

# ¿Hacia Dónde Va el Control?

*C. P. Oscar López C.*

Máster Auditoría Contable,  
Universidad Autónoma de Madrid  
Profesor tiempo completo  
Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad de Antioquia  
Email: [olopez@agustinianos.udea.edu.co](mailto:olopez@agustinianos.udea.edu.co)

---

## RESUMEN

Partiendo de la importancia del control a lo largo de la historia de la humanidad, han surgido varios interrogantes relacionados con la forma como se llevaban a cabo las actividades de control en un campo donde primaba la certidumbre y cómo debe procederse ahora cuando este elemento no tiene una presencia común, debido a las circunstancias de muy diversa índole que nos acompañan, no sólo en Colombia sino, también, en el resto del mundo. Todo lo anterior conduce a que nos replanteemos y resolvamos muchos interrogantes que surgen, entre los cuales juega un papel indiscutible la institución de la revisoría fiscal, en lo que tiene que ver con su adecuación al momento en que vivimos y, por consiguiente, con su futuro.

**PALABRAS CLAVE:** control, repensamiento, prospectiva, revisoría fiscal

---

## ¿Hacia Dónde Va el Control?

**M**ucho se ha insistido a lo largo de la historia del control, sobre el lugar destacado que este elemento dinamizador ha de ocupar en las organizaciones, proyectos, procesos, actividades, en fin cualquier acción susceptible de ser medida en sus resultados.

En realidad, basta con que iniciemos algún tipo de autorreflexión, para entrar en un amplísimo espacio donde las perspectivas a futuro se entremezclan con nuestros propios valores, creencias, metas y tácticas personales, chocando todos ellos en un accionar permanente y dinámico en pos de la consecución de unos ideales.

En este accionar pueden generarse algunas desviaciones en sus pretensiones, motivadas por el efecto impactante que nos producen ciertas situaciones de nuestro entorno, capaces de modificar esquemas de conducta y, por ende, un giro en nuestros objetivos personales muchas veces inadvertidas.

Es justo en este preciso momento, cuando requerimos de un mecanismo de alarma que excite nuestros sentidos y nos regrese a la realidad, preguntándonos: ¿Es esto lo que queremos?.

Pues bien, la respuesta a tal interrogante, será el análisis cognoscitivo de la confrontación entre nuestras recientes vivencias y las posiciones paradigmáticas que han venido soportando las decisiones. Es posible que aceptemos abiertamente nuestro nuevo esquema mental, como puede ser que no; de una u otra forma, la mencionada alarma nos advierte sobre una posible ruptura con el proyecto de vida hasta el momento escogido.

Tomar la decisión sobre la persistencia o el cambio es lo que pesa en este momento, sólo que al definirse por este último, será urgente la puesta en marcha de correctivos en nuestro comportamiento, que aseguren tomar las riendas de nuevo hacia los logros inicialmente pretendidos.

Trasladémonos ahora al escenario social y económico que en la actualidad nos asiste, permeado constantemente por los rigores de nuevas y frecuentes tendencias mundiales, las cuales posibilitan drásticas mutaciones en sus estructuras. ¿Cómo encaja en este orden de cosas el control?

Nuestro mundo ha mantenido con el transcurso de los años comportamientos cíclicos a partir de los cuales se experimentan cambios radicales en los modelos económicos; tendencias sociales revolucionarias que se postulan como panaceas ante los conflictos de la época; ideologías de turno, etc. Alrededor de todos estos acontecimientos siempre ha estado vigilante el control, como garante del cumplimiento de las expectativas.

Introduzcámonos un poco en el acontecer actual de cada uno de los agentes del desarrollo económico, social y religioso. Dentro de cada organización empresarial, por ejemplo, se trazan directrices desde lo administrativo de cara al futuro, las cuales se entrelazan estratégicamente con sus planes, metas, procedimientos, conformando un todo sistémico que gira alrededor de su propia dinámica. Dicho proceso para que sea eficaz, requiere ser monitoreado a través de un subproceso de verificación continuo.

Obvio que es en la interrelación del sistema de control interno es donde se fundamenta su éxito, pues partamos, por ejemplo, de la cuota decisiva que le otorga la clase dirigente al desarrollo progresivo del mismo con su compromiso, el cual ha de irradiar cultura. Pero no podemos, igualmente, dejar de lado la importancia del ambiente informativo y de comunicación que asegura de un lado la adherencia de la comunidad empresarial y, de otro, la coordinación en las actividades tendientes a enfrentar los riesgos que apuntan a la consecución de los objetivos; el conocimiento de tales riesgos ha de ser el producto de una pertinaz búsqueda tanto internamente, como en el entorno de cualquier organización que se considere de avanzada.

“Los tiempos que estamos viviendo son muy confusos porque muchas de las cosas que daban forma a nuestra vida están desapareciendo. Las instituciones en que nos basábamos, especialmente la organización del trabajo, ya no son tan seguras o tan ciertas. En primer lugar, las Organizaciones de trabajo están desapareciendo muy rápidamente en los últimos tiempos. Un tercio de las 500 Compañías de la revista Fortune han desaparecido siete años después de su publicación. En segundo lugar, aunque sobrevivan como instituciones, no van a proporcionarnos el tipo de vida que nuestros padres nos hicieron esperar. Si dirigimos la mirada hacia otras instituciones (la ley, las estructuras políticas, la monarquía) encontramos que también ellas están siendo cuestionadas. Son ídolos con pies de barro; descubrimos que

están guiadas por meros mortales. Por tanto es comprensible que nos sintamos muy inseguros en lo referente al futuro.”<sup>1</sup>

Siempre solíamos trabajar en un campo de certidumbre más o menos amplio, lo cual nos había permitido hasta entonces planear, basados en unos comportamientos del pasado y un poco de variación a futuro, pues las circunstancias en lo económico, político y social así lo permitían. De esta forma, la función del control apuntaba permanentemente a apoyar a la organización en la consecución de sus perspectivas a corto, mediano y largo plazos, midiendo por medio de indicadores el nivel de eficiencia y eficacia en los resultados y el análisis posterior de sus variaciones. ¿Y ahora qué?

Es inquietante tal interrogante, surgido del sombrío panorama en todos los campos, como lo muestra el milenio que apenas comienza.

En el plano nacional asistimos abismados al recrudecimiento de una violencia que ya parece no tener fin y que, por supuesto, afecta de una forma dramática la economía en todos sus órdenes. Las empresas que alcanzan a subsistir, notoriamente golpeadas, cambian drásticamente sus esquemas de trabajo y, por ende, su función de planeación debe replantearse intempestivamente, pues los efectos devastadores de esta guerra sin cuartel menguan notoriamente la capacidad de respuesta de las empresas; decisiones trascendentales se toman a diario en el campo laboral, ambiental, de mercados, tributario y financiero, que exigen una reacción inmediata del sistema de control interno como quiera que en su integralidad (previo, perceptivo y evaluativo) ha de asegurarse un adecuado apoyo a la administración.

También en el plano internacional, se observa como la economía da un gran viraje basado en el fenómeno de la globalización, donde los mercados soportan los vaivenes en gran parte originados por las decisiones drásticas y un poco protectoras de los grandes bloques económicos. Tal fenómeno nos enmarca dentro de un contexto donde la calidad e inmediatez de la información, son vitales para mantenerse en un mercado competitivo, y es allí donde el sistema de control interno debe apuntalarse para hacer viables tales exigencias.

---

1. HANDY, Charles. Repensando el futuro: Encontrar sentido en la incertidumbre. Editado por Rowan Gibson. Grupo Editorial Norma, 1997. P 21.

Es de advertir que he venido hablando en todo este comentario, de un sistema de control interno muy bien fundamentado, donde, por supuesto, la cultura en la organización ya es un hecho, donde cada empleado conoce perfectamente la trascendencia de sus funciones en la organización y, por tal razón, el concepto del autocontrol es la prioridad número uno.

“No podemos mirar hacia el futuro como una continuación del pasado. Las cosas que lo llevaron a usted a donde está no le van a ayudar a mantenerse allí. Pero por otra parte si no sabe de dónde viene le será difícil avanzar.”

En realidad, debemos ver el futuro como una serie de discontinuidades y debemos aprender a seguir el paso.

Yo utilizo la metáfora de la segunda curva, la segunda parte de la llamada curva sigmoideal ( en forma de sigma, nombre de la letra del alfabeto griego) donde se describe el modo en que se desarrollan los hechos en la vida real. Comienzan con un valle y a continuación, gracias a la suerte o a una buena administración, crecen y elevan la curva, pero al final declinan. Todo sufre una decadencia. Esto pasa con imperios, corporaciones, ciclos de vida de un producto, relaciones e incluso la vida misma. La única forma en que se puede crecer de manera continuada en el futuro, es creando una nueva curva antes de que la primera empiece a descender, lo cual significa tener constantemente inventiva y creatividad.”<sup>2</sup>.

“Para que las Organizaciones puedan volver a crearse, de cara al futuro, deben estar preparadas para desembarazarse del pasado; en caso contrario, permanecerán encerradas en su curva actual y, tarde o temprano, desaparecerán.

El arte está en no desembarazarse del pasado de una sola vez; no pueden abandonar la primera curva hasta que hayan acabado de construir la segunda. Por ello durante algún tiempo el pasado y el futuro tienen que coexistir en el presente, y ése es el camino a través de la paradoja.”

Considero, al analizar los dos textos citados anteriormente, que es justamente aquí donde se nos presenta en una forma mucho mas clara la característica proactiva

---

2. HANDY, Charles. Repensando el futuro: Encontrar sentido en la incertidumbre. Editado por Rowan Gibson. Grupo Editorial Norma, 1997. P 29.

del control interno como quiera que debe ir a la vanguardia de los hechos, es decir, no esperar que ellos sucedan, un poco otear ese futuro, que como dije anteriormente, aparece tan nebuloso.

Si bien es cierto, para sondear el futuro pueden existir diferentes maneras, tales como la legendaria adivinación; la irrupción de los métodos econométricos de proyección, basados en los principios de la regresión estadística o la aparición de la prospectiva, a finales de la década del cincuenta, bajo la inspiración de Gaston Berger y basada en el principio de que el futuro no sucede ciegamente, sino que depende solamente de la acción del hombre.

Alrededor de este tema se han generado cualquier cantidad de conceptos, entre ellos del autor, Francisco Mojica Sastoque, quién la describe como una linterna que arroja luces sobre lo que va a acontecer, lo cual reduce la incertidumbre del futuro y permite obrar mejor y con mayor seguridad en el presente. Sostiene este mismo autor, que se ha configurado como la mejor aliada de la planeación estratégica, al proporcionar un telescopio para visualizar el horizonte.

Asimismo, el autor español Juanjo Gabiña, considera que el futuro no se prevé sino que se construye, se inventa. Considera que la reflexión prospectiva es una herramienta fundamental previa a la toma de decisiones estratégicas, es movilizadora y permite a cada actor resituar su posición y darle un mayor sentido a la acción, al tiempo que moviliza a los trabajadores de las empresas a todos los niveles y les prepara mejor para afrontar con flexibilidad y anticipación, los retos que nos depara el futuro.

Finalmente, el autor Michel Godet, apunta "...que muchas veces, en los tiempos que corren, para una correcta elección de las opciones estratégicas, lo que importa no son los objetivos, por muy prioritarios que estos sean, sino la capacidad de respuesta a las variaciones del entorno. A través de la prospectiva es posible conocer mucho sobre las tendencias del futuro, tanto a nivel interno como externo al conjunto de los sectores económicos"<sup>3</sup>.

Si bien he de advertir que sobre este tema no he reflexionado con la debida profundidad, si, les confieso, que me ha llamado enormemente la atención como

---

3. GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Ediciones Alfaomega, S.A. de C.V., 1995.

quiera que constituye una técnica que debidamente implementada en las organizaciones, puede ofrecer la posibilidad de llegar al conocimiento más o menos aproximado de situaciones que de una u otra forma, acarrean riesgos en cuanto a la sostenibilidad de la organización. Esto, por supuesto, beneficia notoriamente a la administración, toda vez que así se le ofrece la posibilidad de “conocer” a futuro los riesgos que debe manejar.

“Hemos anotado que no existe el destino y que es el hombre el que hace su propio futuro. Se ha dicho también que el hombre es el protagonista de su suerte, lo es en consecuencia de su bienestar y desarrollo. No existen fuerzas extrañas diferentes al hombre mismo, que podamos considerar como los agentes del desarrollo; es decir como los actores del bienestar”<sup>4</sup>.

Como ya lo dije, anteriormente, con la ayuda de esta técnica, bien puede la administración plantearse su propio futuro y hacia allí dirigir todas sus herramientas estratégicas.

Cabe resaltar que la implementación de estas técnicas será seguida muy de cerca por el control interno, pues tal como lo he venido opinando, la cultura del control está inmersa aún en la propia planeación.

Pero es bueno pensar también en el futuro del control como tal. Me atrevería a formular la siguiente pregunta: ¿Cuál podrá ser el esquema de trabajo en un marco de nuevas exigencias, en ambientes organizacionales donde el actual orden de las cosas ya no estará vigente y, en cambio, imperará la complejidad?.

Es bien importante reconocer que en nuestro caso colombiano, este control ha venido ejerciéndose integralmente dentro de las organizaciones, mediante la actividad que despliega la Revisoría Fiscal.

Partiendo de la definición que de la Revisoría Fiscal hace la disposición profesional número 7 del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, en la cual plantea: “que es un órgano de fiscalización que, en interés de la comunidad, bajo la dirección y responsabilidad del revisor fiscal y con sujeción a las normas de auditoría

---

4. MOJICA SASTOQUE, Francisco. La prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro. Fondo Editorial Legis, 1991. P. 9.



generalmente aceptadas, le corresponde dictaminar los estados financieros y revisar y evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que integran el control interno, en forma oportuna e independiente en los términos que señala la ley, los estatutos y los pronunciamientos profesionales”<sup>5</sup>.

La mencionada disposición habla de órgano de fiscalización, lo cual, de acuerdo a definición dada por el profesor Marco Machado Rivera, en el libro “Historia de la Contaduría Pública en Colombia siglo XX”, es una actividad integrada que implica ejercer o desarrollar una serie de funciones (por ejemplo vigilancia) encaminadas a garantizar la conservación (acumulación) de la riqueza de un determinado ente contable o unidad económica. Es una de las formas de controlar dichos entes o unidades (a nivel público o privado) que interesa a particulares, a empresarios y al mismo Estado; la fiscalización se desarrolla sobre aspectos contables, jurídicos, económicos y administrativos.”

Sólo basta con hacer un breve repaso a la retrospectiva de la Revisoría Fiscal, la cual se remonta a más de un siglo de existencia en Colombia, para darnos cuenta de la gran diversidad de concepciones que se han generado en torno a su verdadera razón de ser en los marcos políticos, económico y social de nuestro país.

“Es bien claro que la institución de la Revisoría Fiscal surgió como una modalidad de las propias necesidades y desarrollos contables aún desde los años sesenta del siglo pasado. Aspecto este, por supuesto, este que delimitó enormemente la cobertura de sus funciones a lo largo de gran parte del presente siglo a tareas meramente verificadoras de la confiabilidad de una información. Se desconocía, por ejemplo, su dinámica, su proyección hacia el futuro y, sobre todo, su aspecto humanístico y su función socioeconómica.

Pues bien, a pesar del primer intento por parte de la ley 145 de 1960, de darle un estatus profesional a la contaduría pública en razón del desarrollo experimentado en nuestro país, no abordó satisfactoriamente tales temáticas. El Consejo Técnico de la Contaduría Pública como organismo permanente encargado de la orientación técnico-científico de la profesión, consciente de la ausencia de unas directrices capaces de colocar a la Revisoría Fiscal en una situación de proyección y de

---

5. Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Disposiciones profesionales 1 al 10. ECOE Ediciones, 1999. P. 135.

competitividad, emitió su pronunciamiento número 7, donde se propone un cambio de lo que es necesario saber y de la manera de actuar para tener éxito. Los antiguos métodos que daban un buen resultado en un mundo de ritmo más lento, ya no son eficaces. Estos cambios han sido lentos y han respondido más bien a las nuevas exigencias de los usuarios y de las entidades encargadas del control y vigilancia de las sociedades que a una decisión de la Contaduría Pública”.

Surgen, entonces, las preguntas: ¿Y para el nuevo milenio cuáles serán esas necesidades a satisfacer por la profesión?. ¿Cuál será el futuro deseado hacia el año 2010?. ¿Qué nuevos modelos económicos existirán en nuestro país generando nuevas formas de participación de la Revisoría Fiscal? ¿Será compatible la visión más moderna que tenemos de auditoría en este momento, bajo el enfoque integral?. o, por el contrario, ¿en razón del ritmo acelerado de los esquemas de producción, eficiencia y eficacia, existirán otros escenarios de control?. ¿Qué adaptaciones deberán hacerse en la Revisoría Fiscal hacia el año 2010, para poder cumplir con su cometido social?

Tal como lo dice Rowan Gibson en su escrito “Reformulando negocios”, “replantear el control y la complejidad tiene que ver con la manera de estructurar y administrar nuestras organizaciones para el siglo XXI.

Se centra en la necesidad de cambiar los antiguos supuestos y los modelos organizacionales -los cuales no tiene ningún sentido en un mundo posindustrial- y de crear un nuevo modo de operar basado en procesos de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.

Describe la infraestructura organizacional donde se pueden alimentar la aspiración colectiva y el replanteamiento de los sistemas, donde el personal de la organización puede ser proactivo más que reactivo y donde él puede aprender conjuntamente, de manera transformacional”<sup>6</sup>.

*Septiembre 24 de 2001*

---

6. GIBSON, Rowan. Repensando el futuro: Reformulando los negocios. Editorial Norma, 1997. P. 16.