



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

El gobierno corporativo y su contribución a la prevención de fraudes

Ebin Daniel Niño Galvis

Jorge Orlando Ramírez Gallego

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Auditoría y Control de Gestión

Asesor

Luis Fernando Gómez González, Especialista (Esp) en Finanzas

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Auditoría y Control de Gestión

Medellín, Antioquia, Colombia

2026



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Cita

(Niño Galvis & Ramírez Gallego, 2026)

Referencia

Niño Galvis, E. D., & Ramírez Gallego, J. O. (2026). *El gobierno corporativo y su contribución a la prevención de fraudes*. [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Estilo APA 7 (2020)



Especialización en Auditoría y Control de Gestión , Cohorte XIII.

Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
1. Planteamiento del problema	1
1.1. Descripción del problema.....	1
1.2. Formulación del problema	2
2. Justificación.....	3
3. Objetivos	4
3.1. Objetivo general	4
3.2. Objetivos específicos.....	4
4. Marco de referencia.....	5
4.1. Marco legal.....	5
4.2. Marco teórico	6
4.2.1. Concepto de gobierno corporativo.....	6
4.2.2. Cultura organizacional y su relación con el gobierno corporativo	8
4.2.3. El fraude empresarial y su relación con la cultura organizacional y el gobierno corporativo	9
4.3. Marco conceptual	12
5. Diseño metodológico.....	14
5.1. Tipo de monografía	14
5.2. Técnica e instrumentos de investigación.....	14
6. Desarrollo y discusión del tema	23
7. Análisis de resultados y conclusiones	24
Referencias	28

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz de revisión bibliográfica	14
Tabla 2 Elementos de una cultura organizacional que contribuyen a un adecuado GC para la prevención el fraude en empresas listadas en Colombia.....	18

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Mapa mental de la presente investigación23

Resumen

Este trabajo analiza la contribución del gobierno corporativo (GC) a la prevención del fraude en empresas listadas en Colombia, a partir de la identificación de los atributos culturales que fortalecen la ética, la transparencia y el control. El estudio parte del reconocimiento de que las crisis empresariales derivadas de fallas en la administración han impulsado la adopción de normas que orientan las buenas prácticas, dado que la ausencia de GC incrementa riesgos como la concentración de poder, la falta de independencia en órganos de control y la opacidad informativa.

A través de una revisión bibliográfica, se examinan los fundamentos conceptuales del GC, su evolución en el contexto colombiano y su relación con la cultura organizacional. Se evidencia que una cultura sólida, basada en la integridad, la rendición de cuentas y el autocontrol, es indispensable para prevenir el fraude, pues limita los factores del triángulo del fraude: presión, racionalización y oportunidad.

El análisis del marco legal muestra que las empresas listadas están sujetas a exigencias estrictas de transparencia y supervisión, cuyo incumplimiento genera sanciones económicas y reputacionales significativas.

Se concluye que el GC, cuando está respaldado por una cultura organizacional ética y coherente, constituye un pilar esencial para la prevención del fraude, fortaleciendo la confianza de los stakeholders, la sostenibilidad empresarial y la legitimidad institucional.

Palabras clave: gobierno corporativo, cultura organizacional, prevención del fraude

Abstract

This study examines the contribution of corporate governance (CG) to fraud prevention in publicly listed companies in Colombia, based on the identification of cultural attributes that strengthen ethics, transparency, and control. The analysis begins with the recognition that corporate crises arising from managerial failures have driven the adoption of standards that guide good practices, given that the absence of CG increases risks such as the concentration of power, lack of independence in oversight bodies, and informational opacity.

Through a comprehensive literature review, the study explores the conceptual foundations of CG, its evolution within the Colombian context, and its relationship with organizational culture. The findings show that a strong culture—grounded in integrity, accountability, and self-regulation—is essential for preventing fraud, as it limits the elements of the fraud triangle: pressure, rationalization, and opportunity.

The analysis of the legal framework demonstrates that listed companies are subject to strict transparency and supervisory requirements, and that non-compliance results in significant economic and reputational sanctions.

The study concludes that CG, when supported by an ethical and coherent organizational culture, constitutes a fundamental pillar for fraud prevention, strengthening stakeholder trust, business sustainability, and institutional legitimacy.

Keywords: corporate governance, organizational culture, fraud prevention

Introducción

En las últimas décadas, los escándalos corporativos y las crisis derivadas de fallas en la administración empresarial han puesto en evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de dirección, control y supervisión dentro de las organizaciones. En este contexto, el gobierno corporativo se ha consolidado como un pilar esencial para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la protección de los grupos de interés, especialmente en empresas listadas, donde la confianza del mercado y la integridad de la información financiera son determinantes para su sostenibilidad. Por ende, la ausencia de prácticas robustas de gobierno corporativo incrementa riesgos como la concentración de poder, la falta de independencia en los órganos de control y la opacidad en la información financiera y operativa, factores que facilitan la materialización de fraudes.

En paralelo, la cultura organizacional ha adquirido un papel estratégico en la gestión del riesgo y en la prevención de conductas indebidas. Los valores, creencias y prácticas compartidas por los miembros de una organización influyen directamente en la forma en que se toman decisiones, se gestionan los recursos y se enfrentan dilemas éticos. La relación entre cultura y control interno es especialmente relevante para la auditoría, disciplina que requiere comprender no solo los procedimientos formales, sino también los comportamientos y dinámicas que pueden fortalecer o debilitar el ambiente de control.

La intersección entre gobierno corporativo, cultura organizacional y prevención del fraude constituye, por tanto, un campo de análisis prioritario para la auditoría moderna. La teoría del triángulo del fraude, evidencia que la oportunidad se reduce significativamente cuando existen estructuras de gobierno sólidas y una cultura ética que limita los incentivos para cometer irregularidades. En empresas listadas, donde la supervisión pública y regulatoria es más estricta, comprender cómo estos elementos interactúan resulta indispensable para anticipar riesgos, fortalecer los sistemas de control y promover prácticas empresariales responsables.

Esta monografía se propone identificar los atributos y elementos de una cultura organizacional que contribuyen a un gobierno corporativo adecuado para la prevención del fraude en empresas listadas en Colombia. A través de una revisión bibliográfica rigurosa, se analizan marcos normativos, principios internacionales, tipologías de fraude y buenas prácticas, con el fin

de aportar a la discusión académica y profesional sobre cómo las organizaciones pueden construir entornos éticos, transparentes y resilientes. El propósito final es ofrecer una mirada integrada que permita comprender el papel estratégico del auditor en la evaluación de la cultura organizacional y del gobierno corporativo como herramientas fundamentales para la mitigación del riesgo de fraude.

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción del problema

Ante las crisis derivadas de la deficiente administración de las empresas, se ha presentado un auge de reglas y códigos que orientan las buenas prácticas y fortalecen el GC (en adelante GC) como mecanismo que favorece el buen funcionamiento, salvaguarda las necesidades de los grupos de interés y fortalece el crecimiento sostenible de las empresas. En contraste, se ha evidenciado que la ausencia de GC incrementa factores de riesgo como la concentración de poder sin ningún tipo de control, la falta de independencia en juntas directivas y otros órganos de control, la escasa transparencia en la información financiera y operativa, y la débil cultura ética y ausencia de canales de denuncia confiables.

“Las empresas con buen gobierno corporativo toman mejores decisiones estratégicas, de propiedad y gerenciales, lo que las hace más competitivas y capaces de enfrentar entornos locales y globales complejos, cumpliendo eficazmente sus objetivos organizacionales”. (Superintendencia de Sociedades de Colombia, et al., 2023, p.10).

Las organizaciones que adoptan el GC dentro de su cultura organizacional establecen normas, principios y procedimientos que orientan y regulan la estructura y funcionamiento tanto de los órganos de gobierno como de los órganos de control. Entre otros aspectos, el GC mejora la transparencia y la rendición de cuentas, fomenta la confianza con los grupos de interés, favorece la reputación corporativa, mejora la eficiencia en la toma de decisiones, asegura el cumplimiento normativo y reduce la posibilidad de fraudes o manejos indebidos de los recursos.

En este contexto, es pertinente identificar la contribución que hace el GC a la prevención del fraude, partiendo de la comprensión de las características principales de una cultura organizacional que define mecanismos y procedimientos que favorecen las buenas prácticas y que favorecen la gestión responsable y transparente de la empresa.

El análisis de una cultura organizacional que adopta y se compromete con el GC, también aporta a la identificación del rol del control interno al momento de prevenir y detectar los fraudes.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los principales atributos y elementos de una cultura organizacional que contribuyen a un adecuado GC para la prevención del fraude en las empresas listadas en Colombia?

2. Justificación

Considerando la influencia que tiene la cultura organizacional como ese conjunto de valores, creencias, principios, normas, hábitos, prácticas y formas de interacción que comparten los miembros de una organización y que guían su comportamiento dentro de ella, lo que a su vez determina la transparencia e integridad en las acciones, resulta útil para la gestión del conocimiento y el aporte al debate académico, identificar atributos y elementos que caracterizan a una cultura organizacional y que contribuyen a un adecuado GC para la prevención del fraude en empresas listadas en Colombia, como es el interés principal del presente trabajo investigativo. Así lo expresa Almeida (2024) “la promoción de una cultura organizacional que valora la integridad y la transparencia no solo ayuda a prevenir fraudes, sino que también fortalece la confianza y la cohesión dentro de la empresa (p. 94).

El GC facilita la dirección y control de las empresas y cuando este se apoya en una cultura organizacional sólida, fortalece la implementación de controles internos efectivos, supervisión y toma de decisiones alineadas con las expectativas de los grupos de interés o stakeholders. Para efectos de claridad en el concepto, en relación con el fraude empresarial, es interesante la definición aportada por Paz (como se citó en Correa et al, 2020) quien argumenta que el GC “ayuda a implementar políticas más efectivas contra posibles atropellos financieros por parte de directivos de una entidad, dicho modelo tiene como objetivo generar mayor transparencia en todas las operaciones de la organización, lo que origina mayor confianza a los stakeholders” (p. 44-45).

Teniendo en cuenta que el concepto de GC ha sido objeto de estudio en distintas instancias nacionales e internacionales, esta monografía pretende contribuir a la discusión académica sobre lo que ha significado la adopción del GC en empresas colombianas listadas, considerando que sus acciones son propiedad del público en general y se pueden comprar y vender en mercados públicos como la Bolsa de Valores, por lo tanto, suelen tener mayor vigilancia y objetivos sociales además de la sostenibilidad financiera, por lo cual requieren una cultura organizacional que combine eficiencia, ética y cumplimiento.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Identificar los principales atributos y elementos de una cultura organizacional que contribuyen a un adecuado GC para la prevención y mitigación del impacto del fraude organizacional en empresas listadas en Colombia.

3.2. Objetivos específicos

- Describir, desde una perspectiva teórica, los principios del GC, incluyendo el contexto colombiano.
- Identificar los mecanismos y estrategias internas que refuerzan los comportamientos alineados con el buen GC.
- Determinar los valores y principios éticos fundamentales que deben estar presentes en la cultura organizacional para prevenir las prácticas fraudulentas.
- Caracterizar tipologías de fraude y su relación con el GC en términos de prevención y control.

4. Marco de referencia

4.1. Marco legal

Las empresas listadas en Colombia deben cumplir con un marco legal que incluye normas societarias, financieras, tributarias, laborales y de GC, supervisadas principalmente, por la Superintendencia Financiera y la Superintendencia de Sociedades.

En este sentido, está el Código de Comercio que regula la constitución, funcionamiento y disolución de sociedades comerciales. La ley 222 de 1995 que establece normas sobre estados financieros, inspección y vigilancia, a la vez que exige la revelación de conflictos de interés, composición de juntas directivas y mecanismos de control interno. La ley 964 de 2005 que rige el mercado de valores, incluyendo requisitos para emisores, revelación de información y protección al inversionista. La Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera (C.E. 006/25), específicamente en su capítulo III. Gobierno Corporativo, que contiene instrucciones sobre GC, revelación de riesgos, y prácticas de transparencia.

De igual forma, aparecen las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) cuya aplicación es obligatoria para empresas listadas y facilitan la comparabilidad y transparencia de sus estados financieros a nivel global, lo que atrae a inversores y permite una mejor toma de decisiones.

Asimismo, la ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción) brinda otras herramientas en el marco de la rendición de cuentas y sanciones por actos fraudulentos, lo que motiva una cultura organizacional fundamentada en el actuar, la ética y la transparencia.

Por su parte, el Código País es una compilación de recomendaciones de mejores prácticas de gobierno corporativo para emisores de valores. Y, finalmente, existen otras disposiciones como las de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que recomiendan fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad en el GC para promover mercados confiables, crecimiento económico y estabilidad financiera.

El incumplimiento de estas normativas, puede acarrear sanciones severas a las empresas, como lo reza la ley 2195 de 2022 (mediante la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción) en su artículo 4, que adiciona al artículo 34-2 de la ley 1474 de 2011 las multas económicas (hasta 200.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, más el mayor valor entre el beneficio obtenido o pretendido), inhabilidad para contratar con el Estado (hasta por 20 años, según la gravedad), publicación obligatoria de la sanción (en medios de amplia circulación y en la web corporativa), prohibición de incentivos gubernamentales (hasta por 10 años) y suspensión o cierre del establecimiento (ordenado por la Superintendencia de Industria y Comercio). Lo anterior, además de tener consecuencias económicas, afecta considerablemente la reputación de estas empresas, que es uno de sus activos intangibles más importante.

4.2. Marco teórico

4.2.1. Concepto de gobierno corporativo

Para el presente trabajo investigativo, resulta de gran relevancia la definición que hace la OCDE sobre GC:

El gobierno corporativo guía la dirección de una empresa y sus relaciones con los accionistas y demás partes interesadas. Igualmente, proporciona la estructura y los sistemas adecuados para dirigir la empresa y fijar sus objetivos, determinando la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución. De esta manera, un buen gobierno corporativo permite crear un entorno de confianza, transparencia y rendición de cuentas, lo que fomenta la inversión a largo plazo y respalda el crecimiento económico y la estabilidad financiera (OCDE, 2023, p. 8).

De igual forma, considerando que se relacionan las empresas listadas en Colombia, la aproximación que hace la IFC (International Finance Corporation) también complementa y aporta claridad al concepto:

Un buen gobierno corporativo ayuda a las empresas a operar con mayor eficiencia, mejorar el acceso al capital, mitigar riesgos y protegerse contra la mala gestión. Aumenta la

responsabilidad y la transparencia de las empresas ante los inversores y les proporciona las herramientas necesarias para responder a las inquietudes de las partes interesadas (IFC, s.f., párr., 1).

Con el inicio del siglo XXI se presenta un auge de la implementación de GC por lo que aparecen diferentes aproximaciones teóricas, desde los autores que lo describen con una “perspectiva económica, que entiende por GC a la defensa de los intereses de los accionistas” (García, como se citó en Garzón, 2021, p.158), pasando por la comprensión de la responsabilidad social a través del cumplimiento de las obligaciones tributarias, hasta llegar a acepciones centradas en las buenas prácticas y la toma de decisiones que consideran los intereses de las partes interesadas.

En el contexto colombiano, la temática del GC se fortalece a partir del año 2000 con avances de los entes regulatorios que se complementan con visiones internacionales:

El auge en Colombia se da con los desarrollos de la Superintendencia Financiera y el trabajo conjunto con el Banco Mundial en lo referente a nuevas formas de supervisión del sector financiero basadas en la disciplina de mercado, la autorregulación y el monitoreo proactivo. Durante el año 2001, Confecámaras inició su programa de GC con el objetivo de promover el desarrollo y aplicación de códigos de buenas prácticas dirigido a pymes y entidades del Estado (Berrio, 2008, p. 81)

La Guía de Buenas Prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables, publicada por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, aterriza el concepto de GC para el contexto colombiano, definiéndolo como un “conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos (buenas prácticas empresariales) para la dirección, administración y supervisión de cualquier empresa, cuyo propósito es mejorar su desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad” (p. 15).

Finalmente, puede decirse que, aunque el GC es abordado por autores desde diferentes perspectivas, en la actualidad su evolución ha derivado en la comprensión de diferentes ámbitos de interacción empresarial que abarcan la gestión, la ética y lo legal. Se evidencia,

entonces, que los estándares de GC surgen de consensos y apuestas de organismos internacionales, reguladores locales, autorregulación del mercado y prácticas voluntarias empresariales, lo que da un marco flexible, pero con principios básicos comunes.

4.2.2. Cultura organizacional y su relación con el gobierno corporativo

Para que exista un adecuado GC al interior de una organización es necesaria una cultura organizacional sólida y bien alineada que esté fundamentada en la ética, la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento regulatorio, de manera que se promuevan la tolerancia cero al fraude y la corrupción, los códigos de conducta basados en el ejemplo y buen comportamiento de los líderes y la comunicación abierta sobre decisiones estratégicas y el fomento del cumplimiento normativo que minimice riesgos legales y reputacionales.

La cultura organizacional tiene en cuenta las formas en que interactúan todas las personas que hacen parte de la organización y cómo se relacionan desde el direccionamiento estratégico hasta los procesos de apoyo. Por esta razón, se puede decir que “la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones” (Rodríguez 2009, p. 21) lo que ayuda a que exista un mayor compromiso y sentido de pertenencia por parte de los integrantes hacia la organización, dado que se difunden una serie de valores que promueven una mayor transparencia en los comportamientos y acciones.

Según Rodríguez (2009, p. 68) “a comienzos de los años ochenta, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, despertó el interés por la cultura organizacional”. Lo anterior deja ver un cambio de perspectiva frente a modelos concentrados en la producción, para pensar en otros centrados en el comportamiento humano, algo profundamente relacionado con la cultura organizacional y que en un contexto empresarial puede representar mayores niveles de desempeño, productividad y calidad (como lo demostró la cultura japonesa) y que conllevan a valorar la cultura organizacional como un activo estratégico de las empresas.

“Si se trata de una variable, la cultura organizacional podría ser un ‘recurso’ o medio para alcanzar objetivos” (Rodríguez 2009, p. 68). En este orden de ideas, si se considera esta variable como algo que agrega valor y diferencia a una empresa de otra, puede decirse que la cultura organizacional se convierte en una ventaja competitiva en tanto que genera una diferenciación relevante para el éxito corporativo.

Como consecuencia de las visiones que le dan importancia a la cultura organizacional, se empezaron a observar modelos que buscan conectar y alinear las creencias y valores del grupo social que conforma una empresa, con los objetivos y estrategias organizacionales, teniendo como fundamento que el logro de los propósitos buscados depende en gran medida de la aptitud, actitud y talento de las personas.

De esta manera, la cultura organizacional actúa como un sistema invisible dentro de una organización que determina el comportamiento diario de quienes la conforman, de ahí la importancia de alinear la cultura organizacional con el GC para lograr los niveles de autocontrol, transparencia y ética necesarios para prevenir el fraude.

En este sentido, se puede concluir que el GC y la cultura organizacional guardan una estrecha relación, dado que el primero tiene como objetivo buscar que las organizaciones actúen con transparencia y buenas prácticas en aras de buscar el bien común para todos los stakeholders, mientras que la segunda, busca que cada uno de los integrantes de la organización actúen o tengan un comportamiento fundamentado en una serie de valores y creencias. Lo anterior, convierte al GC y a la cultura organizacional en aliados estratégicos de los modelos de dirección actuales, dado que contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales.

4.2.3. El fraude empresarial y su relación con la cultura organizacional y el gobierno corporativo

Con lo expuesto hasta aquí, puede decirse que existe una relación positiva entre los valores que se pregonan al interior de una empresa y la prevención del fraude, esto considerando que dichos valores se materializan en políticas, procedimientos y códigos, que terminan construyendo su cultura organizacional, a la vez que favorecen el buen GC que,

finalmente, tiene el propósito de evitar la materialización de riesgos tanto estratégicos como operacionales.

De esta manera, en las organizaciones donde prima la transparencia, el sentido de pertenencia y donde existen dependencias de riesgos que promueven medidas de control efectivas y transversales, se disminuye la probabilidad de ocurrencia o materialización de fraudes, esto termina favoreciendo la buena reputación y la gestión transparente, aspectos fundamentales para el buen desempeño y que agregan valor, generan confianza y son diferenciadores importantes para los inversionistas.

“En el año 1961 el criminólogo estadounidense Donald R. Cressey creó la teoría del triángulo del fraude que da una explicación racional a esta problemática, estableciendo tres elementos del fraude empresarial: a) incentivo/presión, b) actitud/racionalización y c) oportunidad” (Ortiz et al., 2018, p. 243). Siguiendo esta teoría, el fraude se materializa cuando la persona tiene la necesidad material o psicológica que se refleja en el ánimo de lucro y que puede ser una necesidad legítima o circunstancial. Igualmente, existe una justificación que constituye el fundamento o percepción del individuo que comete fraude, quien lo califica como algo ético y moralmente correcto. Y la oportunidad que no es más que un escenario propicio que le da la seguridad al individuo de poder cometer el fraude sin ser descubierto. Estos aspectos no se conjugarían tan fácilmente en entornos donde existe una cultura organizacional sólida, un GC fortalecido y un ambiente de control funcional.

Los fraudes se cometen con el propósito de obtener beneficios de diferente índole y su materialización afecta la confianza de las empresas, su reputación e incluso puede definir su permanencia en el mercado. En términos de tipologías de fraudes organizacionales, estos pueden ser, entre otros:

Internos o externos: dependiendo de quién lo realice. O por su esencia: malversación de activos, reembolso de gastos, extracción de efectivo sin registro contable, pago de trabajos no ejecutados, alteración de estados financieros, falsedad en facturación, corrupción, soborno, conflicto de interés, uso no autorizado de información confidencial y propiedad intelectual y evasión de impuestos (Ortiz et al., 2018, p. 241-243).

El mundo globalizado en el que se encuentra la sociedad actual demanda de la empresa no solo calidad en productos y servicios, sino también un comportamiento ético que favorezca la confianza, la buena reputación y la sostenibilidad en el mercado. En este contexto, las buenas prácticas de gobierno influyen significativamente en la reducción del riesgo de fraude y corrupción, al contar con controles, políticas y procedimientos que fortalecen la cultura organizacional y garantizan que todas las personas de una organización comprendan lo que se espera de ellas en materia comportamiento y cumplimiento normativo.

De igual forma, el GC exige la rendición de cuentas, lo que genera seguridad en los grupos de interés, y se convierte en una herramienta esencial para prevenir el fraude, ya que crea un entorno de confianza, transparencia y ética que desincentiva la comisión de actos fraudulentos.

Como se ha expuesto hasta ahora, el GC tiene un papel crucial en la prevención del fraude, pues establece un marco de control interno y supervisión que ayuda a detectar y prevenir actividades fraudulentas. Así lo expresan (Garma y Paredes, 2022, p.140):

Se puede afirmar que el gobierno corporativo incide significativamente en la prevención de fraudes, debido a que propicia un marco de cumplimiento normativo en el cual las entidades deben seguir políticas, principios y procedimientos adoptados por los entes reguladores y por la propia organización, con la finalidad de brindar fiabilidad de la información financiera a sus stakeholders, transparencia e integridad de las operaciones, mayor ventaja competitiva y crecimiento y sostenibilidad del negocio.

De esta manera, el GC tiene un importante potencial en la prevención del fraude, constituyéndose como un sistema de control y supervisión, en el que principios como la transparencia, la rendición de cuentas, el control interno y la independencia de los órganos de dirección, se traducen en herramientas preventivas.

De igual forma, esta práctica establece políticas y procedimientos que regulan las operaciones, estimula la supervisión y auditoría asegurando el cumplimiento, identificación y mitigación de riesgos, promueve una cultura organizacional basada en la transparencia y la

ética, y como consecuencia, se fortalece el modelo de las tres líneas como marco para la gestión de riesgos y el control interno.

4.3. Marco conceptual

Cultura organizacional: la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros de una organización tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes. Las organizaciones de éxito tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas (Yopan, et al., 2020, p. 266).

Gobierno corporativo: el gobierno corporativo implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración y sus accionistas y los diferentes actores interesados; asimismo, proporciona la estructura a través de la cual se dirige la empresa y se fijan sus objetivos, se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución (OCDE, 2023, p. 8).

Fraude corporativo: El fraude corporativo es una actividad criminal que consiste en la manipulación de información financiera u operativa, la cual se oculta, adultera o falsifica. Independientemente del sector al cual pertenezca la compañía, el fraude puede perpetuarse por medio de: la manipulación de registros; la aplicación incorrecta de los estándares y compromisos financieros y contables; la tergiversación para ocultar detalles de ingresos o gastos; el ocultamiento o distorsión de información financiera e incluso el ocultamiento de eventos o transacciones importantes (Isoré, 2020, p. 492)

Empresas listadas: son aquellas que tienen sus acciones disponibles para el público en general en una bolsa de valores.

Ambiente de control: es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la cual desarrollar el control interno de la organización (COSO, 2013, p. 4).

Riesgo: un riesgo se define como una posibilidad de que ocurra un evento que pueda afectar negativamente el logro de los objetivos de la organización (COSO, 2013, p. 4).

Grupo de interés: es el conjunto de personas naturales o jurídicas cuyas características comunes permiten considerarlas como afectadas por el desarrollo de las actividades de la compañía y por las reglas de su gobierno. Dentro de los grupos de interés de una compañía, además de los accionistas, se encuentran, entre otros, los clientes, los proveedores, los trabajadores, las autoridades supervisoras y la comunidad (Superintendencia de Sociedades et al., 2009, p. 101).

5. Diseño metodológico

5.1. Tipo de monografía

El presente trabajo investigativo es de tipo: revisión bibliográfica que se caracteriza por presentar un análisis crítico de un tema específico con base en la literatura existente, diseñando una propuesta metodológica particular para, finalmente llegar a unas conclusiones y presentar una postura personal.

5.2. Técnica e instrumentos de investigación

La técnica de investigación fue la revisión documental que permite recopilar, analizar y seleccionar información de diversas fuentes, acerca de un tema específico, con el propósito de llegar a una comprensión más profunda del mismo (Hurtado de Barrera, 2000, p. 90).

Durante la revisión de literatura se realizó un levantamiento de información bibliográfica en bases de datos como Redalyc, Scielo y Google Scholar, utilizando una matriz de análisis de contenido como instrumento que permitió clasificar los documentos revisados según título, autor, año, tema, aporte a la monografía y correspondencia con el objetivo de la monografía. De esta manera, se facilitó el tratamiento de la información y la derivación de las principales conclusiones, en función de la contribución que cada texto hizo a los propósitos de investigación:

Tabla 1 Matriz de revisión bibliográfica

Matriz de revisión bibliográfica						
No.	Título	Autor	Año	Tema	Aporte a la monografía	Correspondencia con el objetivo de la monografía
1	El rol de la auditoría forense en la detección de fraudes corporativos	Almeida Blacio, Jorge Hernán	2024	Efectividad de la auditoría forense en la detección de fraudes	-Relación entre auditoría y gobernanza corporativa. - Metodología: revisión bibliográfica	Alta

Matriz de revisión bibliográfica						
No.	Título	Autor	Año	Tema	Aporte a la monografía	Correspondencia con el objetivo de la monografía
2	Revisión bibliométrica del concepto de gobierno corporativo	Cristian Berrio Zapata	2008	Concepto de gobierno corporativo (GC)	Evolución y teorización del concepto	Media
3	¿Qué es el gobierno corporativo?	Luis Manuel Calleja	2017	Definición del GC	Características muy generales del GC	Baja
4	Control Interno – Marco Integrado	COSO	2013	Ambiente de control y riesgos	Marco conceptual	Alta
5	El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero	Diego Andrés Correa, Juan David Quintero, Sebastián Gómez y Cristian Mauricio Castro	2020	Impacto del GC en el desempeño financiero de las empresas	- Análisis de entidades que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia - Importancia de las juntas directivas para el GC	Media
6	El gobierno corporativo y su incidencia en la prevención de fraudes en las entidades bancarias listadas en la bolsa de valores de Lima	Garma Massiel y Paredes Marcia	2022	Incidencia del GC en la prevención de fraudes	Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20	Media
7	El concepto de gobierno corporativo	Manuel Alfonso Garzón Castrillón	2021	Identificación de diferentes conceptos de gobierno	Comprensión del concepto y evolución	Alta
8	Metodología de la investigación holística	Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Metodología de investigación	Instrumentos de investigación cualitativos	Alta

Matriz de revisión bibliográfica						
No.	Título	Autor	Año	Tema	Aporte a la monografía	Correspondencia con el objetivo de la monografía
9	Gobierno corporativo	International Finance Corporation (IFC)	S.F.	Metodología de GC	Buenas prácticas de GC	Media
10	El fraude corporativo y las buenas prácticas para su efectivo tratamiento	Felipe André Isoré Gutiérrez	2020	Fraude corporativo	Buenas prácticas para la prevención de fraude. Rasgos de la cultura organizacional	Alta
11	El gobierno corporativo: un enfoque moderno	Julio Vicente Flores y Alan Errol Rozas	2008	Generalidades del gobierno corporativo	Buen gobierno para reducir riesgos	Baja (poca profundidad)
12	Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20 2023	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	2023	Principios globales que rigen el GC	Directrices de GC y comprensión de su aplicación	Alta
13	La teoría del triángulo del fraude en el sector empresarial mexicano	María Luz Ortiz, Roberto Joya, Luis Carlos Gámez y Jarumi Tarango	2018	Fraude corporativo	Postulados de la teoría del triángulo del fraude	Alta
14	La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración	Rubén Rodríguez	2009	Cultura organizacional	Fenómeno de la cultura organizacional desde autores destacados y visión práctica	Alta

Matriz de revisión bibliográfica						
No.	Título	Autor	Año	Tema	Aporte a la monografía	Correspondencia con el objetivo de la monografía
15	Guía de Buenas Prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables	Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras	2023	GC en el contexto colombiano	Guía de buenas prácticas de GC, medidas y recomendaciones para su aplicación	Alta
16	Código de mejores prácticas corporativas - Código País.	Superintendencia Financiera de Colombia.	2014	GC en el contexto colombiano	Generación de cultura sólida de GC en Colombia	Alta
17	El aporte del gobierno corporativo en las soluciones de los problemas actuales de la empresa moderna	Edison Paul Tabra	2017	Gobierno corporativo como buena práctica	Conveniencia de que las empresas implementen mecanismos de GC para mejorar su reputación	Media
18	Cultura Organizacional	Jorge Luis Yopan, Neysi Palmero, José Roberto Santos	2020	Cultura organizacional	Enfoques conceptuales. Valor de la cultura organizacional	Alta

Tabla 1. Elaboración propia

Asimismo, se construyó una matriz que permitió identificar los principales atributos y elementos de una cultura organizacional que contribuyen a un adecuado GC para la prevención del fraude, considerando las recomendaciones y medidas de la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables, de la Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, y haciendo una conexión de dichas medidas con los Principios de Gobierno Corporativo de la

OCDE y del G20. De esta manera fue posible estructurar unas buenas prácticas y ampliar el análisis relacionándolas con principios globales de buen gobierno corporativo.

Tabla 2 Elementos de una cultura organizacional que contribuyen a un adecuado GC para la prevención el fraude en empresas listadas en Colombia

Elementos de una cultura organizacional que contribuyen a un adecuado GC para la prevención del fraude en las empresas listadas en Colombia		
Categoría	Buena práctica	Análisis/Observación
Principios para el buen gobierno: cultura y propósito	La empresa identifica y comunica a todos los niveles de la organización y a sus grupos de interés, su propósito, misión, visión y valores que guían su actuación.	Tener bien definidos el propósito y valores institucionales, favorece una toma de decisiones alineada con los objetivos organizacionales.
	Dentro de los valores corporativos se incorporan asuntos relacionados con la sostenibilidad social y ambiental.	Asimismo, contribuir a la sostenibilidad social y ambiental, permite a la empresa trascender el cumplimiento de objetivos financieros y de negocio, para generar valor social, lo que le aporta competitividad y perdurabilidad. Retomando a la OCDE (2023) "las prácticas de gobierno corporativo de las empresas también se ven afectadas por la legislación en materia de derechos humanos y medio ambiente, y cada vez más por las leyes relacionadas con la seguridad digital, la privacidad y protección de los datos personales.
	La empresa hace seguimiento al cumplimiento de su propósito como organización	En esta misma línea, hay conexión entre las medidas 1 y 2 que plantea la Guía de Buenas Prácticas de GC para empresas competitivas, productivas y perdurables; con el principio 1 de Buen GC propuesto por la OCDE (Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo), especialmente en la promoción de una cultura ética mediante prácticas transparentes, responsables y de aprendizaje institucional y evolución constante, así como la valoración del cumplimiento no solo legal, sino también moral y reputacional. Finalmente, hacer seguimiento al cumplimiento del propósito, valores y demás temas de direccionamiento estratégico, garantiza la coherencia, la sostenibilidad y el impacto real de la organización, para ello, resultan de gran utilidad herramientas como OKR (Objectives and Key Results) o Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).
Propiedad y gobierno societario	La empresa garantiza los derechos de los accionistas, esto es, su participación en decisiones estratégicas como reformas estatutarias, gestión de órganos de administración u operaciones relevantes, así como el acceso equitativo a información y documentos sociales, el derecho a recibir utilidades (dividendos) y negociar acciones libremente y participar en activos sociales en caso de liquidación.	Estas buenas prácticas permiten desarrollar elementos de la cultura organizacional como la transparencia, que implica el flujo constante y claro de información hacia todos los grupos de interés; la integridad en la toma de decisiones; la creación de espacios donde accionistas y colaboradores puedan expresar inquietudes y proponer mejoras; el control, la vigilancia, la auditoría y el monitoreo de operaciones críticas; la equidad y el trato justo entre accionistas mayoritarios y minoritarios, evitando privilegios ocultos; y la comunicación abierta, con canales efectivos para reportar irregularidades sin temor a represalias.
	Velar por la transparencia y el acceso a información, definiendo procedimientos claros para solicitudes de auditorías y acceso a información adicional. Comparte información relevante con todos los accionistas para evitar ventajas indebidas y establece una frecuencia y actualización periódica de reportes sobre desempeño y ejecución presupuestal.	Lo anterior se conecta con los Principios de la OCDE y el G20, en cuanto a que estos recomiendan establecer un marco legal claro y una estructura de control, proteger los derechos de accionistas y el tratamiento equitativo, garantizar la transparencia y el flujo de información, y alinear procesos de capitalización y participación activa.
	Garantizar la igualdad y el trato justo, brindando condiciones de participación en órganos sociales y juntas directivas sin discriminación entre mayoritarios y minoritarios. Asimismo, alinea expectativas en procesos de capitalización, emisión de acciones o fusiones para prevenir conflictos por dilución.	De esta manera, con prácticas organizacionales que promueven los reportes periódicos y el acceso equitativo a información, se dificulta la manipulación de datos financieros y se establecen canales seguros para denuncias que reducen la tolerancia interna al fraude. Igualmente, si todos los accionistas tienen igualdad de condiciones para auditar y solicitar información, se limita el riesgo de colusión entre mayoritarios y directivos. Las auditorías específicas permiten detectar irregularidades antes de que escalen. Por último, los protocolos claros para informar riesgos y efectos (como dilución) impiden manipulación en beneficio de unos pocos.

Elementos de una cultura organizacional que contribuyen a un adecuado GC para la prevención del fraude en las empresas listadas en Colombia		
Categoría	Buena práctica	Análisis/Observación
	Aplicar autorregulación complementaria, incluyendo en los estatutos derechos adicionales y mecanismos para su ejercicio, al tiempo que promueve prácticas voluntarias que fortalezcan la confianza y la transparencia más allá de los mínimos legales.	
Dirección y estrategia (Junta Directiva)	Conformar una junta directiva o instancia equivalente, con funciones claras de direccionamiento estratégico para asegurar el horizonte de largo plazo; orientación y supervisión del equipo gerencial; mediación entre propietarios y administración; toma de decisiones críticas para competitividad, productividad y sostenibilidad; y gestión de riesgos que incluya mecanismos de control y prevención.	Quando la junta directiva cuenta con un balance adecuado de conocimientos y experiencia, garantiza diversidad de perspectivas, capacidad técnica para atender las necesidades de la organización y sus grupos de interés. De esta manera, características culturales como la profesionalización (selección de miembros por mérito y experiencia), ayuda a evitar conflictos de interés; así como la orientación a largo plazo, permite priorizar sostenibilidad sobre beneficios inmediatos, reduciendo incentivos para prácticas fraudulentas (relación directa con el Principio VI – Sostenibilidad y resiliencia de la OCDE). Las juntas directivas activas exigen reportes periódicos y acceso a información relevante, lo que limita la opacidad que facilita el fraude (Principio IV - Divulgación y transparencia).
	La junta directiva debe tener un rol estratégico claro orientado a definir, aprobar y hacer seguimiento al plan estratégico y objetivos de gestión, y aprobar decisiones críticas como inversiones o desinversiones.	El conjunto de prácticas descritas para la junta directiva impacta la prevención del fraude empresarial, pues establece mecanismos de control, transparencia y rendición de cuentas que reducen los espacios para conductas ilícitas.
	Este órgano debe gestionar el talento directivo, lo que implica designación, evaluación y remoción del gerente general, y administración del riesgo de sucesión del equipo gerencial.	La supervisión estratégica y financiera, mediante la definición y seguimiento del plan estratégico, los presupuestos y las decisiones de inversión, asegura que los recursos se utilicen conforme a los objetivos corporativos. Asimismo, la gestión integral de riesgos y el modelo de cumplimiento permiten identificar vulnerabilidades en áreas críticas, lo que facilita la detección temprana de irregularidades.
	Dentro de la gestión integral de riesgos y cumplimiento, la junta directiva debe supervisar el mapa de riesgos, hacer seguimiento al modelo de control y cumplimiento y aprobar y aplicar las políticas como la de conflictos de interés y otras que contribuyen a la transparencia y eficiencia.	La aprobación y aplicación de políticas como la de conflictos de interés y el manejo adecuado de la información son esenciales para prevenir decisiones sesgadas y ocultamiento de datos, dos prácticas comunes en esquemas fraudulentos.
Gerencia e interacción con la Junta Directiva	La empresa debe contar con un equipo gerencial con funciones definidas, alineado con la estrategia y cultura organizacional, promovido desde el alto gobierno	De igual forma, la evaluación periódica del equipo directivo y la planificación de sucesión reducen la concentración excesiva de poder, disminuyendo el riesgo de colusión. Complementariamente, la promoción de un clima ético y una cultura organizacional basada en integridad, transparencia y sostenibilidad crea un entorno donde las conductas fraudulentas son socialmente rechazadas y denunciadas. La promoción de la integridad empresarial y la integración de riesgos financieros, operativos y de sostenibilidad reflejan el enfoque de la OCDE hacia una gobernanza responsable y resiliente.
	La junta debe establecer los lineamientos sobre competencias técnicas (conocimiento especializado y experiencia en el negocio) y habilidades blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo) requeridas para el equipo gerencial	Una buena práctica esencial es contar con una estructura de gobierno corporativo que articule de forma armónica a la junta directiva y al equipo gerencial. Esta sinergia debe estar orientada a la ejecución efectiva de la estrategia, la creación de valor y la adaptación continua del modelo de negocio frente a riesgos emergentes. La junta directiva, como órgano rector, debe definir y aprobar el plan estratégico, establecer metas claras y medibles, y realizar un seguimiento periódico de su cumplimiento. Esta práctica no solo fortalece la transparencia, sino que permite detectar desviaciones a tiempo y tomar decisiones correctivas oportunas.
	La junta debe aprobar el plan estratégico elaborado por la gerencia, hacer seguimiento anual y ajustar metas según resultados y contexto. Se debe realizar una revisión anual del desempeño del equipo gerencial, incluyendo liderazgo, cumplimiento de indicadores y alineación estratégica así mismo realizar una retroalimentación clara.	La selección y evaluación del equipo gerencial debe basarse en criterios objetivos, transparentes y alineados con las necesidades estratégicas de la empresa. Las competencias técnicas (conocimiento del negocio, experiencia sectorial) y las habilidades blandas (liderazgo, comunicación, ética) son fundamentales para garantizar una gestión íntegra y efectiva. La junta directiva debe establecer políticas claras de designación, evaluación y remuneración, incluyendo componentes variables ligados al cumplimiento de objetivos, lo cual incentiva el desempeño ético y reduce los incentivos perversos que pueden derivar en fraudes.

Elementos de una cultura organizacional que contribuyen a un adecuado GC para la prevención del fraude en las empresas listadas en Colombia		
Categoría	Buena práctica	Análisis/Observación
	La organización debe tener metas medibles, responsables definidos y controles que faciliten el seguimiento del cumplimiento estratégico, así como un presupuesto anual, el cual debe ser sometido a aprobación por parte de la junta. La junta debe aprobar esquemas que vinculen la compensación con resultados empresariales, objetivos estratégicos y mecanismos para mitigar riesgos y conflictos de interés	Una cultura organizacional que promueve el trabajo en equipo, la rendición de cuentas y el seguimiento a los resultados son medidas natas para la prevención del fraude. La definición de indicadores clave de desempeño (KPI), el uso de herramientas como el cuadro de mando integral y la evaluación periódica del liderazgo permiten monitorear no solo los resultados financieros, sino también la salud ética y estratégica de la organización. Esta cultura debe permear todos los niveles, desde la junta hasta las áreas operativas, con responsabilidades claras y mecanismos de retroalimentación continua.
Transparencia y rendición de cuentas	La empresa debe establecer mecanismos claros para la comunicación entre junta directiva, gerencia y órganos de control, definiendo responsabilidades, estándares operativos y mecanismos de seguimiento.	En las empresas que cotizan en bolsa, el gobierno corporativo no solo cumple una función normativa o de supervisión, sino que constituye un sistema estratégico de prevención del fraude. Su efectividad radica en la claridad de los roles, la transparencia en la información, la rendición de cuentas y la interacción ética con los grupos de interés.
	La empresa debe implementar un programa formal de gobierno de la información que incluya políticas para la administración de archivos, datos, tecnologías, seguridad, privacidad, cumplimiento regulatorio y manejo de información confidencial. Este programa debe ser liderado por un miembro del equipo gerencial y reportado periódicamente a la junta directiva	Un sistema de gobierno corporativo eficaz requiere establecer flujos de información ordenados entre la junta directiva, la gerencia y los órganos de control, propendiendo por definir con precisión quién toma cada decisión y en qué condiciones, establecer estándares de ejecución (seguridad, calidad, cumplimiento) y regular mecanismos de seguimiento mediante incentivos y controles.
	La junta directiva debe aprobar lineamientos claros sobre qué información se comunica, cómo se comunica, quién la representa y qué canales se utilizan (web, redes sociales, reuniones, oficinas de atención), garantizando transparencia y acceso oportuno.	La claridad en los ámbitos de actuación reduce la ambigüedad, minimiza los vacíos de control y dificulta la ocurrencia de fraudes por colusión o abuso de poder. El informe de gestión, más allá de ser un requisito legal, debe convertirse en una herramienta estratégica que refleje la situación financiera, los riesgos enfrentados, las operaciones con partes relacionadas, el cumplimiento normativo y la visión futura del negocio. Su revisión por parte de la junta directiva fortalece la transparencia y permite detectar señales tempranas de posibles irregularidades.
	Elaborar y presentar un informe de gestión que refleje la situación económica, los riesgos enfrentados, la evolución esperada del negocio, operaciones con partes relacionadas, cumplimiento normativo y desempeño en sostenibilidad.	La cultura organizacional debe promover transparencia, rendición de cuentas, cumplimiento normativo, ética en la toma de decisiones y en la gestión de relaciones sensibles, así como compromiso con el desarrollo sostenible, integrando dimensiones económicas, sociales y ambientales.
Arquitectura de control y gestión de riesgos	Un sistema de control sólido debe integrar ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de control, comunicación y monitoreo. Su diseño debe ser estratégico, adaptado al negocio y orientado a generar valor, no burocracia.	La arquitectura de control, cuando es liderada por la junta directiva, interiorizada por toda la organización y respaldada por una cultura de autocontrol, se convierte en un escudo eficaz contra el fraude. En empresas listadas, donde la confianza del mercado depende de la transparencia y la integridad, esta sinergia entre estructura y cultura es indispensable para proteger el valor empresarial y garantizar su sostenibilidad.
	La junta debe definir políticas de gestión de riesgos, establecer límites de exposición, supervisar su aplicación y proponer ajustes. Esta función es clave para anticipar amenazas que puedan comprometer la integridad financiera, operativa o reputacional de la empresa.	La arquitectura de control debe diseñarse en función del tamaño, estructura y riesgos específicos de la empresa, evitando enfoques burocráticos y promoviendo eficiencia. Esta arquitectura debería incluir: ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de supervisión, comunicación y monitoreo y reglas claras de reporte entre la gerencia y la junta directiva, que permitan supervisar hallazgos y aplicar correctivos.
	La formalización de políticas y procedimientos, junto con herramientas para el seguimiento integral de riesgos, permite que los hallazgos del sistema de control alimenten la toma de decisiones en todos los niveles.	La junta directiva debe definir la política de gestión de riesgos, establecer límites de exposición y supervisar su aplicación. La empresa debe implementar un ciclo completo de gestión de riesgos que incluya identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación, así como un mapa integral de riesgos

Elementos de una cultura organizacional que contribuyen a un adecuado GC para la prevención del fraude en las empresas listadas en Colombia		
Categoría	Buena práctica	Análisis/Observación
	La empresa debe contar con planes de contingencia y recuperación que aseguren la operación ante eventos adversos. Por lo menos se debe contar con un comité de gestión de crisis, estrategias claras de comunicación en emergencias, identificación de procesos, tecnología y activos clave para la continuidad.	que contemple riesgos estratégicos, financieros, operacionales, de cumplimiento, de sucesión y de conflictos entre propietarios. La creación de un comité de auditoría dentro de la junta directiva fortalece la supervisión del sistema de control interno, la gestión de riesgos y la calidad de la información financiera. Este comité debe evaluar la independencia y efectividad de las funciones de auditoría y control, revisar informes consolidados de auditoría interna, revisoría fiscal, cumplimiento y riesgos, así como asesorar a la junta en temas financieros, contables y de control.
	La junta debe liderar el seguimiento estratégico del sistema de control, mientras que la gerencia diseña e implementa los mecanismos operativos, con comunicación constante entre ambos niveles	La revisoría fiscal o auditoría externa debe ofrecer una opinión profesional e imparcial sobre la veracidad de los estados financieros y la efectividad del sistema de control.
	La empresa como buena práctica debería conformar un comité de auditoría, de la misma forma debe contar con revisoría fiscal (conforme a lo establecido en artículo 203 del código de comercio y las sociedades que cumplan con lo previsto en el parágrafo 2.º del artículo 13 de la Ley 43 de 1990) y un área de auditoría interna estructurada y proactiva que actúe como dinamizador del sistema de control, alineado con estándares internacionales como los del IIA.	
Sostenibilidad y conducta empresarial sostenible	La empresa debe establecer su enfoque de sostenibilidad y conducta empresarial responsable en adelante (SCER), considerando los requerimientos legales y regulatorios, los riesgos que se aplican en función de su actividad y propósito empresarial.	En el contexto actual, donde la confianza del mercado y la transparencia son activos estratégicos, adoptar las seis medidas de sostenibilidad y conducta empresarial responsable (SCER) propuestas en la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo representa una decisión clave para las empresas listadas en Colombia. Estas medidas permiten consolidar una cultura organizacional ética, preventiva y resiliente, alineada con estándares internacionales como los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Su implementación no solo fortalece el gobierno corporativo, sino que actúa como un escudo contra el fraude, al fomentar la rendición de cuentas y la trazabilidad de la toma de decisiones.
	La empresa debe identificar los estándares y buenas prácticas en materia de SCER, así como la pertinencia y viabilidad de su implementación.	
	La empresa debe establecer una estrategia de SCER a partir de su enfoque y propósito empresarial y el entendimiento de las expectativas de sus grupos de interés.	Los Principios OCDE destacan que la sostenibilidad y la resiliencia deben estar integradas en la estrategia empresarial, en la gestión de riesgos y en los sistemas de control interno. En este sentido, las medidas de SCER permiten a las organizaciones colombianas anticiparse a riesgos reputacionales, regulatorios y operativos, generando confianza entre inversionistas, clientes y autoridades. La divulgación responsable, la participación de los grupos de interés y los canales de denuncia protegidos son mecanismos que fortalecen el autocontrol interno y la vigilancia externa, reduciendo significativamente las oportunidades de fraude.
	Es conveniente que la estrategia de SCER definida por la empresa cuente con un esquema de gobierno que permita que la gestión y operatividad se nutra de la visión su junta directiva o instancia equivalente y se monitoree su efectiva implementación.	
	La empresa debe contar con una estrategia de comunicación y relacionamiento con sus diferentes grupos de interés que le permita comunicar y promover su estrategia en materia de SCER.	Por tanto, incorporar estas buenas prácticas no debe verse como una carga adicional, sino como una inversión en legitimidad institucional y sostenibilidad operativa. Las empresas que integran la SCER en su cultura organizacional no solo cumplen con las expectativas del entorno, sino que se posicionan como referentes de integridad y buen gobierno. En un mercado cada vez más exigente, adoptar estas medidas es una forma concreta de prevenir el fraude desde la raíz cultural, promoviendo entornos donde la ética y la responsabilidad son prácticas cotidianas y no simples declaraciones.
	La empresa debe promover una cultura de mejoramiento continuo que contribuya al cumplimiento del propósito empresarial y enfoque de SCER.	

Elementos de una cultura organizacional que contribuyen a un adecuado GC para la prevención del fraude en las empresas listadas en Colombia		
Categoría	Buena práctica	Análisis/Observación

Tabla 2. Elaboración propia, a partir del análisis de la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables.

6. Desarrollo y discusión del tema

Mapa mental de la presente investigación

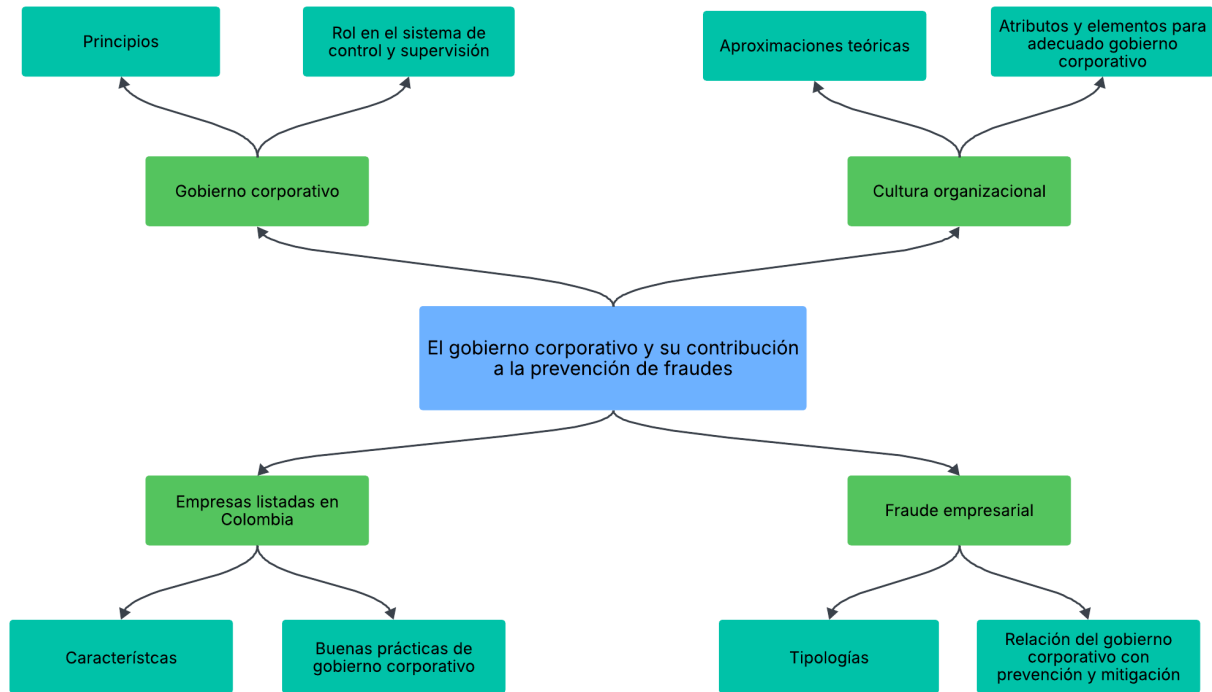


Ilustración 1 Mapa mental de la presente investigación

Figura 1. Elaboración propia

7. Análisis de resultados y conclusiones

Al revisar los casos de empresas donde el GC ha sido una herramienta efectiva para prevenir el fraude, se destacan acontecimientos que demuestran cómo una cultura organizacional sólida puede marcar la diferencia.

En el caso de Bancolombia, por ejemplo, se identifica que lo más valioso ha sido su apuesta por la ética como parte de su cultura. No se trata solo de tener políticas escritas, sino de contar con canales de denuncia confiables, líderes que persuaden con el ejemplo y una estructura que permite detectar señales de alerta prospectivamente. Esta coherencia entre lo que se dice y lo que se hace ha sido clave para mantener la confianza y evitar situaciones de riesgo.

Grupo Sura, es otra organización que ha demostrado que cuando la sostenibilidad y la responsabilidad se integran en la estrategia empresarial, el GC se fortalece. Su enfoque en riesgos reputacionales y su apertura hacia los grupos de interés han creado un entorno donde el fraude no encuentra espacio para crecer. Lo más se resalta es que no se limitan a cumplir con lo mínimo, sino que buscan ir más allá, construyendo relaciones basadas en la transparencia y la rendición de cuentas.

Por otro lado, Alpina ha logrado que la ética no sea solo un valor institucional, sino una práctica cotidiana. La trazabilidad en sus decisiones y la claridad en los procesos han permitido que cualquier irregularidad pueda ser detectada y corregida a tiempo. Su cultura organizacional promueve la confianza interna, lo que refuerza el papel del GC como barrera prospectiva.

Ecopetrol, por su parte, aunque en el pasado enfrentó cuestionamientos, ha venido fortaleciendo su estructura de control y su compromiso con la legalidad. Lo más importante ha sido su esfuerzo por implementar políticas anticorrupción claras y mecanismos de supervisión que involucren tanto a la alta dirección como a los órganos de control. Esto demuestra que es posible evolucionar y convertir el GC en una herramienta real de protección.

En el contexto internacional, Grupo Bimbo ha sido un ejemplo de cómo una cultura ética puede sostenerse incluso en contextos complejos. Su comité de auditoría independiente y su compromiso con la responsabilidad social han sido fundamentales para mantener la integridad en

sus operaciones. Por su parte, Unilever también ha destacado por su enfoque en la gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza. Su cultura organizacional está alineada con sus principios, lo que ha permitido prevenir situaciones de fraude y fortalecer la confianza de sus grupos de interés.

Sin embargo, no siempre el GC ha servido como barrera y menos cuando no se acompaña y se fortalece con una cultura organizacional sólida y basada en la ética, el control y la transparencia.

Interbolsa, por ejemplo, mostró que tener comités y estructuras formales no es suficiente si no hay una supervisión real. La presión por resultados y la falta de controles efectivos permitieron que se manipularan operaciones bursátiles, afectando a miles de inversionistas. El GC existía, pero no funcionaba como debía.

El caso del Grupo Nule es otro ejemplo claro de cómo la desconexión entre el discurso institucional y las prácticas reales puede abrir la puerta al fraude. Aunque había estructuras de control, estas no estaban respaldadas por una cultura de integridad. La corrupción en la contratación pública fue posible por la falta de vigilancia y la concentración de poder, lo que debilitó cualquier intento de control.

Por su parte, Reficar enfrentó uno de los escándalos más sonados por sobrecostos millonarios. A pesar de contar con órganos de supervisión, la falta de trazabilidad y de una cultura de rendición de cuentas, permitió que el fraude se extendiera sin consecuencias inmediatas. El GC, en este caso, fue más una formalidad que una herramienta efectiva.

Grupo Aval, vinculado al caso Odebrecht, también evidencia cómo las políticas anticorrupción pueden quedarse cortas si no hay una cultura organizacional que cuestione y supervise. Aunque existían comités y normas, la falta de acción oportuna permitió que se dieran irregularidades graves.

Finalmente, el caso de WorldCom, aunque ocurrió en Estados Unidos, deja una lección a nivel mundial. A pesar de tener estructuras de GC, la empresa manipuló sus estados financieros. La presión por mostrar resultados, la concentración de poder y la ausencia de una cultura ética

permitieron que el fraude se mantuviera oculto durante años. Este caso marcó un antes y un después en la regulación empresarial y dejó claro que, sin una cultura organizacional sólida, cualquier estructura puede verse permeada y fallar.

En conjunto, estos casos demuestran que el GC no es solo un conjunto de normas, sino una forma de vivir la organización, que cuando se apoya en una cultura ética, participativa y transparente, se convierte en una barrera real contra el fraude, pero cuando se queda en lo formal, sin respaldo en los valores y comportamientos cotidianos, puede ser fácilmente vulnerado. La clave está en alinear lo que se dice con lo que se hace, y en construir una cultura donde la integridad no sea negociable.

En estos casos, lo que más agrega valor ha sido la coherencia entre lo que se declara y lo que se practica. La existencia de canales de denuncia confiables, comités de auditoría activos y liderazgo ético, ha permitido detectar irregularidades antes de su materialización. De esta manera, el GC ha sido preventivo y prospectivo, no reactivo, y eso ha marcado la diferencia en la sostenibilidad de estas organizaciones.

Por el contrario, los casos donde el fraude se materializó, como Interbolsa, Grupo Nule, Reficar, Grupo Aval y WorldCom, muestran que tener estructuras formales no garantiza la protección. En estas empresas, el GC existía en el papel, pero no estaba respaldado por una cultura organizacional sólida. La falta de supervisión efectiva, la concentración de poder y la ausencia de valores compartidos facilitaron la comisión de actos fraudulentos.

Lo anterior, conectado con el análisis realizado en la matriz de buenas prácticas, permite concluir que los atributos y elementos de la cultura organizacional son determinantes para el éxito del GC en la prevención y mitigación del fraude organizacional. La cultura organizacional, cuando está alineada con los principios de SCER y los estándares OCDE/G20, actúa como un sistema de control invisible pero efectivo, promueve comportamientos éticos, facilita la rendición de cuentas y reduce las oportunidades para el fraude.

Con este análisis también se demostró que, aunque el fraude no es inevitable, sí se puede prevenir, detectar y mitigar a tiempo, siempre y cuando exista una cultura que respalde el GC. Para

lograrlo, se necesita voluntad, coherencia y liderazgo, de manera que el GC se convierta en una práctica cotidiana que inspire confianza y compromiso.

En el contexto colombiano, donde las empresas listadas enfrentan desafíos económicos, sociales y regulatorios, el GC se convierte en un escudo, que además de proteger los activos financieros, preserva la confianza de los inversionistas, los empleados y la sociedad, convirtiéndose en una inversión en reputación, legitimidad y sostenibilidad a largo plazo.

De esta manera, en estas empresas, se evidencia que el liderazgo ético, la transparencia, la participación de los grupos de interés, la gestión de riesgos no financieros y la promoción de la conducta empresarial responsable constituyen pilares estratégicos que fortalecen la resiliencia institucional frente a prácticas fraudulentas.

La Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables, enfatiza que el buen gobierno no se limita al cumplimiento normativo, sino que debe promover una cultura de sostenibilidad, responsabilidad y rendición de cuentas. En este sentido, la cultura organizacional se convierte en un sistema de control informal que complementa los mecanismos formales del GC, generando legitimidad institucional y capacidad de respuesta ante riesgos éticos y reputacionales.

En conclusión, para que las empresas listadas en Colombia puedan consolidar un GC efectivo y antifraude, es indispensable que la cultura organizacional respalde los principios del enfoque SCER, promueva valores compartidos y fortalezca la coherencia entre el discurso ético y la práctica empresarial. Solo así el GC dejará de ser una formalidad y se convertirá en una herramienta estratégica para la competitividad, la sostenibilidad y la perdurabilidad organizacional.

Referencias

- Almeida, J. (2024). El rol de la auditoría forense en la detección de fraudes corporativos. *Revista Científica Zambos*, 3(2), 74-96.
- Berrio, C. (2008). Revisión bibliométrica del concepto de gobierno corporativo. *Management, Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales* 17(30), 73-101.
- Calleja, L. (2017). ¿Qué es el gobierno corporativo? *Revista de Negocios*, 90, 90-94.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -COSO- (2013). *Control Interno – Marco Integrado*, 1-211.
- Correa, D., Quintero, J., Gómez, S. y Castro, C. (2020). El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 40-64.
- Flores, J., y Rozas, A. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. *Quipukamayoc*, 15(29), 7-22.
- Garma, M. y Paredes, M. (2022). El gobierno corporativo y su incidencia en la prevención de fraudes en las entidades bancarias listadas en la bolsa de valores de Lima, año 2020.
- Garzón, M. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Visión de futuro*, 25(2), 154-177.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Sygal e Instituto Universitario de Tecnología Caripito. Segunda edición. Capítulos del 1 al 4. Páginas 3-666.
- International Finance Corporation (IFC) (s.f.). Gobierno corporativo. <https://shorturl.at/kOmF7>
- Isoré, F. (2020). El fraude corporativo y las buenas prácticas para su efectivo tratamiento. *Derecho & Sociedad*, (55), 491-502.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2023). Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20 2023. <https://shorturl.at/tGQd0>
- Ortiz, M., Joya, R., Gámez, L. y Tarango, J. (2018). La teoría del triángulo del fraude en el sector empresarial mexicano. Retos de la Dirección, 12(2), 238-255.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio, 12(22), 67-92.
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. (2023). Guía de Buenas Prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables. <https://shorturl.at/qrdbp>
- Superintendencia Financiera de Colombia. Código de mejores prácticas corporativas - Código País - (2014). <https://shorturl.at/mIQeb>
- Tabra, E. (2017). El aporte del gobierno corporativo en las soluciones de los problemas actuales de la empresa moderna. Revista de derecho, (23), 3-25.
- Yopan, J., Palmero, N., y Santos, J. (2020). Cultura organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 263-289.