

¿PARA QUÉ TANTO CONTROL?

Lic. Luis Alberto Quintero Meléndez, M.Sc.

El control como tal es una actividad humana intrínseca a la persona, al inicio de nuestras vidas no somos conscientes del control ejercido por nuestros padres, quiénes nos vigilan al dar nuestros primeros pasos, nos orientan sobre lo bueno y lo malo en las etapas de la adolescencia, nos reprenden cuando desobedecemos, en nuestra madurez nos corrigen cuando actuamos de manera diferente a las normas sociales y sus enseñanzas; en fin, desde nuestro nacimiento estamos inmersos en procesos de control que orientan nuestra vida.

En este proceso hay momentos en los que nos cuestionamos todo y nos revelamos, y casi exigimos el libre albedrío a fin de tomar nuestras decisiones, acertadas o no, es así como experimentamos y en ocasiones, no sin antes sufrir una que otra consecuencia, tendemos a dar la razón a nuestros padres y hacemos nuestros todos aquellos controles, y es a partir de ahí cuando entendemos que nos controlan porque nos quieren y porque quieren lo mejor para nosotros.

De igual forma las instituciones han estado sujetas a controles, tanto internos como externos, es así como a lo largo de la historia vemos ejemplos de ciertos controles implementados desde la antigüedad para salvaguardar los tesoros de los reinos, los romanos, los egipcios, los babilonios llevaban cuentas de sus riquezas, tenían personas designadas con tal fin. Tal vez el ejemplo más conocido es el de José, aquel personaje bíblico que fue vendido por sus hermanos, y que por una serie de acontecimientos llegó a convertirse en el segundo al mando de Egipto, y a quien bajo encargo del Faraón le correspondió ejercer el control de lo recaudado en los tiempos de abundancia y su administración en los de escasez.

DEFINICIÓN DE CONTROL

Desde los principios de la llamada administración moderna, se han acuñado diversas definiciones del control, todas con componentes que han variado, desarrollado y actualizado a lo largo del tiempo. Cada cierto tiempo se generan nuevas corrientes de pensamiento y herramientas que han contribuido a conocer e interpretar de mejor manera el concepto. Es por tanto importante partir de unas definiciones de control para entender su evolución.

Una de las primeras definiciones que me gustaría presentar es la del diccionario de la Real Academia, en la cual se define al control como: **Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.**

Esta definición usa el concepto de control como una herramienta administrativa, de hecho nos establece un proceso que consta al menos de dos partes: Una referente a un proceso de revisión y la segunda a un proceso de intervención, misma que se presenta cuando se determinan situaciones anómalas que requieren la atención de una persona con autoridad suficiente para tomar decisiones.

Otra definición, la tomo de la práctica de la administración, Idalberto Chiavenato² define control como *“una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita”*. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

2 Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc. Graw Hill, 1988.

Nuevamente en esta definición mucha más elaborada acrecienta el concepto de proceso que tiene bien definido la valoración de lo propuesto en la planeación, buscando o determinando situaciones que ameritan ajuste para el cumplimiento en los procesos previos de formulación y ejecución.

Desde una perspectiva más moderna, base en la práctica de auditoría, el control se define como *"... la serie de acciones diseñadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización..."*³

Esta, más que una definición, marca un proceso de verificación de cumplimiento y toma de decisiones cuyo principal actor es el jerarca, a partir del cual y sus disposiciones inicia el proceso de forma vertical descendiente. Con una característica al indicar que el control proporciona una seguridad razonable, no 100% segura de que todo estará ajustado a lo planeado, situación difícil en cualquier proceso humano no exacto.

Es claro que para nuestros efectos la última definición expresa con más claridad la definición actual de control con las responsabilidades de la administración por el cumplimiento de sus funciones, partiendo de los objetivos trazados.

EVOLUCIÓN EN LA PERCEPCIÓN DEL CONTROL

El control ha evolucionado de muchas formas, en el mundo los grandes fraudes sufridos por empresas estadounidenses como los Casos Enron y World Corp., provocaron cambios severos en su legislación interna, pero más que eso, generaron un cambio en la población; los inversionistas fueron menos confiados tomando medidas a fin de exigir procesos de control más constantes y estrictos, y exigiendo una rendición de cuentas.

³ Asamblea Legislativa. Ley General de Control Interno No. 8292, artículo 8. San José, Costa Rica. Imprenta Nacional, 2002.



Estas acciones y otras diseñadas por grupos organizados para mejorar el control, provocan cambios y "modismos" en las metodologías de control, desarrolladas por organismos especializados en la fiscalización que dan como base, el impulso inmediato de los despachos de auditoría y otros entes afines, desarrollando y vendiendo metodologías relacionadas con procesos de control, destinadas, entre varias, a mejorar los sistemas internos basados en la auto-evaluación, rendición de cuentas y más recientemente en la evaluación del riesgo.

Todas estas herramientas permiten en forma individual o en conjunto, dar mejores instrumentos a la administración activa para evaluar los procesos y con información de primerísima línea tomar mejores decisiones.

NECESIDAD DE CONTROL EN LOS PROCESOS SUSTANTIVOS

Toda organización con base en sus objetivos y planes estratégicos tienen una serie de actividades prioritarias, sustantivas, que le permitirán en el mediano plazo alcanzar sus objetivos y satisfacer en buena medida los requerimientos de sus "clientes". Es por ello, que el control es un componente necesario, que debe estar inmerso en la

actividad cotidiana. Como se dijo al inicio de este espacio, el control implica evaluar y revisar lo actuado con respecto a lo planeado, es por ello que la buena marcha de una entidad se garantiza en alguna medida, con la aplicación de procesos de seguimiento que permitan de forma rápida y oportuna evaluar el cumplimiento de los planes y objetivos.

No con ello quiero decir que los planes y objetivos deben ser escritos en piedra, pero lo que sí debe ser claro es que los mismos deben ser contrastados con la realidad, con el fin de reforzar los aspectos débiles y generar un proceso de mejora y ajuste continuo.

¿PARA QUÉ TANTO CONTROL?

Ahora bien, luego de transitar brevemente en ideas relacionadas con el control, es necesario “aterrizar” en la reflexión más importante, centrada en una inquietud que muchas personas administradoras de procesos me han expresado a lo largo de mi práctica profesional:

¿Para qué tanto control?

- Si todo lo tenemos al día.
- Si nunca hemos tenido ningún problema.
- Si toda la vida hemos hecho las cosas así.
- Como si no tuviera tanto que hacer.
- Perdóneme pero nosotros hacemos muy bien nuestro trabajo.
- Aquí trabajamos en un ambiente de plena confianza.
- Etc., etc., etc.

Muchas de estas aseveraciones suenan una y otra vez, causando desazón en las personas que las han expresado.

Desde la perspectiva de la libertad, de la autonomía, resulta en cierta forma comprensible este pensamiento y queja, pero ¿qué ocurre cuando por carencias o debilidades de control estas mismas personas se enfrentan, no necesariamente por ser partícipes en las acciones, a problemas con procesos no efectuados de la mejor manera, con pérdida o deterioro de activos y bienes, con pérdida de dineros, con pérdida de prestigio ante los usuarios, con cobro de multas ante instituciones por pagos a destiempo de obligaciones permanentes, con adquisiciones al margen de la ley, funcionarios que por falta del adecuado seguimiento incumplen con sus obligaciones laborales y tantas otras situaciones cotidianas.

Es llegado ese momento, cuando esas mismas personas que han cuestionado el control lo justifican, es cuando se ve como una necesidad, y por tanto solicitan a las autoridades superiores la asignación de los recursos necesarios para su adecuado cumplimiento; entonces por qué esperar procesos disciplinarios o informes de auditoría para efectuar los cambios pertinentes, ¿no es más fácil cumplir con las normas y ser más receptivos a cambios en nuestros procesos internos? He ahí la gran interrogante que nos resuena a los encargados de evaluar los controles.

No quisiera terminar sin antes recordar que el jerarca o titular subordinado, al igual que el padre vigilante en las diferentes etapas de la vida de sus hijos, es el responsable del establecimiento, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno y por ello debe mantener un ambiente propicio para su desarrollo y lo más importante debe estar convencido y apoyar los procesos que tanto al interior como al exterior de su unidad se efectúa. ▲