

## RACIONALIZAR EL CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL MEDIANTE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: EXPERIENCIA DE CASO

**Dr. Jesús Antonio Serrano Sánchez<sup>1</sup>**

***Abstract:** This is a case study on implementation of Nonaka and Konno's knowledge management strategy in an internal control office of Mexican government. By five components it was been put in practice theories of Luhmann's systems theory, risk management, root cause, strategic planning and ontologies. This experience shows evidence about benefits, possibilities and limits of knowledge management for give rationality, sense and relevance to control actions in a post bureaucratic fashion, oriented by improve management and risk of corruption management.*

***Keywords:** knowledge management; risk management; ontologies owl; internal control on public administration; México.*

**Resumen:** Se presenta el estudio de caso sobre la implementación de la estrategia de gestión del conocimiento de Nonaka y Konno en un órgano de control interno de una entidad del gobierno mexicano. A través de cinco componentes se practicaron las teorías de sistemas, gestión de riesgo, causa raíz, planeación estratégica y ontologías. La experiencia aporta evidencia sobre los beneficios, posibilidades y limitantes que ofrece la gestión de conocimiento para dar racionalidad, sentido y pertinencia a las acciones de control postburocrático, que se oriente a la mejora de la gestión y la administración de riesgos de corrupción.

***Palabras clave:** gestión del conocimiento; gestión de riesgos; ontologías owl; control interno de la administración pública; México.*

---

<sup>1</sup> Maestría en Administración Pública – Universidad Anáhuac (UA) Huixquilucan, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8293-930X>. e-mail: [ox@unedal.com](mailto:ox@unedal.com)

## 1. PROBLEMA: PRETENSION DE CONTROL TOTAL EN UNA CULTURA BUROCRÁTICA

Existe una permanente insatisfacción por los limitados logros de los gobiernos y sus persistentes niveles de corrupción. A pesar de que los presupuestos gubernamentales son crecientes, la calidad de los servicios no parece mejorar y las medidas que se implementan para combatir la corrupción no parecen eficaces. Esta situación genera desconfianza en los gobiernos y, tanto gobernantes como ciudadanos construyen una narrativa con base en la idea de que “no se hace lo suficiente”, que deriva en la justificación de más gasto público y burocratización administrativa.

Para México, el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (Transparency International, 2022) muestra que se mantiene prácticamente estancada la condición del país respecto de este problema, a pesar de la creación del Sistema Nacional Anticorrupción y la transición de gobierno. Igualmente, estudios, como la más reciente Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (INEGI, 2021) exponen el grado de desconfianza que existe en algunas áreas del servicio público. Este es un auténtico problema, de ahí que Sandoval (2022) considere necesario un rediseño de la Administración Pública que promueva la austeridad y reduzca el burocratismo.

Paradójicamente, sostengo, parte del problema se encuentra en la visión jurídica prevaleciente y las acciones administrativas resultantes. Ante el justo reclamo social para poner freno a la corrupción, se responde con un sistema de control administrativo que se rige por el paradigma de control total, esto es, la pretensión de que debe vigilarse, regularse y sancionarse todo el funcionamiento gubernamental, lo cual, en la práctica, ni es posible, ni es eficiente. Esto ocurre porque se traslada un supuesto jurídico a una práctica administrativa. El resultado es un aparato de control oneroso, burocrático, y no por ello eficaz. (Serrano, 2018; Hellriegel & Slocum, 2009). El eje de este sistema de control total son los órganos internos de control.

El Órgano Interno de Control es una figura establecida en el artículo 109, fracción III de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con los objetivos de imponer el régimen de responsabilidades de los servidores públicos a través de la

prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de los recursos públicos. En el caso de la Administración Pública Federal dependen de la Secretaría de la Función Pública (en adelante SFP).

Las facultades y funciones de dichos órganos (en adelante, OIC) se encuentran establecidas en diversos instrumentos legales que, en razón de brevedad y del propósito de este artículo, no será posible explicar aquí. Es importante, no obstante, distinguir conceptualmente el órgano y la función que desempeña. Los OIC ejercen la función de control interno, que abarca cuatro sub-funciones: auditoría interna, mejora de la gestión, investigación de quejas y denuncias y promoción de sanciones.

La operación gubernamental no podría pensarse sino atada al principio de legalidad, empero, se pueden identificar dos incentivos perversos. Uno es a mantener la operación en una zona segura, donde el servidor público sabe que no corre riesgos de incurrir en falta si se mantienen en la misma rutina. Otro es la simulación, que consiste en asegurar la apariencia de legalidad, sin que en el fondo se alcance un desempeño a la altura de las expectativas ciudadanas y del espíritu de la Ley. Ambas se traducen en rigidez y burocratismo y, puesto que los OIC vigilan el estricto cumplimiento de normas y procedimientos, operan como anclaje de dicha rigidez (Serrano, 2016).

No debe perderse de vista que la razón de la administración pública es lograr el beneficio de la sociedad y no la preservación del propio sistema administrativo. Es decir, la oposición entre generación de valor público y conservación burocrática.

Es evidente que el conocimiento está en la base de los procesos de control interno, esto es: detección, administración y control de riesgos, por lo que su gestión eficaz debe contribuir a la mejora integral del objeto de control. En este artículo queremos mostrar un abordaje diferente de la función de control interno con base en los conceptos de gestión de conocimiento y gestión de riesgos.

## **2. BASE CONCEPTUAL**

## 2.1 GESTIÓN DE RIESGOS COMO OBJETIVO DEL CONTROL INTERNO

Control interno como control total entraña dos extremos teóricos inaceptables, uno es que toda la administración está viciada y por lo tanto debe controlarse por entero o bien, que se desconoce qué hay que controlar y, por lo tanto, se tiene que abarcar todo. El control total supone una estructura extensiva y no intensiva, dispersa y no focalizada, ineficiente, en suma. El cambio de énfasis se desprende del concepto de riesgo. Wolke (2017) lo asocia con la posibilidad de una afectación o una pérdida neta, así como con la pérdida de una ganancia posible. Formalmente, la Guía 73 de la *International Organization for Standardization* (ISO), considera que riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, lo que viene remarcado por eventos potenciales y sus consecuencias. Los riesgos también pueden encadenarse teniendo un efecto diversificado (*risk synergie*). Con Wolke distinguimos la administración de riesgos (*risk management*), de su control, que es una fase subordinada. El primero es el proceso amplio de detección, métrica, control y administración de los riesgos, mientras que el segundo, se corresponde con los propósitos del OIC y abarca, únicamente, la penúltima de dichas fases.

Para que el control interno sea eficaz en la sanción de la corrupción, no obstante, bajo los principios del *risk management* también puede y debe contribuir a la eficiencia y mejora del desempeño de las entidades controladas si aprovecha el conocimiento a su disposición para orientar sus recursos hacia aquellos factores críticos, aquellos con mayor incidencia, es decir, que están a la raíz de un problema (Walker, 2019; McClain et. al., 2018). Ello depende de nuevos enfoques de gestión que implementen la gestión del conocimiento ya que, a diferencia de lo que ocurre en el sector privado, la mayoría de los riesgos surgen del interior de la propia organización pública a manera de adquisiciones en términos desventajosos o a sobreprecio, falta de cumplimiento a la ley, uso patrimonialista de recursos o facultades, formulación inadecuada de programas, falta de capacitación y de evaluación del desempeño, entre otros (Avendaño, Montes, & Santana, 2021).

El diagnóstico expuesto condujo en su momento, a afirmar una noción estratégica del control interno en el que se diera cuenta de tres desafíos:

- Cómo se detectan y evalúan los riesgos,

- Cómo se canalizan los recursos de control, supervisión y acción disciplinaria.
- Cómo trascender las rutinas establecidas por la normatividad vigente, para incorporar un enfoque postburocrático que al mismo tiempo les dé cumplimiento y contribuya a la creación de valor público.

En ese sentido, como sostienen Zand (1997) y Buchwalter (2000) es determinante el papel del liderazgo en la decisión de entender cómo está distribuido el conocimiento a través de la empresa y ganar la confianza del equipo para un trabajo innovador

## 2.2 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento puede definirse como un conjunto de técnicas o incluso un paradigma para la gestión de las organizaciones que se basa en el uso, creación y circulación del conocimiento como una forma de valor agregado (Shin, Holden, & Schmidt, 2001).

Si en el sector privado la gestión del conocimiento es vista como un asunto crítico para la adaptación, competencia y sobrevivencia de las organizaciones en un ambiente de cambio discontinuo, su importancia en el sector público radica en que una de las respuestas que espera la sociedad de sus gobiernos sea informada, analítica y pertinente de las necesidades, lo que reclama un uso intensivo de la información que genera (Soo, Chen, & Edwards, 2018).

Las organizaciones encaran el desafío de convertirse en empresas de conocimiento. Este es un paso de la organización burocrática basada en el control a una postburocrática que se basa en la adaptabilidad, la creación de conocimiento, la innovación y el aprendizaje, es decir, a la capacidad de transmisión o comunicación del conocimiento adquirido y su integración en la solución de problemas (Denhardt & Denhardt, 2000).

A diferencia de la información, el conocimiento requiere la apropiación, combinación, relación y reinención que permita el aprovechamiento del talento personal y de los acervos de datos (Davenport & Prusak, 1998) que se acumulan en los órganos dedicados al control interno.

El modelo SECI<sup>2</sup> de Nonaka y Konno (1998) defiende la importancia de la socialización del conocimiento mediante el paso recursivo de lo que se sabe tácitamente a lo que se formaliza e internaliza. El paso del conocimiento tácito al explícito consiste en el efecto acumulativo donde lo que se sabe en la práctica, objeto del aprendizaje y de la ampliación de conocimientos llega a hacerse consciente y formal. El paso del conocimiento explícito al explícito consiste en una acción de aprendizaje formal o semiformal. Finalmente, en la medida en que un nuevo conocimiento explícito se generaliza y se vuelve una cultura organizacional (paso del conocimiento explícito al tácito), con lo que se cierra el ciclo.

Con este modelo, el empleado se desenvuelve en un medio que le permite evaluar constantemente, incorporar nuevas experiencias e información a su bagaje. Existen rutinas, procedimientos y prácticas que, independientemente de su grado de formalización, contienen mucha más información de lo que representan de manera superficial o explícita. Una organización abierta al conocimiento capitaliza todo ese saber implícito.

### 2.3 GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y CONTROL INTERNO

Entre los estudios que se tienen sobre gestión de conocimiento y control interno hay que contar los trabajos de Changchit et. al. (2001) y Changchit & Holsapple (2004) en los que analizaron los beneficios de los sistemas expertos para la transferencia de conocimiento de control interno entre los directivos relacionados a la auditoría y control. Asimismo, Saputra, et. al. (2016) quienes estudiaron la gestión de conocimiento que realizaron los auditores internos del gobierno de Indonesia.

Serrano (2019) defiende el potencial del sistema de control interno para asegurar la eficiencia y probidad de la gestión gubernamental superando la racionalidad burocrática weberiana, para lo cual se requiere un nuevo sentido del control postburocrático que debe ser estratégico, intuitivo, progresivo, ciudadano y holista, en vez de total.

## 3. METODOLOGÍA

---

<sup>2</sup> SECI, abreviatura de Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización del conocimiento.

La investigación que aquí se presenta aplica la técnica del estudio de caso. De acuerdo con Patton (2015) un estudio de caso hace una narrativa de eventos en retrospectiva, destacando aquellos eventos que se consideran significativos o representativos del fenómeno del que dan cuenta. Se trata, por lo tanto, de una investigación cualitativa que “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1998. pág. 11), el mismo autor la define como “una investigación de carácter instrumental”, ya que parte de reconocer el carácter singular y ejemplar del fenómeno que se presenta y que, de esta exposición narrativa será posible obtener información que contribuya a la comprensión de una problemática a otra escala. Este método permite verificar la pertinencia del marco teórico para la interpretación de un fenómeno o para la resolución de un problema práctico. En ese sentido se considera que la experiencia que aquí se presenta, da luz sobre algunas de las dificultades que enfrentan los OIC y las posibilidades que ofrece la gestión de conocimiento para obtener una gestión de riesgos pertinente, eficaz y eficiente.

El caso que aquí se presenta expone el *rationale* y resultados de la gestión del autor al frente del Órgano de Control Interno en el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario en el periodo julio 2019 a septiembre de 2021, como implementación multidimensional de la gestión del conocimiento en favor de la gestión de riesgos.

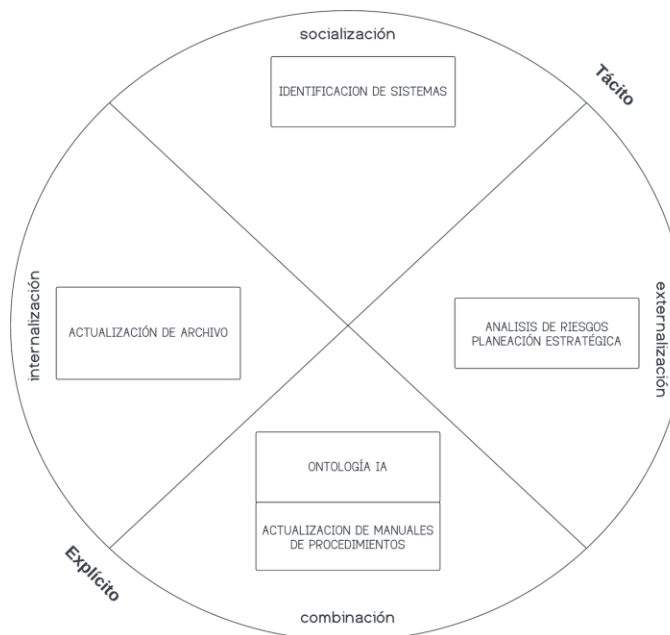
La experiencia se basó en tres premisas:

- 1) Afirmar que un OIC es una empresa de conocimiento. El OIC trabaja con un abundante flujo de información que recibe y produce. El valor público que aporta depende de generar conocimiento y aprovecharlo en una eficiente, pertinente y eficaz gestión de riesgos.
- 2) Que era necesario identificar dónde se produce y conserva el conocimiento que de hecho posee el OIC. Asimismo, responder cuál era el conocimiento posible y necesario de obtener y reaprovechar.
- 3) Que estas acciones debían estructurarse dentro de los parámetros legales establecidos y generar valor de ello y, al mismo tiempo, promover el trabajo en equipo y la multidisciplinariedad.

- 4) Que el factor preventivo del control interno reside en una eficaz detección y gestión de riesgos y que, por su propia naturaleza y problemática, el organismo público reclama una gestión de riesgos que haga un aprovechamiento intensivo de conocimiento.

Con dichas premisas se articuló el ejercicio de la Titularidad del OIC con base en un modelo para la gestión del conocimiento que abarcó cinco componentes, acordes con el modelo SECI (ver figura 1).

Figura 1 – Componentes de la implementación de la Gestión del Conocimiento en el OIC



Fuente: Elaboración propia.

#### 4. DATOS DE INVESTIGACIÓN

En materia de control interno el valor público consiste en la mejora de la gestión por parte de la entidad controlada, la racionalización en cantidad y calidad del gasto, la selección de recursos humanos, la detección y prevención de riesgos, pertinencia en la planeación de



auditorías, calidad en las observaciones de auditoría, evitar la repetición o recurrencia en las observaciones y en las conductas que constituyen faltas de los servidores públicos.

Con estas pretensiones se implementó el modelo de gestión de conocimiento en el OIC, de la siguiente forma:

#### 4.1 MACROSISTEMA

Este componente se basó en la teoría de sistemas de Luhmann (1984). La primera acción implementada fue la detección de los sistemas que se estaban atendiendo a través del personal responsable de cada una de las áreas del OIC. De este primer acercamiento resultó que varias actividades aparecían duplicadas o no identificadas, esto porque algunos procesos se subdividen en varios componentes cualitativamente diferenciados o porque son realizados por varias personas de manera concurrente o en etapas sucesivas. Fue necesaria una segunda e incluso una tercera revisión para depurar la relación de sistemas, llegando a una lista de 66, que, por la propia dinámica de instrucciones y normatividad recibida con posterioridad, sufrió cambios ya sea por supresión o por agregación de sistemas.

El sistema es el vehículo administrativo que, a través de la formalización, comprende un proceso, compuesto por actividades articuladas que aprovechan información para generar un producto y que son realizados por un personal determinado, en un tiempo determinado.

Cada uno de los sistemas posee un fundamento legal o administrativo y de ello deriva sus objetivos inmediatos, así como el área que será responsable de su implementación, empero, en muchos casos esto queda enunciado de manera genérica “el OIC hará...”

Los sistemas tuvieron que ser distinguidos a su vez con base en varios criterios: el medio a través del cual se formalizan y comunican, su periodicidad, el responsable y el destinatario.

Desde la propia teoría de sistemas, además se incorporaron tres dimensiones al análisis: de dónde proceden los insumos de cada sistema, a dónde van los productos del mismo y, de qué manera los sistemas se estructuran como subsistemas a un nivel inferior o suprasistemas a un nivel superior. El objetivo de esta identificación era promover las

sinergias, evitar las duplicidades y, sobre todo, lograr una comprensión holista del flujo de información.

Desde el punto de vista de gestión del conocimiento era importante aprovechar la información que pasa por el proceso, ya que esta comprende una serie de documentos con valor legal y la información que estos contienen, de manera que se puede ligar un documento y un dato con un sistema, un asunto y un tiempo. El modelo general de dicha ontología se ilustra en la gráfica 2.

El macrosistema era la pieza básica del proyecto ya que éste permitía identificar la información necesaria y disponible, así como los conocimientos que se generaban del trabajo cotidiano del OIC. Asimismo, permitía integrar las demás acciones en el ámbito de competencias que correspondiera a cada área y asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales del OIC con mejoras en calidad y oportunidad. Las categorías de sistemas resultantes fueron:

- Sistemas (plataformas de información administradas por diversas dependencias gubernamentales que reciben el nombre de “Sistemas”);
- Informes (documentos que sintetizan información producida de las actividades de control)
- Reportes (documentos que dan seguimiento a un asunto particular a lo largo del tiempo y que son solicitados de manera directa por el sector central);
- Comités (participación de la representación del OIC en sesiones de la entidad controlada que informan sobre asuntos a los que hay que dar seguimiento);
- Seguimientos (Actividades periódicas que verifican el cumplimiento de obligaciones legales).

#### 4.2 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

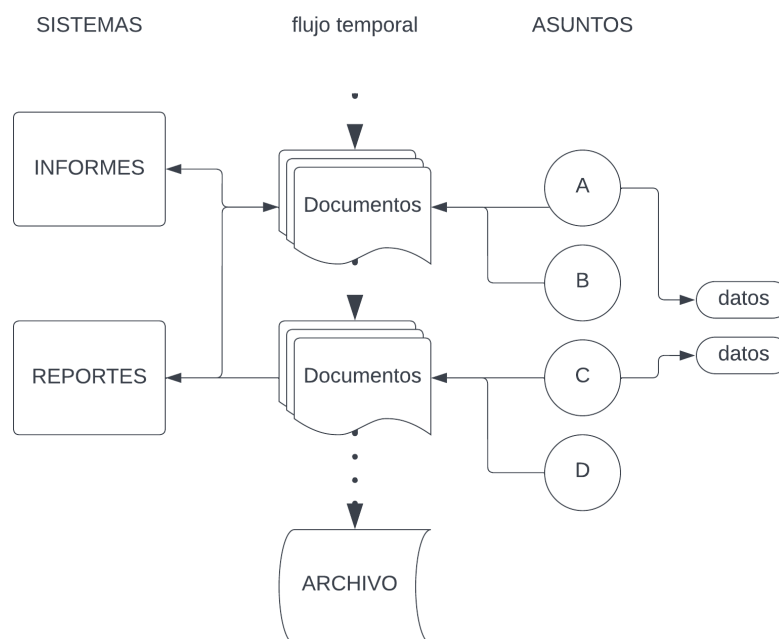
El proyecto comprendió, en segundo lugar, la actualización de los manuales de procedimientos del OIC. Cuando se reformó la legislación que rige las funciones del OIC en los años 2015 y 2016, la SFP instruyó la creación de manuales que hicieran congruente la

operación con las disposiciones vigentes entonces. A pesar de que, con la nueva administración, hubo nuevas reformas, fue hasta la instrucción del Titular del OIC que se solicitó que cada área elaborara una propuesta de manuales de acuerdo con la totalidad de los sistemas identificados y la determinación de los productos formales, plazos y características a obtenerse. Con ello se buscaba el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas correspondientes, ahondar la comprensión sobre las tareas desempeñadas, robustecer la articulación entre los sistemas e institucionalizar la eficiencia y calidad en el control interno y la gestión de riesgos.

Como ejercicio de gestión de conocimiento, la actualización buscaba que se explicitaran los saberes de experiencia tácita y que cada equipo de trabajo pudiera encontrar mejores vías para cumplir sus funciones.

Al respecto hay que decir que la actualización estaba en proceso con diferentes grados de avance, por lo que no se había completado.

Figura 2 - Ontología propuesta para la gestión de información del OIC



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

La planeación anual de actividades se realizó mediante un ejercicio de inteligencia colectiva que buscó visibilizar y articular los conocimientos de cada una de las áreas del OIC para detectar prioridades y riesgos. Esta actividad se hizo con base en la metodología del marco lógico y las técnicas de árbol de problemas y árbol de soluciones (Ortegón et. al. 2005; Sánchez, 2007). El producto fueron los programas anuales de auditoría de los años 2020 y 2021, su resultado fue la detección de riesgos de mayor impacto a fin de dirigir ahí las acciones prioritarias subsecuentes. La primera prioridad recae en la actividad sustantiva del ente controlado, esto es la liquidación bancaria y, en segundo lugar, la austeridad y la prevención de la corrupción en las contrataciones públicas.

### 4.4 ARCHIVO

La Ley establece qué documentación es la que pasará a formar parte del Archivo, el cual, en cualquier caso, es la memoria institucional empero, mucho de lo que realiza el OIC para su comprobación inmediata queda dispersa y eventualmente olvidada, resultando en conocimiento no generado.

La actualización del archivo requirió adecuaciones físicas al espacio, limpieza y orden de los expedientes y verificación del cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley General de Archivos, el Catálogo de claves de archivo de la SFP y de los Programas de la SFP en la materia. Hay que mencionar que, en los años recientes, bajo criterios del Archivo General de la Nación, se cambiaron las claves de clasificación de archivos lo que supone volver a clasificar los expedientes que se tenían y la duplicidad de claves. En ese sentido, en el momento de dejar el cargo quedaba pendiente la actualización del catálogo de acuerdo con las nuevas claves de archivo. Adicionalmente esta actividad estaba orientada a vincularse con la ontología, haciendo que la reclasificación sirviera para incorporar etiquetas xml/rdf (*extensible markup language / resource description framework*) para la administración interna de la información y vincular la historia de los asuntos con los procedimientos en curso.

#### 4.5 ONTOLOGÍA

Brusa, Caliusco & Chiotti (2008) defienden la importancia de trascender la heterogeneidad semántica que obstruye la integración de la información en el gobierno. Es por ello que se requiere resolver un problema esencial y enormemente paradójico para la administración pública que es la falta de estandarización en el tratamiento de la información. Lo que sucede es que prevalece todavía la cultura de la máquina de escribir; se usan las computadoras para llenar formatos, generar informes y oficios, pero no se sigue un criterio estandarizado que permita el procesamiento consistente de información. El documento se imprime para que sea firmado, sellado y archivado, pero no minado y reaprovechado en una cadena de conocimiento. Cambiar esto supone una corrección profunda en la cultura administrativa, pero también el facilitar las herramientas para semejante tipo de procesamiento. De más está decir que ello requiere inversión de recursos y la incorporación de capacidades que rebasan las que están a disposición de un OIC en particular, empero, este nuevo *rationale* para la gestión del conocimiento en favor del control interno podría ganar el interés y respaldo del sector central.

El macrosistema de control interno se compone de los sistemas y subsistemas, por ejemplo, informes y reportes, que se identificaron en el primer componente, sus instancias, es decir, los informes particulares contienen datos sobre determinados asuntos que siguen un flujo temporal (Figura 2).

Un más inteligente uso de las herramientas informáticas disponibles también permite unificar los procesos de análisis, atención y registro de los asuntos unificando dos extremos, la gestión y la generación documental. Este era el punto en el que, al momento de dejar el cargo se tenía el modelo. Quedaba pendiente por generarse la ontología que permitiera incorporar etiquetas xml/rdf a los documentos para su procesamiento mediante inteligencia artificial (*web lenguaje ontology OWL*), lo que liberaría las ataduras de la base de datos para relacionar información no estructurada previamente e, incluso, no estandarizada (Ding et. al., 2010).

#### 5. DISCUSIÓN

La función de control interno es una rama del derecho administrativo por lo que tiende a ser conducida de manera rigurosamente legalista, lo que refuerza el modelo de control burocrático. Los resultados de la experiencia que aquí se presentan permiten revelar la posibilidad de trascender un modelo ya anacrónico de control, sin abandonar las exigencias propias del derecho administrativo en materia de responsabilidades de los servidores públicos.

### 5.1 APORTES

La implementación de los componentes de gestión de conocimiento permitió a los servidores públicos que laboraban en el OIC tener una mejor comprensión de la articulación de las actividades realizadas, la forma en que se podrían eficientar procesos y también los obstáculos o limitantes para lograrlo.

Asimismo, si bien el proyecto buscaba focalizar, de hecho, permitió también tener una mayor cobertura respecto del ente controlado, gracias a la identificación de los sistemas y sus procesos propios y sus tiempos de cumplimiento. Varios procesos puntuales se perfeccionaron para que no sólo se hicieran más rápido, sino mejor y con un seguimiento longitudinal, especialmente respecto de los programas institucionales de control interno y administración de riesgos.

Permitió, por otra parte, focalizar y establecer una serie de subproyectos prioritarios orientados a supervisar aquellos procedimientos de mayor riesgo en la entidad, así como identificar áreas con mayor probabilidad de desviaciones normativas o de procedimientos.

Respecto de la metodología subyacente a la elaboración del mapa de riesgos se razonó sobre la “materialización” o actualización de los riesgos, lo cual puede ocurrir tanto de manera discreta como continua. De ello se desprende que si la materialización de un factor de riesgo es condición necesaria para que se produzca un impacto, sin embargo no es una condición suficiente. Otros factores concurren para la actualización o no del riesgo y su impacto. Asimismo, la materialización de los riesgos puede tener impactos a los que se les asignen valores progresivos. Estos aspectos no están contemplados en las Disposiciones y el

Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, publicado en el Diario Oficial el jueves 3 de noviembre de 2016.

## 5.2 LIMITANTES

Se tuvieron cinco limitantes: Ya que el equipo de trabajo no estuvo completo durante la mayor parte del periodo del encargo, asimismo, la interrupción de actividades que vino con la pandemia por el Covid-19 y, que, debido a que se nombró a otra persona para continuar al frente del OIC, no hubo tiempo suficiente para completar las iniciativas que aquí se han expuesto.

Los otros limitantes fueron la novedad que representaba esta conceptualización sobre el control interno, que implicó un trabajo previo de sensibilización y homologación de lenguaje y objetivos en el equipo, lo cual no estuvo exento de resistencias. Lo anterior amerita ponderarse propiamente como un logro, empero, fue un limitante ya que, si desde el principio hubiera familiaridad con la noción de gestión del conocimiento, el avance hubiera sido más ágil y los logros más significativos.

Por último, si bien, por la política de austeridad no se consideró solicitar presupuestos adicionales para este proyecto, si los hubiera, esto igualmente facilitaría el avance y alcance de estas iniciativas. El desarrollo del quinto componente requiere un arduo trabajo multidisciplinario y el desarrollo de soluciones tecnológicas para las cuales son imprescindibles recursos dirigidos a un proyecto de envergadura, cuyo valor radica en el potencial en el fortalecimiento de la capacidad de fiscalización, prevención y combate a la corrupción de los OIC.

## 5.3 POTENCIAL

Como proyecto de investigación esta experiencia invita a replicar los elementos estudiados en otros OIC y comparar entre ellos a fin de extender la comprensión de la importancia y requisitos de las gestiones de conocimiento y de riesgos para el control interno.

Como proyecto administrativo, los resultados de esta experiencia permiten extraer lecciones que contribuyan al mejoramiento del marco de actuación de los OIC, en especial

por lo tocante a sus manuales de procedimientos y las Directrices para el Control. Eventualmente, la discusión sobre los conceptos de control total y gestión de riesgos tendrían que estar a la vista del Poder Legislativo a fin de desburocratizar, modernizar y racionalizar en su conjunto el sistema de control interno.

Uno de los potenciales más importantes y directos que se desprenden de este caso es la importancia de vincular el análisis de riesgos de los organismos públicos aprovechando los conocimientos disponibles, históricos, técnicos, jurídicos, económicos y administrativos del desempeño de la entidad, así como del sistema en el que se actúa (social, de mercado e internacional). Este es un cambio a un seguimiento y evaluación de desempeño longitudinal, horizontal, interdisciplinario y sistémico.

Por último, la importancia de la ontología para desencadenar el potencial de todo el conocimiento anteriormente mencionado, que rebasa con creces las posibilidades de tiempo y personal. Sin el apoyo de un fuerte sistema de inteligencia artificial, las posibilidades de semejante mecanismo de detección de riesgos se vería limitado.

## REFERENCIAS

- Avendaño, F., Montes, P., & Santana, M. (2021). *Índice de riesgos de corrupción (IRC) Compras Públicas en México*. México: IMCO.
- Brusa, G., Caliusco, L.M., & Chiotti, O. (2008). Towards ontological engineering: a process for building a domain ontology from scratch in public administration. *Expert Systems*, 25(5), 484–503.
- Buchwalter, J. (2000). *Knowledge management in U.S. Federal government Organizations: Can It work?: Proceeding of information resources management association*. Hershey: Idea Group.
- Changchit, C., & Holsapple, C. W. (2004). The development of an expert system for managerial evaluation of internal controls. *Systems in Accounting, Finance and Management*, 103-120.
- Changchit, C., Holsapple, C., & Viator, R. (2001). Transferring auditors' internal control evaluation knowledge to management. *Expert Systems with Applications*, 275-291.



- Davenport, H. T., & Prusak L. (1998). *Working Knowledge*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 549–559.
- Ding, L., Dominic, D., Alvaro, G., James R., M., Xian, L., Deborah, M., & Jim, H. (2010). *Data-Gov Wiki: Towards Linking Government Data*. Obtenido de Conference: LinkedData Meets Artificial Intelligence, Papers from the 2010 AAAI Spring Symposium, Technical Report SS-10-07: <https://www.aaai.org/ocs/index.php/SSS/SSS10/paper/viewFile/1154/1444>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Organizational Behavior*. Mason: South-Western/Cengage Learning.
- INEGI. (2021). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG)*. <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2021/>
- Luhmann, N. (1984). *Sistemas Sociales*. Barcelona: Anthropos-UIA-CEJA.
- McClain, J. E., Powell-Hodge, M., & Beck, R. (2018). Audit Findings, Now What? *Armed Forces Comptroller (Fall)*, 26-29.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Roura, H. (2005). *Serie Manuales, Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago: CEPAL-ILPES.
- Patton, Michael Quinn (2015). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice* (4th ed). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*, 328-343.
- Sandoval, I. E. (2022). Hacia una nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo Federal: Reforma Administrativa y Austeridad Republicana. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 149-176.
- Saputra, M., & Darwanis and Hutahaean, S. (2016). The effect of financial management knowledge, competence and supervision act of the government's internal control officer on the quality of government's performance accountability report evaluation. *Academic Journal of Economic Studies*.

- Serrano, J. A. (2016). *El control interno de la Administración Pública: ¿elemento de estancamiento o de desarrollo organizacional?* México: INAP-Cámara de Diputados.
- Serrano, J. A. (2018). La gestión del conocimiento y la evaluación de riesgos de corrupción en el sistema de control interno: evidencias del caso mexicano. *Iuris Tantum*, 249–266.
- Serrano, J. A. (2019). El desarrollo de la gestión pública a través del Control Interno: lectura comparada México-España. *Ars Iuris Salmanticensis*, 121-146.
- Shin, M., Holden, T., & Schmidt, R. (2001). From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. *Information Processing & Management*, 335-355.
- Soo, C., Chen, S., & Edwards, M. (2018). A Knowledge-Based Approach to Public Value Management: A Case Study of Change Implementation in Disability Services in Western Australia. *Australian Journal of Public Administration*, 187-202.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Transparency International (2022). *Corruption Perception Index 2021*.  
[https://images.transparencycdn.org/images/CPI2021\\_Report\\_EN-web.pdf](https://images.transparencycdn.org/images/CPI2021_Report_EN-web.pdf)
- Walker, D. (2019). Find the root cause. *Acuity* Jun/Jul, 58-62.
- Wolke, T. (2017). *Risk Management*. Oldenbourg: De Gruyter.