituye un medio por el cual el ciudadano común puede acercarse y realizar una presentación o un requerimiento de investigación formal, siendo una herramienta de control ciudadano sobre la gestión pública y privada, sobre los servicios prestados y contribuye al cuidado de la institucionalidad.

A nivel legislativo se verifica otra fuente de control, la cual el Poder Ejecutivo rinde cuentas al Legislativo, a través de un presupuesto en donde se determina minuciosamente la contabilidad llevada a cabo por el gobierno de turno, asignando recursos monetarios y no monetarios, propios de las arcas del Estado, para la prestación de bienes y servicios a la sociedad (Andersen y Lueg, 2016).

Se verifican, además, las estadísticas que contribuyen a controlar la gestión gubernamental y los efectos a medida que se avanzó con me-

didadas previas a dicho presupuesto (tales como la inflación, pobreza, canasta básica, etc.). (Crozier y Friedberg, 1990).

Se realiza un análisis y los cuestionamientos pertinentes al poder de turno para corregir las distintas falencias presentadas a nivel genérico, justificando la aportación de recursos y la necesidad de recurrir a ellos.

Si bien el procedimiento de aprobación de presupuestos cambia de un país a otro, destacamos la importancia de este mecanismo de control entre poderes que determina el rumbo de una gestión pública.

En la Figura 4, se presenta de manera ilustrativa, lo que el gobierno de España realizó 2021, sobre la asignación de fondos europeos a diversos sectores económicos necesitados, los cuales se detallan en porcentaje:

Figura 4. Presupuestos europeos y su destino.



Reproducido de “El sistema de control interno y externo del sector público nacional” (2016) por E.A. Contreras, J. Cocuy, C.L. Rengifo, 2024.

La exposición de presupuestos tanto antes como después de la concreción de ser asignados los recursos, forma parte de un mecanismo de control claro y una señal de sanidad de la democracia indiscutida en el mundo occidental.

La presupuestación es una herramienta que permite lograr los objetivos de una dirección, ya que mediante un plan que tiene en cuenta los objetivos generales de la dirección estructurado con el fin de que su cumplimiento lleve a los objetivos propuestos. El mismo permite un control completo, ya que compara lo previsto con lo realmente llevado a cabo, para todos los sectores y las distintas actividades que desempeña el Estado, y constituye en el patrón de medición de eficiencia de cada puesto jerárquico y de la base operativa de cada una de las instituciones públicas.

A través de la presupuestos se mide la gestión, mediante diversas metodologías presupuestarias, llevando un suministro de datos, obtenidos de una base guardada en los distintos sistemas de archivo estatales (esa información normalmente es de acceso público), elaborando la información pertinente, con la estimación de guarismos en cada parte de la organización, la corrección de datos, que forma una suerte de auditoría que verifica y modifica, en caso de ser necesario, a fin de regularizar de forma fidedigna y objetiva la información a elevar (en este paso del proceso es importante que la modificaciones realizadas sean de menor tenor posible), y posterior a ello encontramos la preparación de todo lo recopilado para ser proyectado a futuro. Se procede, luego, a una confección final del presupuesto global, la cual debe ser presentada ante el órgano democrático pertinente (generalmente el Congreso de ese país).

No debe perderse de vista que todo este proceso, que se da en todo país con un Estado que funcione de forma razonablemente lógica, tiene además un efecto a futuro, sobre la elaboración de presupuesto y asignaciones de recursos posteriores. Se espera que a futuro se evalúe la efectividad y eficiencia de los recursos del Estado, que los recursos monetarios y no monetarios hayan sido destinados de manera correcta, que no se hayan desviado fondos, o se hayan desperdiciado, malgastado, o que, los recursos asignados originalmente hayan sido insuficientes para el sector social asignado. Para esta tarea existen observatorios dedicados a controlar nuevamente, cada paso del proceso.

Ahora bien, se ha mencionado hasta aquí algunos mecanismos de control interestatal que contribuyen a un funcionamiento y la consecución de acciones que permiten llevar a cabo la gestión del estado. Es necesario, a partir de los ejemplos dados, que mencionemos los pilares del control estatal, las cuales tienen tres ramas a destacar (Vique, 2016).

- Control Interno
- Control externo
- Rendición de cuentas de los funcionarios públicos

Se ha hablado del control interno, del control externo, pero ahora el enfoque será en el régimen existente que controla el patrimonio, la actuación tanto fuera como dentro del ámbito del Estado, y la gestión individual llevada adelante por cada uno de los servidores públicos.

Es necesario destacar el aspecto legal que obliga a cada funcionario a rendir cuentas, más allá de que no haya sospechas fundadas sobre irregularidad en sus acciones, o que haya investigaciones u órdenes judiciales que amparen estas demostraciones,

Un funcionario o servidor público tiene la obligación, dada su situación de poder y de la importancia de decisión que toma, de demostrar que no oculta nada a la ciudadanía, presentando un patrimonio y rindiendo cuenta ante los distintos organismos, mostrando y sobreactuando legitimidad y transparencia en su forma de actuar, que no se salga de lo estipulado por la Ley.

Legitimación, poder y política

La política está intrínseca en las relaciones humanas. Forman parte de la columna vertebral de las organizaciones en su conjunto, pero destacadas en el ámbito estatal.

Imprimen personalidad y limitan el accionar de los miembros de cada uno de los organismos del Estado. La política contribuye a pavimentar y moldear las estrategias y objetivos de toda organización,

pero en el caso de las organizaciones públicas, marcan el control de gestión como tal, permitiendo y prohibiendo situaciones, decisiones, personas e incluso usos y costumbres, influyendo en la cultura organizacional de cada momento.

La política tiene otro aspecto a destacar: Los conflictos. Los conflictos están dados por el choque de intereses entre sectores, ya sea de mayor o menor nivel jerárquico, puede estar dado de manera horizontal como vertical del poder.

Existen varios autores que intentan definir el poder de distintas maneras (Ruiz del Ferrier, 2017):

- Thomas Hobbes se basa en la disponibilidad de los distintos recursos para cumplir objetivos. Se encuentra principalmente en el Estado.
- Maximilian Karl Emil Weber, destaca que es la obtención de obediencia, sin centrarse en ninguna institución particular.
- Karl Marx lo menciona como la capacidad de una clase social de imponerse sobre el resto de la sociedad.
- Harold Dwight Lasswell es la intervención de los procesos mediante la toma de decisiones
- Robert Alan Dahl señala que es la relación de una persona o un grupo de personas para que otra persona u otro grupo de personas lleven a cabo acciones que de otra manera no harían.

Es interesante analizar las distintas perspectivas que se desprenden de cada autor, dado que, según sus perspectivas históricas y teóricas, cada definición se va moldeando y adaptando y tiene un enfoque distinto.

Este estudio se queda con la definición de poder que indica que es la capacidad de llevar adelante sus decisiones sobre una persona o un conjunto, que debe obedecer a los intereses del primero.

Muchas veces se habla de autoridad, de poder y de relaciones entre superiores y subordinados, pero esto en un modelo democrático suele ser chocante o contrario en niveles valorativos. Por ello es sumamente necesario profundizar sobre la dinámica dada, desde la perspectiva de uno y otro lado, reconociendo a una organización como una entidad política, donde incorpora personas con interés en distintos niveles, ya sea personales, como a nivel profesional, como así dentro de la misma organización a tratar. Ninguno de estos niveles de interés esta ajeno a las relaciones dadas dentro y fuera de la organización, y resulta incompleto tenerlo en cuenta sin ese matiz del interés.

La política muchas veces se confunde con una mera especulación dentro de un campo de relaciones humanas, pero muchas veces, en el colectivo imaginario, se pasa por alto la necesidad de proyectar un crecimiento a futuro y humanamente armonioso a para llevar adelante políticas, donde haya un grado razonable de consensos, en donde se beneficien algunos sectores, pero tratando de compensar a otros.

La lucha de poderes, la política y el poder estar íntimamente relacionados en este aspecto, y muchas veces desembocan en conflictos de intereses, los cuales dependen del tipo de jerarquía en cuestión, del ambiente, la cultura organizacional y de los líderes que deban lidiar con este tipo de situaciones.

Por otro lado, y profundizando sobre el tema poder, el mismo implica necesariamente una situación de desigualdad económica y social en donde posicione a una de las partes como más dominante que otra, en donde la voluntad de la primera se termine imponiendo por sobre la otra (Rosas Huerta, 2008).

El poder implica, ante esta situación, que existan a veces resistencias que puedan llegar a cuestionar o poner a prueba esa capacidad de imponer voluntades. La fortaleza del poder se basa, ante estas situaciones, en que el grupo o el individuo dominante logren torcer las circunstancias a su favor y efectivice su voluntad.

Existen, sin embargo, formas no tan básicas de ejercer poder. La formalización del comportamiento es una forma de ellas. La formalización implica una reducción de la variabilidad del comportamiento, se indica cómo debe actuar la persona, con el fin de recortar libertades y evitar rebeldías que se salgan de lo establecido por la organización. Este tipo de accionar es minucioso, muchas veces inconsciente, dado que el miembro de la entidad asume como propias actitudes que en realidad le son ajenas, que, si tuviera la posibilidad de elegir como llevar a cabo sus tareas, lo haría probablemente de otra manera, pero que la organización presiona e induce al individuo a actuar de la manera indicada (Barzelay, 2013).

La formalización del comportamiento implica la incorporación de mecánicas conductuales preestablecidas que le dan certidumbre, o mejor dicho, causa sensación de certidumbre a la organización. Está estrechamente relacionado con la cultura organizacional, dado que la cultura muchas veces incorpora el concepto formalizado y lo presenta ante el exterior como algo comprobadamente exitoso (Tealdo, 2019).

Ligado a la formalización se encuentra la capacitación y el adoctrinamiento. Por un lado, la capacitación está relacionado a un sistema más técnico en donde se estandariza a través del conocimiento, las formas de llevar a cabo una tarea. Se encarga explícitamente de la parte procedimental, sin entrar en la motivación ni en la parte valorativa o de ideales. Estos últimos aspectos son las bases del adoctrinamiento. El adoctrinamiento es el aprendizaje de todo aquello que esta visto como lo “bueno” y lo “malo” internamente en la organización. Es subjetivo e influye, nuevamente, en la forma de actuar de cada individuo.

Se encuentra otra forma de poder, en las jerarquías. Mencionamos la importancia del mismo dado que la jerarquía, o el puesto ocupado y la simbología del mismo es algo que juega un papel preponderante en la psicología humana, tanto del lado del puesto superior como en el puesto inferior.

El uso de la tecnología ha sido un factor cada vez más preponderante. A medida que pasan los años, y con una aceleración exponencial, la tecnología usurpó los sistemas administrativos de una manera tal que muchos mecanismos de control y regulación de las tareas humanas dependen directamente de máquinas. Vamos a un simple ejemplo: los sistemas de call center, en donde una persona introduce una identificación en un sistema programado para recibir llamadas o realizarlas, todo de manera automática. Ese sistema recopila información sobre la duración de la llamada, horario de la misma, tiempo de descanso entre llamados, almuerzo y demás situaciones que ocurran durante su permanencia en el puesto laboral.

Todo esto es recopilado en una base de datos, la cual genera un resumen mensual y evalúa según objetivos trazados y estandarizados, además de la observación humana a través de la grabación de esas llamadas, las cuales, dichas evaluaciones, están sujetas a estándares y protocolos determinados, para ser tenidas en cuenta como llamadas exitosas o fracasadas. Por otro lado, posterior a cada llamada realizada, muchas empresas o instituciones realizan una encuesta de calidad de la atención brindada, generalmente con parámetros numéricos (ya sea del 1 al 5, o del 1 al 10) donde se evalúa la información dada, la calidad de la información, amabilidad, tiempo en espera, etc. (Deux Marzi et al., 2019).

El ejemplo recientemente brindado es quizás el modelo más notorio de mecanismo de control aplicado a tecnologías. La participación de humana es casi lateral, secundaria, dado que muchos gerentes de primera y segunda línea se guían por datos duros de los números que brindan todos estos sistemas de información, sin darle mayor repercusión a la parte motivacional, humana o emocional y salteándose quizás, una parte esencial de la productividad de cualquier tipo de institución, sea esta privada o estatal, sea con o sin fines de lucro, o tenga la forma jurídica que tenga.

Este tipo de modelos de trabajo, paradójicamente, se han manteni-

do en vigencia hasta el día de hoy. Los sistemas de fichado y marcado para dejar registradas las entradas y salidas de los empleados, se han extendido a lo largo de numerosas organizaciones de distintos rubros y finalidades, siendo este un patrón de comportamiento que se pretende repetido para que se estandarice, como se hace en todo mecanismo de control, el comportamiento y se adapte a lo deseado.

El uso del teletrabajo también es un mecanismo de control para aquellas organizaciones cuyos lugares de trabajo son remotos. Al tratarse de organizaciones que están destinadas a llegar con sus productos y servicios a todo un país, o tener interconectividad necesaria a lo largo y ancho de un territorio, este tipo de tecnologías funcionales han tenido una relevancia importante en organismos estatales. La masificación del consumo, la democratización de las oportunidades que brinda el Estado como tal, y el crecimiento poblacional incesante, son aspectos de la vida de las organizaciones sobre las cuales se ven afectadas directamente.

Pero en el Estado, esta situación de poder tiene una contrapartida, sobre la cual está regulada por la Constitución ya sea a nivel nacional como local, y por la legitimación de la sociedad, en donde el factor liderazgo tiene una función casi destacada. Un funcionario público no tiene poder solamente por el cargo que ostenta, sino que también debe estar respaldado por el ánimo social (Duverger, 2017).

Con respecto a este último punto, vemos necesario mencionar que muchas veces, el mecanismo de control establecido por los textos constitucionales, se ven supeditados o condicionados por la legitimación social de un funcionario público. Si un funcionario determinado, dado su nivel de exposición, cuenta con respaldo, ya sea interno como externo, o por separado, uno u otro, es muy factible que los procesos y mecanismos de control establecidos sean más laxos.

Muy por el contrario, las experiencias de índole empírica demuestran que el comportamiento humano suele ser menos tolerante ante funcionarios u organismos cuya legitimidad es cuestionada o cuando

la visión social arroja una insatisfacción notoria. En estos últimos casos, el peso de los mecanismos de control está dados de manera más puntillosa, dejando pasar menos errores o desviaciones sobre lo permitido por la Ley (Sulbrandt et al., 2007).

Las distintas demandas y conflictos que se suscitan a nivel político requieren de instituciones y textos constitucionales claros y firmes, junto a una capacidad humana rigurosa para que este tipo de desviaciones no ocurran y no se contaminen las instituciones.

El poder con el que cuenta un funcionario público es relativo, dado que los mecanismos de control que están por encima de ellos lo obligan a una respuesta que satisfaga los intereses y necesidades, muchas veces contrapuestas, de cada uno de los sectores, tanto de la ciudadanía común como de los demás organismos del Estado.

En este sentido podría considerarse al sistema electoral como el mayor mecanismo de control que tiene el sector público. El voto es el mayor poder representado por el ciudadano medio que lleva a aprobar o desaprobar una gestión, que permite remover de sus funciones a un servidor público y que puede servir.

El puro cumplimiento de la ley, la legalidad, no tiene la fuerza de la legitimidad. La legitimidad exige, más allá de la legalidad, el consenso o la aceptación de los participantes afectados. incluso, para realizar ajustes o correcciones en su proceder (Dussel, 2006, p. 43).

Se hace énfasis en la legitimidad porque es el sostén del poder político en el Estado, y como mencionamos, forma el mecanismo de control más importante que incluso, los organismos de control propios del Estado.³

Poder y mecanismos de control ejercidos desde el Estado

Se ha desarrollado sobre los mecanismos de control que tiene la sociedad para con el Estado. Pero existe un ida y vuelta en estos me-

³ Verificamos relación directa con el Derecho, el cual, si bien no profundizaremos en el presente trabajo, por razones obvia de diferencias regionales, permiten ampliar el horizonte conceptual del manejo de entidades estatales.

canismos de poder, dado que en toda construcción humana implica una lucha de poder, donde existe un poder instituido y un poder instituyente (Ojeda, 2006).

Como el enfoque de este estudio se centra en la dinámica interna y la cultura de las entidades públicas, no se le dedicará demasiado espacio a este punto. Pero si se considera destacable el hecho de que existe el poder coercitivo, el poder de recompensa, el poder persuasivo y el poder legítimo como mecanismos sobre los cuales el Estado recurre para contener a la sociedad en momentos de crisis o de conflicto, que, como ya sabemos, es inevitable que se presenten en cualquier contexto (Petit, 1984).

Es imposible que el Estado como tal lleve a cabo planes y metas que satisfagan a toda la población en su conjunto, por ello, a través del denominado poder persuasivo, de recompensa y el legítimo, combinando muchas veces el liderazgo carismático (del cual muchas veces no se posee), se recurren a medidas que apacigua las fuerzas contrarias que desafíen el poder instituido (Petit, 1984).

Hasta aquí, se mencionará el control desde el exterior hacia el interior de una organización estatal y desde la misma organización hacia afuera. Ambas corrientes de control, claramente dispares, influyen en los mecanismos de control interno de cada una de las instituciones que cumplen algún tipo de rol en el sector público, dado que, por ejemplo, la legitimación recibida por parte de la sociedad lleva a controlar en mayor o en menor medida (dependiendo del caso) a nivel interno, tomando las decisiones pertinentes.⁴

Indicadores de gestión

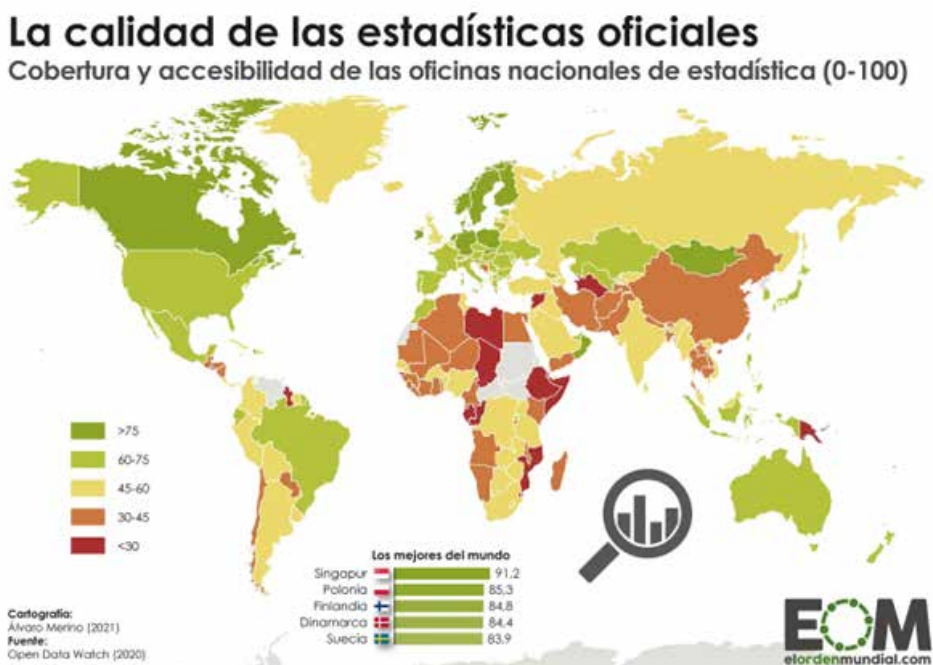
En la administración, es indiscutido que, para llevar a cabo un control eficiente de los resultados tanto parciales y finales, es imprescindible

⁴ Aquí verificamos a la legitimidad social de la organización como un concepto básico e indispensable de la organización, dado su carácter de servidor público.

disponer de estadísticas y un relevamiento de datos confiable y uniforme. Sin esta base es completamente imposible o, siendo más bien compasivos, dificultoso, poder ejercer un dominio de lo que se gestiona y verificar si los resultados deseados son alcanzados (Tealdo, 2019).

En la Figura 5, se expondrá un mapa de calidad estadística por países, donde de alguna manera se corresponde con la calidad del control interno de cada gestión pública.

Figura 5. Mapa de calidad estadística por países.



Reproducido de <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/calidad-estadisticas-oficiales/> (2021) por E.A. Contreras, J. Cocuy y C.L. Rengifo, 2024

Así como una empresa que fabrica automóviles tiene una base de datos donde figura el stock de autopartes y la cantidad de unidades fabricadas, además de una proyección de lo que sucederá a futuro, un Estado debe obligatoriamente contar con instituciones estadísticas que brindan información de calidad para que sus medidas y planes

se lleven adelante con un propósito fundado y sobre una base conceptual sólida.⁵

Es por esto que la información es el activo más importante que tiene el Estado, dado que el control interno tiene sus bases en ella y junto al uso de las nuevas tecnologías, los avances de la administración como tal y las corrientes de comunicación forman una articulación de un plan de trabajo vital para el control interno organizacional.

Tener en cuenta la veracidad y objetividad de la información que se maneje está regulada incluso a nivel legal, dado que la asignación de recursos públicos es un aspecto de una sensibilidad superior.

Este aspecto, nuevamente se conecta con la cultura organizacional. La cohesión lograda a la hora de llevar estas tareas es vital para poder desempeñar de manera fiel y objetiva, la recopilación de datos contables, numéricos y de estadísticas sociales que justifiquen y respalden la necesidad de recurrir a las arcas del Estado. La cohesión, sumada a la rigurosidad de las normas que delimitan y exigen requisitos para desarrollar los informes pertinentes, le dan solvencia a cada parte de la organización encargada de llevar adelante las estadísticas.

Cultura organizacional

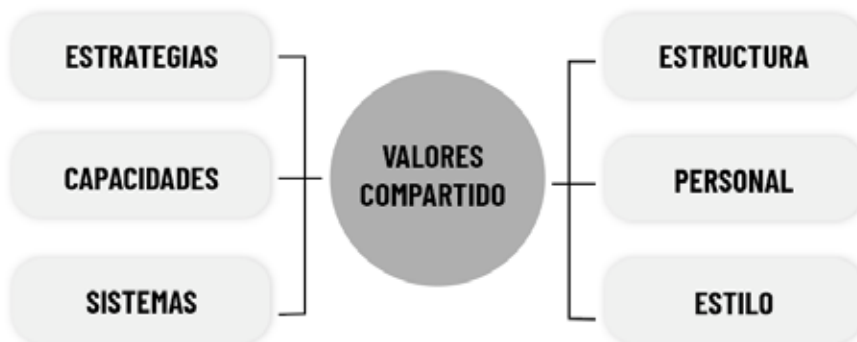
Mucho se ha tratado sobre la cultura interna de una organización y la relación existente entre esta y la eficacia y eficiencia a la hora de cumplir con los objetivos y metas planteadas.

Por ello, en esta sección se abordará este tema tan crucial que ha sido motivo de debates de diversa índole y del surgimiento de notorias teorías que inspiraron a muchísimas empresas a seguir ciertos modelos y patrones de comportamiento que ayudaran a cumplimentar sus propósitos.

⁵ Relación con Weber y la teórica clásica de la Organización (Mecanicista).

A su vez, puede decirse que muchas teorías han surgido de la visión práctica implementada por empresas y que han llevado a estas al éxito (y muchas veces, al fracaso) en relación a sus perspectivas, como se muestra en la Figura 6.

Figura 6. Valores compartidos.



Teóricos del área, a lo largo de la historia han hecho muchísimo énfasis en la búsqueda de la cultura denominada “correcta”. Existen culturas orientadas ya adaptadas al gusto o preferencia de sus clientes, por ejemplo, las cuales modifican sus procedimientos básicos y sus patrones y políticas para que sean lo más accesibles y adaptadas al gusto de sus destinatarios, así como hay otras culturas aplicadas a empresas y órganos las cuales se vuelcan más por el bienestar de sus empleados, con el argumento de que el mismo será funcional a los objetivos de la empresa.

Se entra ahora a otra discusión: el concepto de bienestar del empleado. El bienestar puede basarse en miles de premisas, muy distintas entre sí y también, muy discutibles y subjetivas. El bienestar, para muchos teóricos está basado en la parte económica, otros se basan más en el ambiente laboral, o en su relativo poder a la hora de tomar decisiones

clave. La participación horizontal y vertical, y las corrientes de poder tienen mucho de qué hablar sobre este último punto (Castelao, 2016).

Otra cuestión de suma importancia para abordar este tema es el liderazgo y la capacidad de las autoridades de persuadir a sus empleados de hacer un buen trabajo, de compenetrarse con el objeto de la organización y de que “crean” en los objetivos de la misma.

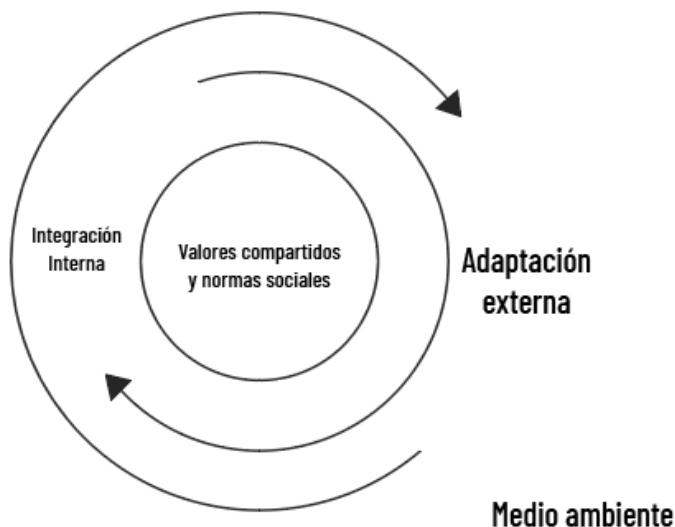
Empecemos por la “regularidad de comportamiento”, la ideología y la forma de hacer las cosas que define a toda cultura. La cultura no es más que la comprensión, interiorización y practica de todo aquello que la organización instaure como correcta y funcional a sus metas y objetivos.

Esta serie de elementos se transmite de generación en generación, marcando una impronta en la empresa y estandarizando sus recursos para que los mismos sean aceptables a ciertos parámetros exigidos. Estos supuestos básicos definen la forma de actuar a través de la formación y la inculcación de conceptos que los mismos empleados o miembros deben aprehender e incorporar como positivos (Paolini, et al., 2009).

Nada de esto es ajeno a la situación externa de la organización, dado que las interacciones con clientes y otros organismos (tales como los organismos regulatorios) son necesarias e imprescindibles para fomentar la cultura. En el caso de los organismos del Estado, la percepción de la sociedad juega un papel central para enfocar bien el tipo de cultura que desea adoptarse.

En la Figura 7 nos encontraremos con una visión combinada de los aspectos de la cultura (Pfister, 2009):

Figura 7. Valores y normas sociales y el contexto organizacional.



Reproducido de “Managing Organizational Culture for Effective Internal Control- From Practice to Theory” (2009) por E.A. Contreras, J. Cocuy, C.L. Rengifo, 2024

Los valores que acá se detallan forman parte de un compuesto interrelacionado de elementos que al mismo tiempo se relaciona con el contexto y su adaptación en el mercado.

De esta manera, las concepciones simbólicas que inspiran en un comportamiento individual y colectivo se desarrollan, teóricamente hablando, en armonía para ser representadas antes un contexto de organizaciones y grupos humanos que presionan para desarmar esa estructura, o al menos, alterarla.

No es objeto del presente trabajo, analizar el grado de significancia de los aspectos externos que perturban la cultura, pero si al menos, hacer mención de los distintos aspectos que motivan a toda organización, en este caso, las entidades estatales, a moldear su personalidad frente a factores propios de la sociedad y del mundo que la rodea.

Es importante también destacar que el diseño cultural está a cargo, no solo de las altas esferas de la organización, los líderes y gerentes intermedios, sino que también está a cargo de diversos sectores que controlan y verifican, tanto en lo formal como en lo informal, todo procedimiento y actuación conforme a lo establecido y a lo preestablecido por esta línea simbólica.

Regresando a las normas sociales que se identifican con la cultura interna de toda organización. Es necesario mencionar que el límite entre los valores sociales aceptados y la cultura organizacional a veces es difuso, que muchas veces los valores de la sociedad en la cual la organización estatal está inmersa, influyen notoriamente para que ciertas formas de actuar, corroboradas a nivel sociedad, se implemente también en los aspectos micro de la entidad (Gómez, 2011).

En este sentido, existe un papel preponderante en la parte simbólica que el hombre va incorporando desde pequeño y se va impregnando a lo largo de su vida: “Por intermedio del aprendizaje cultural las personas crean, recuerdan y manejan ideas, bajo el control y aplicación de sistemas específicos de significado simbólico, de forma consciente o inconsciente” (Kottak, 2006, p.25).

La separación realizada por Kottak entre lo consciente y lo inconsciente aborda desde el aspecto psicológico todo lo relacionado a la forma de actuar como instrumento clave para inspirar la cultura de cada entidad.

Los símbolos pasan de generación en generación, al ser parte clave y estructural de la cultura, a través de las relaciones y vínculos establecidos entre sus miembros. Es por ello que, cuando mejor calidad de relación entre individuos, más claro será el pase de conceptos clave entre las distintas generaciones, y, por ende, la cultura organizacional será más fuerte, convirtiéndose en características que hagan destacar a la entidad en su ambiente.

Debe entenderse que la cultura es un sistema de visiones dinámicas y estáticas, que no es algo rígido que se transmite entre las personas. Son construcciones humanas, y como tales están encausadas en dimensiones distintas. Por un lado, la dimensión organizativa (a nivel sociológico) y por otro la personal (psicológica). Tal como se mencionó previamente, en un caso se tiene un impacto sobre las personas, y en otro sobre la actividad de la entidad. Si una está satisfecha, la otra no necesariamente debe estarlo. Pero generalmente ambos aspectos funcionan de manera coherente.

Debe tenerse en cuenta que, ante toda cultura dominante, existe una llamada “contracultura”, la cual es una cultura alternativa que se enfrenta a la instituida.

Las mismas se presentan a nivel sociedad, pero si nos enfocamos en la parte micro de nuestro análisis, se verifica que se repite el patrón en las organizaciones.

La contracultura forma una expresión de deseo contrario a lo ya establecido como valores instituidos y aceptados por el común de la organización. Depende de la fortaleza de la cultura vigente, si esta finalmente triunfa o se modifican los parámetros reales y la cotidianidad que marca el accionar de la empresa o entidad.

Es muy interesante, de todas maneras, analizar el porqué del surgimiento de este tipo de movimientos, los cuales suponen que a nivel cultural hay un sector de lo que comúnmente llamamos “núcleo operativo”, que se encuentra insatisfecho o no identificado con la conjunción de valores y símbolos que representan la cultura histórica adoptada por la entidad, y que reclaman un cambio y que termina siendo un reclamo no escuchado hasta el momento de su expresión.

En este sentido juega un papel preponderante la capacidad de los líderes, tanto gerentes intermedios como los generales, de contener estos reclamos y buscar una solución equilibrada, sin modificar el sentido que quiere calar en la organización.

El excesivo individualismo y sectorización de un ente también puede traer aparejado una contracultura, la cual se forja a través del logro individual desmesurado de sus objetivos, sin tener en cuenta el concepto genérico de Estado, el cual es imprescindible para corroborar la efectividad del producido.

En toda organización el individualismo es dañino en vistas a los objetivos y metas propuestos, pero en los entes del Estado forman un híbrido resultante que no es útil a los fines propios del Estado.

Por ello se crean, en muchos casos, posiciones de enlace que permiten unir los objetivos de cada sector, y generando “brazos” que conecten los valores, premisas, creencias y necesidades de cada sector, haciendo que los distintos organismos necesiten y requieran de la unión de fuerza y voluntades para cumplir sus propios objetivos, y que, de manera subterránea, se estén cumpliendo los objetivos y metas más elevados propuestos a nivel general.

Resultados organizacionales

Deninson (1990) hace referencia, por primera vez, a como se relacionan la cultura y los resultados de las organizaciones.

No se verifica, por un lado, que las organizaciones con una cultura fuerte gozan de buenos resultados. Como se pudo verificar a lo largo del presente trabajo, las relaciones lineales no existen en esta materia, y que, al ser construcciones de índole humana, están plagadas de fallas (incluso cuando el control implementado es exhaustivo y eficiente) y que como tales, los comportamientos humanos son irregulares, incluso cuando no se desea actuar de esa manera.

Por otro lado, las investigaciones de Kotter y Heskett, llevadas a cabo en la década de 1990, desembocaron en tres teorías:

1. Relación con la cultura fuerte. La presencia de una cultura fuerte no modifica la impronta de las autoridades, ya que todas

comparten relativamente la misma cantidad de valores y premisas para llevar adelante una organización.

2. El sentimiento de lealtad para con la cultura en la cual los miembros de una organización se encuentran inmersos, provoca una necesidad o, al menos, una intensión de esforzarse más por llegar a los objetivos que se imponen.
3. Una cultura es positiva cuando se ajusta a su contexto, o a las condiciones que el exterior le impone. La estrategia de toda organización debe adaptarse a ese contexto y a las motivaciones y contingencias que se presenten y donde la organización no tiene control.
4. Las culturas ayudan a las organizaciones a anticiparse a las contingencias mencionadas (sin caer en generalizaciones), esto permite un nivel de adaptabilidad superior que le permite a la empresa u organización, sobrevivir a las vicisitudes.

En las dos investigaciones mencionadas en este apartado, se mencionan las culturas desde la óptica de lo visible, intentando simplificar los conceptos que hacen a cada cultura y sus efectos.

Se pasa ahora a otra investigación como se evidencia en la Figura 8, que ha dado de que hablar durante años en el campo de la cultura organizacional, y es el enfoque llevado por Marcos Sarasola en 2004, basándose en las teorías de Bass, en donde se separa la cultura transaccional de la cultura transformacional.

La cultura transaccional, como su nombre hace alusión, enfoca sobre fenómenos de compra y venta, en donde cada acción tiene un valor determinado y específica. Dicha cultura es individualista y priman los intereses a nivel personal.

En cambio, la cultura transformacional promueve innovaciones y sus propósitos son de largo plazo y más generales. Hay un ánimo de empuje hacia lo que se plantea la organización en sí.

Figura 8. Cultura organizacional y tipos de lideres.



Más allá de las distintas culturas, los distintos tipos de enfoque en cuanto a lo que concierne al control interno de toda organización, las luchas de poder y las personas que se encuentren interactuando en toda entidad organizativa, es necesario entender que no existe una entidad, por más parecida que sea, igual a la otra, y, por ende, el enfoque a abordar, es necesariamente distinto (Fuentes, 2016).

La aplicación de parámetros fijos en las ciencias sociales no sirve. Las construcciones humanas son imperfectas, dinámicas, permeables a su entorno, y pueden dar vuelcos inesperados a lo largo de su vida.

Los recursos económicos, humanos, cognitivos, materiales, organizacionales, políticos, y de decisión que intervienen en cada proceso, en cada ajuste o cambio, en cada transacción o realización de la entidad deben tenerse en cuenta desde la perspectivas de la sensibilidad social y no deben apartarse de la misma, dado que las entidades estatales no tienen mayor objetivo que el de velar por los intereses de la sociedad en su conjunto, cuidándola de riesgos, tanto potenciales como reales (Azerrad et al., 2016).

El rol conductor de las autoridades del Estado marca un rumbo y una forma vertical de decidir, tanto a nivel humano como a nivel material, en la mayoría de los países con un aparato público que sea considerable.

El Estado como tal debe tener la capacidad de resolver los conflictos y problemas tanto externos como internos. No puede ser ajeno a la problemática ciudadana, pero cuidando su propio personal a cargo.

La gestión de información debe ser fidedigna y confiable, regular y objetiva, sin descuidar aspectos clave ni los objetivos de cada programa, haciendo un análisis pormenorizado de recursos monetarios y no monetarios utilizados, corrigiendo y ajustando planes sobre la marcha.

Conclusiones

El análisis sobre la cultura organizacional y el control interno de las organizaciones ha sido muy discutido a lo largo de la historia, formando parte de una base estructural de la Administración (Andersen y Lueg, 2016; Barcos, 1998; Di Maggio y Powell, 2017; Felcman y Blutman, 2016).

En este estudio, se adoptó un enfoque orientado al servicio público, buscando comprender las características distintivas de las entidades públicas en comparación con otros tipos de organizaciones (Cardozo, 2017).

Tomando en cuenta la naturaleza única del compromiso de las entidades públicas con la sociedad, que supera al de otros tipos de entidades, y la responsabilidad que conlleva la gestión de recursos públicos y la influencia de sus decisiones en todos los niveles de la sociedad, se puede concluir que la administración de estas entidades es sustancialmente diferente de la gestión en otros ámbitos (Patterson et al., 2004).

El control interno de un ente público debe ser cuidado rigurosamente, dado que cualquier irregularidad será monitoreada y juzgada, y será expuesta fácilmente. En contraste, otras organizaciones como

empresas multinacionales, pequeñas y medianas empresas (pymes) y Entidades financieras privadas, operan con un grado de discreción mayor bajo el derecho privado vigente en la mayoría de las naciones, permitiéndoles una mayor flexibilidad en el manejo de fondos dentro los márgenes fiscales y legales establecidos.

En contraste con las organizaciones privadas, que solo son sujetas a juicio si se presentan pruebas y sospechas fundamentadas, las entidades públicas operan bajo un principio de transparencia y rendición de cuentas constante. Se espera que estas entidades demuestren activamente su integridad y eficiencia en la gestión de recursos públicos, rindiendo cuentas a los organismos competentes, a los otros poderes del Estado y a la sociedad en su conjunto, a través de la publicación periódica de cifras e información precisa y sin errores.

Para ello, se llega a la conclusión de que la cultura organizacional de los organismos del Estado debe estar a tono con los objetivos y metas de una sociedad beneficiaria de sus productos y servicios.

Basado en la importancia crítica de la información como el activo más valioso del Estado, y considerando cómo el control interno se fundamenta en esta información, junto con el uso de nuevas tecnologías y avances en la administración, se establece que la eficacia del control interno no solo depende de la cultura organizacional. La rigurosidad de los medios de control, la implementación de tecnologías pertinentes y la diligencia del personal encargado de supervisar el cumplimiento de los procesos administrativos son esenciales para garantizar la confiabilidad y efectividad de los resultados. La transparencia y precisión de la información manejada, que es regulada legalmente debido a la naturaleza delicada de los recursos públicos, es un aspecto clave que se vincula directamente con la cultura organizacional en entidades públicas.

De acuerdo con la Teoría General de los Sistemas de Von Bertalanffy (1993), nada de lo producido por el Estado, resultado de la combina-

ción de materia y energía, puede salir del sistema organizacional sin pasar por un control exhaustivo en cada una de sus etapas.⁶

En pleno siglo XXI , es imperioso buscar un Estado de excelencia, donde cada uno de sus entes, por más mínima que sea su tarea, conforme un sistema mayor con una visión entrópica y holística (donde la organización sea considerada como un todo) y donde la visión individualista sea dejada de lado (Schneider et al., 2011).

No sirve de nada un Estado que no cuide cada etapa del proceso, que se fije individualmente en cada sector, que se independice dentro del gran cuerpo estatal y que, de manera egoísta, no tenga en cuenta la visión general del producto.

Un Estado moderno eficiente es aquel que llega de forma íntegra a la mayor parte de la sociedad, a través de una cultura pujante y sus mecanismos de control acordes, funcionando, se evoca a una visión de servicio y prestación de calidad ante cada uno de los ciudadanos.

Se observa una notable calidad estructural de Estado en países del occidente europeo, donde naciones como Alemania o Francia mantienen instituciones fuertes. Estas instituciones se caracterizan por tener líneas de conducta consistentes que persisten a lo largo del tiempo, superando cambios políticos y diversas crisis.

Está claro, no obstante, que el debate de las instituciones del Estado está lejos de resolverse. Como tal, los sistemas administrativos, la discusión sobre los mecanismos de control y las distintas culturas, no forman una evolución lineal, sino que es a prueba de éxitos y fracasos, y que en el medio de esas vicisitudes, hay una sociedad que tropieza o se beneficia de estas pruebas (Schneider et al., 1992).

⁶ Von Bertalanfy aunque fue biólogo destacado, ha aportado grandes conceptos a las teorías de la organización. En el control interno, entran en juego los sistemas informáticos y de control, la evaluación de riesgos, la contemplación de pérdidas económicas a nivel macro y microeconómica, la legalidad y la estabilidad de cada una de las políticas que se implementen y por sobre todas las cosas, la confianza en que el efecto buscado será el resultante de la acción que se vaya a determinar.

No existe un tubo de ensayo que permita sacar conclusiones sin efectos secundarios o riesgos potenciales. Para ello la administración se ha encargado de recopilar la mayor cantidad de datos, y sacar argumentos relativamente genéricos que responda a los patrones vistos, que nuevamente, no son uniformes.

Este estudio, a través de un análisis detallado de la cultura organizacional y el control interno en las organizaciones estatales, ha contribuido a una comprensión más profunda de la gestión pública (Andersen y Lueg, 2016; Barcos, 1998; Di Maggio y Powell, 2017; Felcman y Blutman, 2016). Al adoptar una perspectiva centrada en el servicio público (Cardozo, 2017), se ha evidenciado cómo las entidades públicas difieren significativamente en su administración comparadas con el sector privado (Patterson et al., 2004). La necesidad de un control interno riguroso (Bertalanffy, 1993; Schneider et al., 2011) y la importancia de una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos de la sociedad son claras.

Este trabajo apunta a la necesidad de un Estado eficiente y transparente que pueda adaptarse y evolucionar a través de las vicisitudes de sus instituciones (Schneider et al., 1992). Queda mucho por recorrer en esta materia, y este estudio espera haber aportado valiosos conocimientos en la búsqueda de instituciones estatales más fuertes y efectivas.

Referencias Bibliográficas

- Agbejule, A. (2011) Organizational culture and performance: the role of management accounting system, *Journal of Applied Accounting Research*, 12 (1), 74-89. <https://doi.org/10.1108/09675421111130621>.
- Alvarado, J. E., y Sánchez, C. K. (2019). *Relación del control interno con la cultura organizacional de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018* (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

- Andersen, C., y Lueg, R. (2016). Does Culture Matter? – A Systematic Literature Review on How Culture Interacts with Management Control Systems. (November 1, 2016). <https://ssrn.com/abstract=2890880> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2890880>.
- Azerrad, R.; Tealdo, J. y Lozeco, J. (2016). Marco conceptual de la ESS desde distintas perspectivas. En R. Azerrad y J. Tealdo, *Economía Social y Solidaria. Experiencias Prácticas en el territorio* (págs. 17–31). Santa Fe: Ediciones UNL.
- Barcos, S. (1998). Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de organizaciones. En AAVV: Geli, Alejandro C. (Coordinador). *Qué es Administración, Las organizaciones del futuro*, Buenos Aires, Ediciones Macchi. (pp. 1 - 60)
- Barreix, A., J.C. Benítez y M. Pecho (2017). Revisiting personal income tax in Latin America: Evolution and impact. OECD Development Centre Working Papers, No. 338, Publicaciones de la OCDE, París.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gerencia pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas públicas*. FCE: México
- Beckmann, E. (2018). *La promoción de la Economía Social y Solidaria como estrategia de política pública. Propuestas, actores y modos de relacionamiento en la provincia de Santa Fe (2011–2015)*. [Tesis de Maestría Universidad Nacional de General Sarmiento]. Los polvorines
- Bertalanffy, L. (1993). *Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo, Aplicaciones*. Traducido del inglés por Juan Almela. México, Fondo de Cultura Económica. 311p.
- Boiero, M., Estevez, A. E., Grottola, L., y Cosaka, M. C. (2020). El Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP): un balance preliminar de su implementación. *Cuadernos del INAP Argentina*, 10, 16-23.

- Boscán de Pacheco, G., Fernández, J., y Guédez, J. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas. *Compendium 20* (39), 1 – 10. <https://www.redalyc.org/journal/880/88053976004/88053976004.pdf>.
- Caballero, D., y Ferer G. (2014). *Relación de la cultura organizacional y el control: Aproximación a los conceptos*, Tesis especialización. Facultad de Cs. Económicas, Bogotá, p. 1-22
- Cardozo, L.; Serafino, E.; Sotto, O. y Tealdo, J. (2017). Mapeo de la economía social y solidaria en el municipio de Santa Fe (Argentina): creación de una base de datos actualizada de las diferentes experiencias. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 110(25),05–15. <https://doi.org/10.16925/co.v25i110.1760>.
- Castelao, M.E. (2016). Las políticas públicas y su visión de la economía social y solidaria en Argentina. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, LXI (227), 349–378. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30032-0](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30032-0).
- Chica, S. (2006). El rompecabezas de lo público. *Revista Polémica*, 6. ESAP.
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1991). *El actor y el sistema*. Alianza Editorial Mexicana. México.
- Deninson, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley y Sons.
- Deux Marzi, M.V; Beckmann, E.; y Cardozo, l. (2019). Las políticas de promoción de la Economía Social y Solidaria en Santa Fe. Un mapeo de “lo existente” para imaginar “lo posible”. *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*. Universidad Nacional de Buenos Aires. ISSN: 1852–2718.
- Development Centre Working Papers [OECD] (2016), *Multi-dimensional Review of Peru: Volume 2. In-depth Analysis and Recommen-*

dations, OECD Development Pathways, Publicaciones de la OCDE, París

Di Maggio, P. y Powell, W. (2017). Retorno a la jaula de hierro el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. México Fondo de Cultura Económica, pp.104-195.

Dussel, E. (2006). Tesis de política. México: Siglo XXI editores, 176 p.

Duverger, M- (2017). El poder y la política, En: Filosofía: “Sociedad, poder y legitimación” 253-274. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448167236.pdf>.

Esteso, R. (2020). COVID-19: más estado - más presente. ¿Y si mejoramos el Estado? Apuntes desde la cuarentena sobre el mal estado del ESTADO. Cuadernos del INAP N°27, Buenos Aires.

Feinstein O, y García Moreno M. (2015). Seguimiento y evaluación. En: Kaufmann J, Sanginés M, García Moreno M, eds. *Construyendo gobiernos efectivos*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), p. 209-248.

Felcman, I., y Blutman, G. (2016). *Cultura organizacional – nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado*. Instituto Nacional de la administración pública, 15 – 26.

Fuentes C., H.J et al. (2016). *Impacto en la evasión por la introducción de la factura electrónica*, Working Paper, No. IA-006E00002-E37-2016, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Ciudad de México.

Gamboa Poveda, S., Puente Tituaña, P., Vera Franco, Y. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 487-502.

- Gómez, N. (2011). *Segregación residencial en el Gran Santa Fe a comienzos del siglo XXI*. *Bitácora Urbano Territorial* [en línea] (19 (Julio-Diciembre). Universidad Nacional de Colombia. ISSN electrónico 2027-145X. ISSN impreso 0124-7913
- Góngora, N., Nobile, C., y Soledad, L. (2014). Estudio Comparativo De La Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, (4), 51-65.
- Kottak, C. (2006). *Antropología Cultural*. Mc Graw Hill, Madrid.
- Matsumoto, D., Juang, L., Hwang, H. C. (2022). *Culture and Psychology*. Estados Unidos: Cengage.
- Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. *The Academy of Management Review*, 9(2) (Apr., 1984), 207-224. <https://doi.org/10.2307/258435>.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel.
- Morgan, G. (1993). *Imágenes de la organización*. Alfaomega-Rama.
- Ochoa, S. (2022). La cultura organizacional en el siglo XXI: un estudio bibliométrico de WOS. *Interciencia*, 47(3), 92-99. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2022/04/06_6844_Com_Ochoa_v47n3_8.pdf
- Ojeda, H. (2013). *Vigilar y diferenciar - La planificación del talento en las burocracias corporativas o de cómo se constituyen las élites en el mundo del trabajo*. Editorial Letra Viva.
- Paolini, N., Trabucco, N., Di Giovan, N., Odriozola, J., y Nobile, C. (2019). *Conociendo la Administración*. La Plata: Ed. Haber.
- Patterson, M., Warr, P., y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (2), 193-216. <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>

- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las organizaciones*, Barcelona, Editorial Herder.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control From Practice to Theory*. Springer Link.
- Quinn, R., y Rohrbaugh J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://www.jstor.org/stable/2631061>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Capítulo 5. Segunda Parte. Octava Edición. Pearson Educación. México.
- Rosales, F., y Sánchez Keenan, S. (2016). *Mejor Marketing II: Gestión: Cómo enfrentar los desafíos de los comunicadores en el actual contexto de medios y audiencias*. Editorial Amdia.
- Restrepo, M. (2022). Caracterización y evaluación de la función preventiva del control interno en Colombia, *Vniversitas*, 71, 19. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj71.cefp>
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Revista Política y Cultura*, (30), 119-134. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26711160006>
- Ruiz del Ferrier, C. (2017). *Control de políticas públicas - La cuestión de la transparencia y la transparencia en cuestión*, Flacso Argentina.
- Salas, E. (2018). Luces y sombras en el proceso de consolidación del régimen de empleo público en la administración nacional de Argentina. *Contribuciones para una agenda consensuada. GIGAPP Estudios Working Papers*, 109, 606-650. <http://www.gigapp.org>

- Salas, E. (2020). Empleo público. Trayectoria, balance y proyecciones. Hacia consensos básicos. *Cuadernos del INAP* N°25, Buenos Aires.
- Salazar, D. (1997). Distinciones y Comunicaciones. Hacia una teoría social hermenéutica y constructivista en arqueología. *Cinta de Moebio*. 2. diciembre de 1997. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile
- Schneider, B. J., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2011). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. End N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (29-49). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. J., Wheeler, J. K.s, y J. F. Cox (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology* 77 (5): 705-716. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.705>.
- Soledipa Reyes, S. G., y Zavala Sánchez, M. C. (2022). Control interno y la importancia en la gestión administrativa en la compañía San Miguel Chade, Manabí – Ecuador. *Ecuadorian Science Journal*, 6(2), 26. <https://doi.org/10.46480/esj.6.2.191>
- Sulbrandt, J., Navarrete, N., y Piergentili, N. (2007). *Las dimensiones organizativas de la implementación - Formas organizacionales que facilitan la entrega de servicios sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo. New York Avenue, NW Washington, DC, 9-82.
- Tealdo, J. (2019). *Aportes para el análisis de la situación del cooperativismo de trabajo en Santa Fe*; dirigido por Julio César Lozeco [et al.], 1a ed. Santa Fe. ISBN 978987-86-2672-7.
- Velásquez, A.T. (2006). Diseño de organizaciones para la producción de conocimiento. *Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios*. 58, enero-abril, 5-26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605802.pdf>.

Vique, F. (2016). El sistema de control interno y externo del sector público nacional. En: El control de la Actividad Estatal 1 / Horacio Rosatti ... [et.al.] 1a. edición para el profesor - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Asociación de Docentes de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, 1-231.