



Mecanismos de control para el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones

Ángela María García Ruiz¹, Sebastián Londoño Botero²,

¹Especialización en Alta Gerencia, Universidad Libre, Avenida las Américas # 96-102, Pereira, Colombia
Correo electrónico: angelam-garciar@unilibre.edu.co

²Especialización en Alta Gerencia, Universidad Libre, Avenida las Américas # 96-102, Pereira, Colombia
Correo electrónico: sebastian-londonob@unilibre.edu.co

Resumen— Es de conocimiento general que para que las organizaciones puedan cumplir con su estrategia y generar utilidades, deben tener procesos que funcionen de manera óptima y estar constantemente actualizados acorde a la normativa, las nuevas tendencias y los cambios culturales y sociales. Esto no basta por sí solo, dado que al trabajar con seres humanos la tendencia al error es algo habitual y debe haber herramientas que controlen y corrijan las fallas que se presenten con el fin de ser más eficientes y prevenir riesgos, de la misma manera que es necesario hacer un seguimiento constante de la posición de la empresa y sus resultados para tomar decisiones que le permitan seguir avanzando; por lo que se hace necesario implementar mecanismos que le permitan a las compañías controlar de manera rigurosa sus procesos y seguir avanzando.

Este proyecto de investigación pretende integrar algunas hipótesis enfocadas en los mecanismos de control que los gobiernos corporativos deben implementar en las organizaciones para mantener un adecuado funcionamiento de sus procesos, generar utilidades y crear valor.

Palabras clave— Auditoría, control interno, estrategia, gestión empresarial,

Abstract— It is common knowledge that in order for organizations to fulfill their strategy and generate profits, they must have processes that work optimally and be constantly updated according to regulations, new trends and cultural and social changes. This is not enough on its own, since working with human beings the tendency to make mistakes is common and there must be tools to control and correct the failures that occur in order to be more efficient and prevent risks, in the same way that it is necessary to constantly monitor the position of the company and its results to make decisions that allow it to move forward; so it is necessary to implement mechanisms that allow companies to rigorously control their processes and move forward.

This research project aims to integrate some hypotheses focused on the control mechanisms that corporate governments should implement in organizations to maintain a proper functioning of their processes, generate profits and create value.

Keywords— Audit, internal control, strategy, business management,



1. Introducción

Para que toda organización funcione es claro que debe contar con un gobierno corporativo que se encargue de establecer normas, principios y procedimientos que permitan ejercer un control óptimo en el funcionamiento de los órganos de gobierno, articulando la toma de decisiones de la dirección estratégica, los mecanismos de control sobre el desempeño de la dirección ejecutiva, el cumplimiento de políticas y procedimientos de todas las partes interesadas y las relaciones entre la junta directiva y accionistas. (Deloitte, 2023).

El propósito de todo gobierno corporativo es “mejorar su desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad” (Bancoldex, 2022), para lo cual se hace necesario emplear mecanismos de control.

Existen tres mecanismos de control determinantes para los gobiernos corporativos como lo son el comité de auditoría, el control interno y el control de gestión (Carvajal, 2022). El comité de auditoría se encarga de verificar las actividades realizadas desde la parte financiera como del control interno, vigilando el cumplimiento de la normativa y proponiendo recomendaciones para la mejora continua de los procesos (Auditool, 2018). El control interno es responsable de emitir las políticas y procedimientos que “buscan proteger los recursos de la entidad, además de prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa” (Actualícese, 2021). Por último, el control de gestión que permite hacer un seguimiento a la gestión realizada en diversas áreas en determinado momento, con el fin de lograr una mejor calidad y efectividad en el desarrollo de las actividades para poder cumplir con la estrategia de la organización (Unir, 2021).

El presente artículo tiene como fin determinar ¿Cuáles son los mecanismos que deben adoptar las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos?, teniendo en cuenta que únicamente con el desarrollo de todas las funciones que componen el engranaje de una compañía no es suficiente para alcanzar el cumplimiento de la estrategia,



dado que sobre los procesos se debe ejercer un control para evitar desviaciones que irrumpan en la operación y resultado de las organizaciones.

Como futuros especialistas en Alta Gerencia, integraremos el conocimiento que hemos adquirido a lo largo de nuestra formación con la información que hemos recopilado producto de la investigación realizada, para definir los mecanismos de control que toda organización debe ejercer para cumplir con sus objetivos, cuya finalidad siempre va a ir dirigida al cumplimiento de la estrategia y por consiguiente a la generación de utilidades.

2. Reflexión

2.1. Gobernanza empresarial

Las compañías fueron creadas para generar valor y uno de los pilares según revela Carvajal, O. L. (2022) es la gobernanza empresarial, la cual es un elemento esencial de la administración de empresas que se enfoca en establecer el orden y las estructuras indispensables para asegurar una dirección y supervisión adecuadas al interior de una organización, lo cual ofrece el primer acercamiento a la parte directiva de las organizaciones en dónde se gestan las decisiones que encaminarán a la compañía hacia el cumplimiento de los objetivos. La gobernanza empresarial no sólo está enfocada en un aspecto financiero en las organizaciones, de hecho cómo menciona Carvajal, O. L. (2022) uno de los propósitos principales de la gobernanza empresarial es garantizar la toma de decisiones transparente, ética y responsable, al igual que promover la rendición de cuentas y proteger los intereses de accionistas y otros grupos de interés, además según la OCDE, el concepto de gobierno corporativo ha evolucionado en respuesta a transformaciones económicas, sociales y regulatorias. Si bien las normas y principios de gobierno corporativo pueden variar según el país, existen marcos internacionales, como los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), que proveen pautas generales y mejores prácticas. Entre los elementos claves del gobierno corporativo se hallan la estructura de la propiedad, el máximo órgano social y los derechos de los accionistas, la junta directiva, los administradores, los órganos de control, la revelación de información y los grupos de interés.



Uno de los pilares para el buen gobierno corporativo está siendo la OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) cómo lo plantea Almeida, Da Silva (2010) destacando que la gobernanza corporativa no solo mejora la eficiencia y rentabilidad de una compañía, sino que también genera confianza entre los inversionistas y la sociedad en general, siendo imprescindible para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de las organizaciones.

De acuerdo con Carvajal, O. L. (2022) dentro de un buen gobierno corporativo se destaca el comité de auditoría, el cual desempeña un papel fundamental al supervisar aspectos clave relacionados con la información financiera y el control interno de una organización. Algunas de las funciones específicas que realiza el comité de auditoría incluyen:

- Corroboración de la calidad y legitimidad de la información financiera: El comité de auditoría se responsabiliza de comprobar que los reportes financieros de la organización sean precisos, confiables y obedezcan los principios de contabilidad aplicables. Ello implica examinar y valorar la información financiera previo a su divulgación.
- Comprobación de la eficacia del proceso de control interno: El comité de auditoría se cerciora de que la organización disponga de sistemas de control interno fuertes para mitigar riesgos y salvaguardar los activos. Ello comprende evaluar la efectividad de los controles internos existentes, determinar posibles deficiencias y recomendar mejoras para fortalecer el proceso de control interno.
- Supervisión del alcance de las auditorías internas: El comité de auditoría supervisa y evalúa el alcance y la efectividad de las auditorías internas efectuadas dentro de la organización. Esto abarca revisar los informes de auditoría interna, analizar los hallazgos y asegurarse de que se adopten las medidas adecuadas para abordar cualquier problema identificado.
- Evaluación de la eficacia, eficiencia y objetividad de la información recopilada: El comité de auditoría evalúa la calidad y objetividad de la información recopilada por la organización, tanto a nivel financiero como operativo. Ello implica revisar y analizar reportes y métricas clave para evaluar la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización.



- Comprobación del cumplimiento de las normas legales: El comité de auditoría se asegura de que la organización cumpla con todas las normas legales y regulaciones aplicables en sus operaciones. Esto abarca revisar y evaluar los controles y políticas establecidas para garantizar la aplicación de las leyes y regulaciones relevantes.
- Análisis de las ganancias: El comité de auditoría analiza el superávit de la organización para evaluar su rentabilidad y sostenibilidad. Ello implica revisar los estados financieros, analizar los resultados del periodo y discutir las estrategias y acciones necesarias para mejorar el desempeño financiero.
- Supervisión del auditor independiente: El comité de auditoría se encarga de supervisar la relación de la organización con el auditor independiente. Esto incluye revisar y aprobar la selección del auditor, evaluar su independencia y objetividad, y supervisar su labor durante la auditoría externa.

2.2. Control interno

Desde los modelos de gestión se identifica el control interno como un componente organizacional fundamental para alcanzar los objetivos trazados, minimizar eventuales desviaciones y maximizar la eficiencia de los recursos disponibles. El control interno se trata de un conjunto de políticas, normas, procedimientos y mecanismos que buscan dotar a la dirección de una organización de herramientas para obtener información relevante, analizarla a profundidad y tomar acciones oportunas para corregir problemas detectados o mejorar procesos vigentes. Dentro de la estructura del control interno se encuentra el comité de auditoría, el cual funciona conforme a su propio estatuto, donde establece su objetivo, estructura y funciones. Este estatuto debe considerar aspectos como la integración del comité, las reuniones, citaciones, quórum, informes, responsabilidades y actas. Estos elementos garantizan que el comité de auditoría opere de manera eficaz y cumpla sus responsabilidades dentro del gobierno corporativo (Actualícese, 2021).

Un sistema de control interno robusto aporta diversos beneficios. Por ejemplo, reduce la probabilidad de fraudes o manejos irregulares al asignar responsabilidades claramente definidas, separar funciones, y alertar frente a operaciones inusuales. Así mismo, mejora la confiabilidad de la información financiera y administrativa suministrada

a los altos directivos, accionistas y terceros, dado que establece controles para asegurar su veracidad, exactitud y oportunidad. Además, permite realizar seguimiento cercano a las actividades clave del negocio e identificar áreas susceptibles de optimización y mejora. Con ello, facilita la toma de acciones preventivas para evitar efectos adversos sobre las utilidades, patrimonio o imagen corporativa (Auditool, 2018).

Cómo menciona Carvajal, O. L. (2022) a pesar de su efectividad los controles internos pueden ser eludidos por los colaboradores, algunos de los motivos más comunes son: la escasez de recursos para operarlos o falta de independencia de quienes los aplican. Además, los riesgos externos escapan al alcance de cualquier organización. Por ende, por más avanzado que sea un sistema de control interno, no puede garantizar de forma absoluta la consecución de objetivos ni la detección oportuna de incongruencias, pero sí mejora significativamente las posibilidades de lograr ambos propósitos y evidenciar resultados en los indicadores de la empresa.

2.3. Control de gestión

Con base en lo mencionado por Carvajal, O. L. (2022) el control de gestión es una disciplina que ha evolucionado con el tiempo, adaptándose a los cambios en la forma en que las organizaciones operan y toman decisiones. A medida que la economía global ha crecido y las empresas se han vuelto más complejas, han surgido nuevas herramientas y enfoques para el control de gestión. En el ámbito de normas y certificaciones, ISO ha desempeñado un papel importante. El ente internacional ISO, se encarga de emitir normas globales en áreas como calidad, gestión ambiental, seguridad de la información y gestión de riesgos. Estas normas proveen pautas y requisitos que las organizaciones pueden seguir para mejorar su desempeño y garantizar la calidad en sus procesos y productos. En cuanto a herramientas de control de gestión, se han desarrollado diversas metodologías y enfoques. Algunas de estas herramientas son:

Cuadro 1 – Herramientas de control de gestión.

NOMBRE	SIGLAS	DESCRIPCIÓN
--------	--------	-------------



Retorno de la inversión	ROI	El ROI es una métrica financiera que compara ganancia obtenida con inversión realizada. Permite evaluar la eficiencia de una inversión y su control financiero.
Just in time	JIT	Es una política de gestión de inventarios que busca minimizar niveles de inventario y garantizar entrega de suministros a tiempo para producción. Reduce costos de almacenamiento y mejora la eficiencia.
Valor agregado económico	EVA	Es una herramienta que evalúa indicadores financieros, principalmente la creación de valor generado por una empresa. Ayuda a analizar resultados de gestión financiera y controlar su rendimiento.
Balanced Scorecard	BSC	Es una metodología que permite medir indicadores de desempeño. BSC interrelaciona objetivos y acciones concretas, brindando control permanente sobre todos los factores de la organización.
Matriz DOFA	DOFA	Dofa es una herramienta administrativa que analiza la situación actual de una empresa en relación con debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Permite evaluar el entorno interno y externo que pueden afectar a la organización y facilita la toma de decisiones estratégicas.

Fuente: Adaptado de Association, J.M. (1986)

3. Conclusiones

Un sólido gobierno corporativo se asienta en el balance constante entre autoridad, responsabilidad, control y vigilancia. A través de múltiples disposiciones se pretende que quienes ocupan posiciones de poder en las organizaciones sean capaces de ejecutar sus planes y tomar decisiones estratégicas de modo informado, para maximizar la creación de valor compartido con inversores, clientes, colaboradores y la sociedad en general. Pero al mismo tiempo, deben existir medios y canales para supervisar que ese poder no se ejerza de forma arbitraria.



Resaltamos que, para el logro de los objetivos en las organizaciones, el buen gobierno corporativo desempeña un rol fundamental ya que implica una gestión eficiente, íntegra y transparente al administrar los recursos de las entidades, y el cual su manejo debe ser igual independientemente de si la organización es del sector privado o público. Potenciando de esta manera la productividad, los indicadores y los resultados de la organización sin tener cambios significativos entre cada uno de los sectores productivos de la industria.

Cuando los controles son adecuados y efectivos, se logra certidumbre en cuanto al correcto funcionamiento de procesos sensibles y el cumplimiento de las leyes, normativas locales y políticas. No obstante, un sistema de control interno, por muy bien que se diseñe va a tener limitaciones inherentes al sistema y va a requerir un riguroso seguimiento en su ejecución.

Para finalizar, concluimos que el valor de un sólido control interno radica en la habilidad que este posee para prevenir, detectar y corregir eventuales deficiencias que de otra forma pasarían desapercibidas. Si bien no elimina por completo la incertidumbre ni los riesgos asociados a la gestión empresarial, sí mitiga su probabilidad e impacto sobre resultados y reputación. Adicional, sobre el control interno es necesario un control posterior como el que realiza el comité de auditoría, quien es el último filtro que revisa la calidad de la información, realiza un análisis de las ganancias y verifica el cumplimiento de las normas legales para la posterior divulgación de la información.



4. Referencias Bibliográficas

Association, J. M. (1986). Kanban Just-in Time at Toyota.

(<https://www.routledge.com/Kanban-Just-in-Time-at-Toyota-Management-Begins-at-the-Workplace/Association/p/book/9780915299485>) (Revised edition)
Portland: Productivity Press.

Carvajal, O. L. (2022). Control Organizacional.

(<https://www-ebooks7-24-com.sibulgem.unilibre.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=83>). Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.

Deloitte. (2023). Qué es el Gobierno Corporativo?

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

Bancoldex. (2022). Buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

https://www.bancoldex.com/sites/default/files/5._buenas_practicas_de_gobierno_corporativo_2022_corto.pdf

Auditool. (18 de Noviembre de 2018). Control Interno.

<https://www.auditool.org/blog/control-interno/el-rol-del-comite-de-auditoria-en-las-organizaciones#:~:text=Dentro%20de%20las%20funciones%20a,internas%20dentro%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>

Actualícese. (2021). Control interno: definición, objetivos e importancia.

<https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/>

Unir. (2021). Control de gestión: qué es y cuál es su importancia?.

<https://www.unir.net/empresa/revista/control-de-gestion/>

OCDE (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.



UNIVERSIDAD LIBRE®

Personería Jurídica No. 192 de 1946 de Mingobierno
NIT: 860.013.798-5

(<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>). Paris: ÉditionsOCDE.

Alonso Almeida M., Da Silva J. (2010). Códigos de Buen Gobierno en Iberoamérica:

Análisis Comparativo Entre Brasil y México.

(Chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228641006.pdf>). Brasil: Revista Base.

www.unilibre.edu.co/pereira

Sede Campus Belmonte - Av. Las Américas carrera 28 No. 96-102 PBX (6) 3401043

Sede Centro, calle 40 No. 7-30. PBX: (6) 3401081

Sede Comité de Cafeteros Cra. 9a. 36-43 PBX (6) 3401081

Pereira, Risaralda



Vigilada Mineducación