

# Una visión moderna de la Contraloría

Por: Alfredo H. Osuna\*

## 1. FUNCION DE LA CONTRALORIA

En un proceso que se ha venido consolidando en los últimos tiempos, la función de la Contraloría se ha estructurado como la "Orientación y coordinación de las actividades de Control Gerencial necesarias para desarrollar un proceso por medio del cual, la Gerencia se asegura de que los recursos sean obtenidos y utilizados de manera eficiente, para alcanzar los objetivos de la Organización". Para lograr esto el Contralor es Consultor de la Gerencia, árbitro y mediador entre las diferentes áreas.

Tradicionalmente la Contraloría ha desempeñado una función de apoyo. En lo fundamental, ha tratado de mantener un sistema de control; pero cada día los problemas son más complejos y ramificados, hay más cambios en las leyes fiscales, se incrementa la necesidad de información interna para las diferentes áreas corporativas y se tiene el reto de dar más forma al futuro; por tanto el Contralor tiene que estar familiarizado con todos los aspectos del negocio.

El Contralor moderno es cada vez más consultor. Como fuente de consulta para todas las áreas de la empresa, el Contralor debe tener un perfil administrativo e inspirar la confianza que permite ser consultado por todos. El puede ayudar con técnicas, disciplina y objetividad a otras áreas a optimizar sus programas.

Debe tener una postura vigorosa que pueda impulsar decisiones óptimas mejoradas. Participar en todas las funciones de toma de decisiones de las áreas individuales.

Debido a la naturaleza única de su posición dentro de la Compañía y a la información que maneja, tiene una visión global de la empresa y llega a conocer sus fortalezas

y debilidades; por eso es un apoyo grande para el uso de herramientas administrativas como Justo a Tiempo, Calidad Total, Administración por Objetivos, Planeación Estratégica.

Con la transición de organizaciones de tipo funcional a organizaciones de tipo divisional, aparecieron las gerencias del medio que deben afrontar muchos conflictos porque comparten recursos y tienen ambiciones y metas diferentes. Es allí donde la función de árbitro del Contralor adquiere relevancia.

## 2. PERFIL DEL CONTRALOR

Cuando se define el perfil del Contralor, cabe enfatizar que el Contralor moderno no es un mero registrador; establece compromisos administrativos, es objetivo, analítico, tiene espíritu crítico y habilidad matemática, debe ser lógico, estar familiarizado con los detalles en todos los aspectos del negocio. Debe tener una comprensión básica de las áreas que coordina y amplios conocimientos de otras disciplinas de la administración, (Mercadotecnia, Procesamiento de Datos, Control de Producción, Administración de Salarios, Política de Empresas, etc.).

## 3. AREAS DE ACTIVIDAD

A continuación se describen de manera global las áreas básicas de actividad de la Contraloría, mencionando los posibles departamentos específicos que puede utilizar para llevar a cabo los objetivos de cada área.

### 3.1 Planeación y Control.

Establece, coordina y mantiene a través de la Administración Autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones de las distintas Divisiones. Utiliza herramientas como el Plan de Utilidades, Programas de Inversión de Capital, Presupuestos de Ventas, Costos, Producción, Gastos, Sistemas de Evaluación Financiera de Proyectos y Sistemas adecuados de Costos según la naturaleza de la empresa. Define políticas y procedimientos para implementar lo anterior. En general para llevar a cabo estas funciones debe contar con áreas ope-

\* Ingeniero Administrador, Universidad Nacional. Master en Administración de Empresas, INCAE. Profesor Universidad Nacional, EAFIT. Miembro de varias Juntas Directivas.

racionales de Presupuestos, Control de Proyectos y Costos.

### 3.2 Información e Interpretación.

Se comparan los resultados con los planes y estándares a todos los niveles. Para hacerlo eficientemente define políticas contables, de sistematización y procedimientos y elabora estudios analíticos para toma de decisiones sobre temas como la competencia, la estructura financiera, índices de precios, análisis estadísticos, etc. Genera y coordina toda la información estadística y contable para otras entidades dándole coherencia y lógica. Debe contar con áreas operacionales de Contabilidad, Estadística, Organización y Métodos.

### 3.3 Administración de Impuestos e Información al Estado.

Responde por la optimización y cumplimiento del tributo en todas sus formas. Establece para ello políticas, procedimientos, supervisa y coordina la preparación de la información para los organismos oficiales de todos los órdenes. Desarrolla la administración del tributo en sus fases de prevención, actuación y defensa, a través si es necesario, de una bien estructurada área de Impuestos.

### 3.4 Protección de Activos.

Asegura la protección de Activos a través del control interno y la Auditoría, tanto operacional como financiera y con la debida coordinación si existe la Auditoría Externa (normalmente financiera). Da especial énfasis a la correcta cobertura y manejo óptimo de los seguros. El área de Auditoría quien lleva a cabo estas funciones, debe además contar con una eficiente sección de Auditoría de

Sistemas Computarizados, dado que cualquier organización moderna se mueve en un mayor o menor grado en función de la sistematización.

### 3.5 Evaluación y Consultoría.

Sirve de Área Consultora a todos los segmentos de la Administración para determinar efectividad en políticas, Estructura Organizacional, Objetivos de la Organización, Proyecciones Económicas, aportando en forma definitiva a la Planeación Estratégica de la Organización.

### 3.6 Sistematización.

Para lograr efectividad en todos los campos, la Contraloría define, consulta y administra las políticas, recursos y planificación de los sistemas informáticos computarizados. Para cumplir con esta función, el área de Sistemas utiliza además de las secciones de Desarrollo de Software y Control de Operaciones, el Centro de Información, para asesorar a toda la Organización en el aprovechamiento adecuado de los recursos de sistemas (Hardware y Software). Se utilizan metodologías adecuadas de Planeación y Desarrollo de Proyectos de Sistemas y una Planeación Estratégica en esta Área, acorde con la de la Organización General.

## 4. APPLICACION Y PROYECCION AL FUTURO

Independientemente del tamaño de la empresa, es importante que exista conciencia de las funciones y Áreas de Actividad de la Contraloría, y así las varias actividades puedan compactarse, agruparse en distintas formas, o aún contratarse con terceros, lo fundamental es que se ejecuten y lleven a la práctica en forma sistemática, coherente y siempre con proyección al futuro, para lograr una administración técnica y preventiva.

**De la solidez  
de nuestros principios  
depende el futuro  
del país**



**SIMESA**  
SIDERURGICA DE MEDELLIN S.A.  
columna del progreso colombiano



INGENIERIA DE SISTEMAS

SISTEMATIZACION - PROGRAMACION  
CALCULOS - ASESORIA  
EN MINICOMPUTADORES

- Análisis de las necesidades y requerimiento de datos.
- Evaluación de las diferentes alternativas de equipos.
- Estudio de las propuestas de los fabricantes.

Apartado Aéreo 5006 Carrera 50 N° 52-140  
Teléfonos: Piso 12, Of. 1202  
241 35 42 - 245 73 05 Medellín - Colombia