

*Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires  
Instituto de Investigaciones Contables "Profesor Juan Alberto Arévalo"*

## **EL CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Armando Miguel Casal**

C.P. ARMANDO MIGUEL CASAL

- Investigador del Centro de Investigación de Auditoría del Instituto de Investigaciones Contables "Prof. Juan Alberto Arévalo" F.C.E. – U.B.A.

---

Publicación "Contabilidad y Auditoría"  
Número 19 - año 10 - junio 2004



## **EL CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **SUMARIO**

- 1. Introducción**
- 2. El ente como sistema, el control en la empresa y definiciones básicas**
  - 2.1. Relación del control interno con la administración y la organización de empresas**
  - 2.2. El proceso administrativo**
  - 2.3. Definición del control interno**
  - 2.4. Objetivos básicos del control interno y ejemplos de medidas a considerar para su funcionamiento adecuado**
- 3. Manifestación del control interno en las organizaciones**
  - 3.1. Categorías clásicas del control interno que marcan sus modalidades**
  - 3.2. Enumeración tradicional de los elementos del control interno**
  - 3.3. Aspectos básicos de la aplicación del control interno**
  - 3.4. Estructura organizativa**
  - 3.5. Técnicas de evaluación del control interno**
  - 3.6. Condiciones prácticas del control interno**
  - 3.7. Procedimientos de control interno en los sistemas computadorizados**
- 4. La estructura integrada del control interno**
- 5. Manifestación en las PYMES de los componentes del control interno**
- 6. Bibliografía**

### **1. Introducción**

La creciente importancia de los servicios de auditoría (assurance), está implicando una utilización imprescindible de las técnicas de control interno.

Hoy en día no puede concebirse una organización administrativa, cualquiera sea su naturaleza, tamaño o condición, sin un mínimo de control interno, necesitando los administradores del ente depositar confianza en sus bondades.

Para implantar el control interno en un ente es necesario conocer el diseño de la organización; los circuitos de información; la documentación, contabilidad y procedimientos administrativos; la organización de los aspectos informáticos; y la evaluación del sistema integrado de control interno.

En esta publicación reuniremos una síntesis de los conceptos considerados básicos sobre el control interno; las definiciones relacionadas con la administración, organización y el proceso administrativo; las relaciones entre los objetivos y las medidas para el funcionamiento del sistema; la manifestación del control en las organizaciones (categorías, elementos, aspectos de su aplicación, estructura organizativa, técnicas de evaluación, condiciones prácticas a reunir y procedimientos en los sistemas computadorizados), así como la actual estructura integrada del control interno y su aplicación en las pequeñas y medianas empresas (objetivos y componentes).

Cada ente tiene características propias y las áreas de riesgo que deben ser controladas seguramente serán diferentes en cuanto a sus particularidades, pero siempre coincidirán con respecto a los conceptos generales del control interno aplicables.

## **2. El ente como sistema, el control en la empresa y definiciones básicas**

Un sistema es un conjunto de elementos vinculados entre sí y encaminados a un fin determinado. Un ente económico o empresa es un conjunto de sistemas interrelacionados y entrelazados, que una vez establecidos no permanecen inalterables: (2)

- **Sistema económico-financiero:** configurado por las relaciones de producción, comercialización y financiación;
- **Sistema humano-organizativo:** enmarca al conjunto de personas que trabajan en organización y hacen funcionar a los tres restantes;
- **Sistema técnico:** viene definido por la estructura técnica en que el ente se desenvuelve;
- **Sistema informativo:** conjunto de procedimientos empleados con el fin de proporcionar en todo momento una visión de lo que ocurre en la empresa y su situación económica-financiera. Este sistema, converge en la contabilidad.

Las decisiones y actos humanos son los que imprimen dinamismo al contexto empresarial. Nos encontramos así ante un elemento esencial para el ente: la organización.

La organización en la actividad empresarial es un elemento que debe necesariamente existir, para que combinado con otros factores (recursos naturales, trabajo y capital) posibilite el desarrollo de las funciones de producción y ventas. La organización comprende a los elementos materiales y humanos de un ente.

“El control es la esencia del funcionamiento del ente como un sistema, de acuerdo con el principio de realimentación. Lo significativo de las decisiones consiste en actuar sobre comportamientos determinados; la adopción de ciertas decisiones genera de inmediato la necesidad de ejercer una vigilancia sobre las mismas y sus derivaciones.

El control ha existido, naturalmente, en todo organismo social, desde el momento en que éstos han nacido para cumplir algún objetivo. Tanto F. Taylor, al intuirlo, como H. Fayol, al definir ya de un modo concreto la función de control en la empresa, constataban algo conocido empíricamente.

La palabra control tiene varios significados y varios sentidos, por ejemplo: a) verificar; b) dirigir u ordenar; c) regular; d) limitar o restringir; e) comparar con una norma. Todos son significativos para la teoría y la práctica administrativa; sin embargo tendremos que referirnos fundamentalmente al primer significado.

**Verificar** implica algún medio de medición y alguna norma que pueda servir como marco de referencia en el proceso de control. La función de planeamiento comúnmente proporciona un criterio explícito, pero, si no, por lo menos implícito. Se describe el enfoque de verificación del control como un comportamiento “comparador”: tenemos que ver con el control en relación con la comparación del desempeño en las condiciones necesarias o requeridas para obtener un propósito u objetivo.

El proceso de control da congruencia a la empresa, siendo esencial para una buena administración. El primer paso para la integración del sistema de control se halla en la dirección superior del ente, en los responsables del mismo, que han de tomar en cuenta la finalidad práctica que persiguen al controlar y disponer de los medios adecuados.

Las etapas para la puesta en práctica del control son: implantación de estándares (establecimiento de normas o criterios); medición y juzgamiento de lo realizado (medición del funcionamiento); comparación de lo efectuado con las normas, definiendo en su caso los desvíos (confrontación del funcionamiento con la norma o base); corrección de las desviaciones considerando la solución adecuada (acción correctiva)". (8)

Seguidamente dejaremos sentados ciertos conceptos y definiciones básicas:

## **2.1. Relación del control interno con la administración y la organización de empresas**

El control interno está estrechamente vinculado con la administración y organización de los entes, de todo tamaño y/o condición (1)

**La administración** consiste en manejar la realidad de los hechos diarios, mediante la dirección, supervisión y control de la totalidad de las operaciones de un ente, que tienden a cumplir con los objetivos preestablecidos en la creación de la empresa.

**La organización** consiste en diagramar en forma lógica y coherente, tomando como base las premisas generales que conformarán la estructura de la empresa y en la cual se apoyarán las demás partes componentes, con el propósito de alcanzar los objetivos que primaron en su gestación.

**El control** es el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones y/o la normalidad/regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información. Otras definiciones indican que: a) es la función administrativa que consiste en asegurar la medición y corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados; b) es el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el período, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias.

El control, en las lenguas latinas tiene sentido de vigilancia, de inspección, de comprobación. En las anglosajonas, de acción para mantener una actividad dentro de los límites correctos de funcionamiento

## **2.2. El proceso administrativo**

El control forma parte de la teoría de la administración. En un ente la administración se divide en las funciones de: planificar, organizar, controlar y coordinar. (1)

**Planificar** es determinar los objetivos y establecer la forma de alcanzarlos, mediante el desarrollo de estrategias integradas (trata de mejorar los sistemas, métodos y procedimientos, siendo la base de la estructura de control).

**Organizar** es crear departamentos operativos, de servicios y de asesoramiento, con base en la especialización (estructura mediante la asignación de funciones y responsabilidades).

**Controlar** es interrelacionar el cumplimiento de las normas con la responsabilidad de las personas, fijando puntos para vigilar su cumplimiento o rendimiento, concentrándose en los desvíos o excepciones a lo determinado, para evaluarlos en cuanto a la magnitud del impacto y probabilidad de ocurrencia, para realizar una acción correctiva.

**Coordinar** es dar las directivas para lograr los rendimientos predeterminados, y se manifiestan por medio de instrucciones, normas o procedimientos.

“El control es en consecuencia, una función que no se desarrolla en el vacío, sino que se inserta dentro del proceso administrativo y presenta características perfectamente diferenciadas según el nivel de decisión en el que opere:

- Nivel directivo: objetivos y políticas.
- Nivel gerencial: planes, programas, presupuestos.

- Nivel operativo: órdenes, instrucciones, acciones.

La función del control puede definirse como la fase del proceso administrativo que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables, al compararlos con las expectativas. Éstas pueden establecerse implícita o explícitamente, en función de objetivos, planes, procedimientos, normas de actuación, políticas, etcétera”. (8)

El control interno enuncia las directivas emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para organizar, controlar y coordinar a los subordinados en la pirámide de la organización, lineal, mixta o funcional. Integra toda la organización, siendo responsabilidad del ente: la implementación, vigilancia de su funcionamiento eficiente, detección de los desvíos respecto de lo predeterminado, y la adaptación conforme a las circunstancias de las políticas, normas y procedimientos que lo conforman.

Su alcance está representado por todo el ámbito del ente, y los problemas generados al controlar las operaciones están originados en los diferentes sectores, según las tareas que se desarrollan: funciones de contaduría, fabricación, ventas, compras, personal, tesorería, finanzas, etc.

“Un buen control tiene las siguientes características: es oportuno; sigue una estructura orgánica; es estratégico; es económico; muestra tendencias y situaciones; enfatiza el control por excepción”. (8)

### **2.3. Definición del control interno**

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, para salvaguardar los activos (bienes o patrimonio), controlar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas gerenciales establecidas (Instituto Americano de Contadores Públicos, 1949).

“Algunos controles internos están relacionados con los estados financieros: son los que repercuten en el proceso de información contable de la empresa y que persiguen los objetivos de confiabilidad de la información contable y de protección de activos (autorizaciones sobre cobros y pagos, conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, revisión de la facturación, etc.).

En cambio, ciertas operaciones pertenecen a otra esfera de la actividad empresarial (ordenamiento de la producción, relaciones con el personal, etc.). Los controles internos que se aplican son los que se llaman administrativos, teniendo la finalidad de promover operaciones más eficaces y eficiente.

No obstante, no siempre quedan claros los límites entre ambos tipos de controles, puesto que tanto el control interno financiero como el administrativo, son funciones de la administración. En muchos casos, estas dos clases de controles se entrelazan.

El control interno financiero adecuado se logra mediante la verificación por la administración de los registros y operaciones financieras”. (2)

### **2.4. Objetivos básicos del control interno y ejemplos de medidas a considerar para su funcionamiento adecuado (1)**

- **Salvaguarda de los activos o protección del patrimonio**

- . Servicio de vigilancia y contra incendio (protección de planta)
- . Mantenimiento preventivo

- . Separación de funciones y responsabilidades
- . Política de seguros
- . Comprobantes y formularios prenumerados
- . Registro de firmas y régimen de autorizaciones
- . Depósito total de los ingresos monetarios
- . Emisión de cheque por cada egreso
- . Cheques con más de una firma
- . Compromisos de la empresa con terceros por más de un responsable+
- . Archivos adecuados
- . Restricciones de acceso a la información y áreas físicas
- . Controles adecuados de supervisión (personales o automáticos)
- . Claves de acceso a la información
- . Auditoría interna

- **Obtención de información confiable**

- . Plan de cuentas contable
- . Manual de contabilidad
- . Conciliación de la información sintética con la analítica
- . Instrucciones que determinen conceptos de uniformidad
- . Información cruzada de fuentes diversas
- . Confrontación de datos actuales con datos del pasado
- . Comparación de la información propia con la de terceros
- . Comparación de datos históricos con los pronosticados
- . Información regular o continua
- . Auditoría interna

- **Promoción de la eficacia y eficiencia operativa**

- . Recursos humanos
- . División adecuada del trabajo
- . Diagramas de flujos de información y manuales de procedimientos
- . Medios materiales y tecnológicos razonables
- . Auditoría interna

- **Cumplimientos de las leyes y políticas de la dirección**

- . Organigramas
- . Manual de funciones
- . Auditoría interna

### **3. Manifestación del control interno en las organizaciones (2)**

El control interno se ha convertido en un elemento fundamental para la existencia y supervivencia de cualquier ente.

Su concepto gira en torno a los objetivos básicos de eficiencia y seguridad. Para conseguirlos se pone en práctica un sistema cuyos pilares son el control y la organización, ejercidos por los recursos humanos con el apoyo de técnicas y elementos materiales.

El ámbito del control interno traspasa las funciones contables y del sistema informativo para colocarse en un plano más amplio, cubriendo entonces el control de toda la organización administrativa del ente.

Podemos citar como ejemplos de los controles contables, aparte de los principios básicos de la partida doble en que se fundamenta ese equilibrio permanente en la contabilidad, las conciliaciones de cuentas, el repaso de los asientos contables, la existencia de documentos soporte en todos los registros, el empleo de procedimientos que ofrezcan fiabilidad, la existencia de un plan de cuentas coherente, el respeto de las normas vigentes de medición y exposición o presentación, etcétera.

### 3.1. Categorías clásicas del control interno que marcan sus modalidades

- Atendiendo a la naturaleza de los actos en que incide: **control interno administrativo** (tiene la finalidad de promover operaciones más eficientes) y **control interno financiero** (se refiere a operaciones que repercuten, directa o indirectamente, en el proceso informativo-contable del ente). Es dable destacar que el término contable, tiene un sentido más restringido que el concepto financiero.
- Según el control ejercido en el ámbito o no de la contabilidad: **control interno contable** y **control interno extracontable**. Las normas extracontables comprenden a los procedimientos que no constituyen operaciones estrictamente contables o de registro; el cometido del control interno es amplio y ha de constituir una garantía razonable de todo un sistema administrativo, que obviamente no se apoya solamente en la contabilidad.
- Si nos fijamos en el grado de automaticidad que encierra: **control interno automático** (se pone en práctica en virtud del propio procedimiento, cada vez que se presenta la situación en que las normas de control interno prevén su intervención) y **control interno discrecional** (representa comprobaciones de que los controles automáticos se aplican tal como están previstos).
- Desde la perspectiva de su desarrollo temporal: **control interno permanente** (sus actos tienen lugar de forma regular y continua cada vez que se presentan los hechos o circunstancias que las normas prevén como motivadores) y **control interno esporádico** (no requieren tal regularidad)
- Refiriéndose al objetivo que prevalece en la puesta en práctica: **control interno preventivo** (lleva implícito la idea de “evitar o impedir una cosa, un daño o un perjuicio”) y **control interno verificativo** (control “a posteriori”). El control interno preventivo es el punto obligado para que el control de verificación pueda tener lugar.

### 3.2. Enumeración tradicional de los elementos del control interno

- **Plan de organización, incluyendo auditoría interna** (dirección, coordinación, división de tareas, asignación de responsabilidades).
- **Sistema de procedimientos y autorizaciones** (reglas o instrucciones para los diferentes departamentos, secciones y personal).
- **Cumplimiento de políticas y planes de acción sistemáticos** (políticas y planes de actuación, especificando objetivos y medios para conseguirlos, períodos concretos y coherentes con los procedimientos administrativos).
- **Registros y sus diseños** (procedimientos adecuados para el registro completo y veraz de activos, pasivos, ingresos y gastos).
- **Información interna adecuada** (no resulta suficiente la preparación periódica por la gerencia de informes internos, incluyendo los contables tales como los balances mensuales, sino que es recomendable su previo control independiente (auditoría interna), y el posterior estudio/análisis cuidadoso por funcionarios con la capacidad para juzgarlos y con la autoridad para tomar decisiones y corregir posibles desvíos o deficiencias).
- **Supervisión, incluyendo la actuación de auditoría interna** (es necesario el diseño de una buena organización, pero ello complementado con la vigilancia constante para que el personal ejecute los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización)
- **Dotación de personal de calidad** (recursos humanos adecuados en cantidad y calidad).

### 3.3. Aspectos básicos de la aplicación del control interno

- Separación de funciones de autorización, custodia y registro.
- Supervisión interna.
- Procedimientos administrativos claramente definidos.
- Recursos humanos que integran la organización.

### 3.4. Estructura organizativa

- División del trabajo.
- Coordinación de las actividades.
- Puestos y departamentos.
- Funciones o actividades con características similares.
- Relaciones jerárquicas (consultivas, funcionales, auxiliares, colaborativas).

- Organigramas o gráficos para representar la estructura organizativa.
- Bases para el diseño de la organización (definición del contenido y límites de las tareas, puestos, departamentos, procedimientos, relaciones de autoridad; unidad de mando; unidad de dirección; autoridad y responsabilidad; alcance del control; homogeneidad de las tareas; localización de la autoridad en función de las decisiones; presencia de la autoridad; graduación de la autoridad; armonía entre jerarquía y las funciones).

### **3.5. Técnicas de evaluación del control interno**

- Descripciones narrativas o memorandos (método descriptivo)
- Diagramas del circuito de información (método gráfico)
- Cuestionarios de control interno (método de cuestionario).
- Muestreo estadístico para las pruebas de transacciones.

### **3.6. Condiciones prácticas del control interno (1)**

- Responsabilidad de los integrantes de la organización delimitada, comunicada por escrito y en forma precisa.
- Separación de las funciones (inicio de operaciones, registraciones, autorizaciones; custodia de los bienes, archivos).
- Delegación de autoridad para el ejercicio de las funciones y creación de responsabilidad.
- Más de una persona debe ser responsable desde el inicio de una operación hasta que llega a su finalización.
- Personal idóneo elegido conforme a sus características personales y técnicas.
- Controles propios o automáticos que permitan detectar desvíos (autocontrol).
- Controles selectivos o por excepción, en forma periódica y sorpresiva.
- Rotación de funciones, capacitando al personal para tareas diferentes.
- Elementos de seguridad necesarios para la protección de activos (valores en custodia, etc.).
- Principio de economía del control (su costo debe ser inferior a los beneficios que proporciona su instalación y mantenimiento).
- Instrucciones por escrito (descripción de tareas, manuales o narración de procedimientos, etc.), con acuse de recibo firmado por el personal.
- Prenumeración de comprobantes y formularios para su procesamiento en secuencia.
- Custodia de los formularios que no son utilizados por el momento.
- Depósito total, inmediato e intacto de cobranzas (efectivo y cheques).
- Fondos fijos para dinero en efectivo (gastos menores o de tipo urgente).
- Egresos o pagos con cheques, a la orden del beneficiario, con cláusula no a la orden y cruzado para solamente depositar en cuenta .
- Obligaciones de la empresa con terceros mediante doble firma (cheques, pagarés, contratos con terceros, etc.).
- Cuentas de control que concuerden con las analíticas y conciliaciones de cuentas.
- Vacaciones y licencias obligatorias, con funciones asignadas a otra persona.
- Controles por oposición de intereses para verificaciones mutuas.
- Confrontación de datos propios con informaciones de terceros (resúmenes bancarios, resúmenes de cuentas de clientes y proveedores, etc.).
- Claves de seguridad o códigos de acceso de usuarios a los sistemas.
- Inexistencia de una organización informal o con procedimientos ajenos al sistema formal.
- Predominio de lo importante sobre lo urgente, evitando suprimir fases de una determinada operación.
- Existencia de métodos para combatir el fraude y la corrupción, de acuerdo con normas éticas y morales razonables.
- Elementos tecnológicos adecuados a la época, en comunicaciones e informática.

### **3.7. Procedimientos de control interno en los sistemas computadorizados**

El empleo de un sistema de procesamiento electrónico de datos no disminuye la necesidad del control interno, manteniéndose los objetivos de éste, para variar los procedimientos utilizados respecto a los sistemas manuales.

El cambio de la naturaleza de los controles internos puede clasificarse así:

- . Nuevos controles necesarios y derivados de la automatización de los procesos de datos
- . Sustitución de los controles propios de los sistemas manuales que se basan en el principio de división del trabajo y en el criterio humano

En el control de los sistemas computadorizados se pueden diferenciar los siguientes aspectos:

- . Controles de la organización del proceso de datos (división de responsabilidades, control sobre los operadores del ordenador, biblioteca de programas y cintas, sistemas de seguridad ante accidentes)
- . Controles de procedimiento (datos fuente y controles de entrada, controles del proceso, controles del archivo, controles sobre las salidas)
- . Controles administrativos (diseño, programación y operaciones del sistema)

Una clasificación de los procedimientos de control interno en relación a los sistemas computadorizados es la siguiente: (AICPA)

- . Controles generales (plan de organización y realización de operaciones, desarrollo y documentación de aplicaciones, controles propios del equipo (hardware) y de los programas (software), controles de acceso, control de datos y procedimientos, seguridad física).
- . Controles de aplicación (controles de entrada, controles sobre la información de salida, controles de proceso, controles sobre el hardware).

#### **4. La estructura integrada del control interno (4)**

La estructura conceptual integrada del control interno tiene su fundamento en el Informe COSO (Committee Of Sponsoring Organizations Of Treadway Commission), conteniendo cuatro partes: las Herramientas para su Evaluación, el Reporte a Partes Externas, una Estructura Conceptual, y un Resumen Ejecutivo (3), (4) y (5)

“El informe COSO sobre el CONTROL INTERNO tiene una importancia enorme básicamente por estos hechos:

1. **Incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión entre la gente de negocios, los legisladores, los reguladores y otros. Ello daba como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual ocasionaba problemas en las empresas.**
2. **Actualizó la práctica del control interno, lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre dicho control, con los consiguientes dictámenes externos.**

Desde septiembre de 1992 ha constituido un fenómeno mundial y su aceptación ha ido creciendo en todos los sectores vinculados con los negocios”.

“El control interno es un proceso, ejecutado por la dirección, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- . Efectividad y eficiencia de las **Operaciones**.
- . Confiabilidad de la **Información financiera**.
- . **Cumplimiento** de las leyes y regulaciones aplicables.

**Esta definición refleja ciertos conceptos claves:**

- . El control interno es un **Proceso**; constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- . El control interno es ejecutado por **Personas**. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- . Del control interno puede esperarse que proporcione solamente **Seguridad razonable**, no seguridad absoluta, a la administración y a la dirección de la entidad.
- . El control interno está preparado para la consecución de **Objetivos** en una o más categorías separadas pero interrelacionadas”.

“El control interno está compuesto de cinco **componentes interrelacionados**. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el Proceso de administración. Tales componentes son los siguientes:

° **Ambiente de control**: la esencia de cualquier negocio es su gente- sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia – y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

° **Valoración de riesgos**: la entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

° **Actividades de control**: se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

° **Información y comunicación**: los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.  
° **Supervisión y seguimiento**: se debe monitorear el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen”.

Existe una relación directa entre los objetivos, aquellos que una entidad busca conseguir, y los componentes, aquellos que se requieren para conseguir los objetivos.

**5. Manifestación en las PYMES de los componentes del control interno (4)**

Pueden manifestarse de manera distinta a lo que se observa usualmente en las grandes empresas: (3), (4) , (6) y (7)

La pequeña y mediana empresa quizás constituye el centro del sistema económico en nuestro país, debiéndose considerar el hecho de que una empresa alguna vez fue pequeña. Las PYMES representan un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estímulo.

**- Ambiente de control**

- ° Una PYME puede, en la mayoría de los casos, no disponer de un código de conducta escrito, lo cual no implica que carezca de una cultura propia.
- ° La integridad y el comportamiento ético puede notificarse verbalmente en reuniones con el personal, o en negociaciones con proveedores y clientes.
- ° Es posible que las políticas de recursos humanos no estén formalizadas tal como se espera en una gran empresa, pero sin embargo las prácticas pueden existir y ser comunicadas.

° Si una entidad es administrada por sus propietarios, y no está en la búsqueda de capital fuera de ella, un Consejo de directores o de cuerpos similares, no es imprescindible para un control interno efectivo.

Las PYMES pueden implementar los factores del ambiente de control de una manera muy diferente a como lo hacen las entidades grandes. La cultura del ente que enfatice la importancia de la integridad y determinado comportamiento ético, con el compromiso de los administradores-propietarios, puede ser comunicado oralmente en las reuniones con el personal, las conversaciones interpersonales y las reuniones con vendedores y clientes. Asimismo, las políticas de recursos humanos pueden no estar formalizadas, como se esperaría en una empresa grande, pero la documentación formal no siempre es necesaria para que una política se tenga y opere efectivamente. Las PYMES si bien pueden requerir administradores para un control interno efectivo, puede ser innecesario mantener una mayoría de directores externos independientes.

- **Evaluación de riesgos**

° Puede ser menos formal y menos estructurado, sin perjuicio de que su análisis debería estar presente en una entidad PYME.

° Dada su estructura, las PYMES suelen ser más centralizadas y cuentan con un número reducido de niveles de gestión; los objetivos pueden comunicarse a los niveles inferiores en forma directa y continuada.

° Es factible para el empresario obtener información acerca de los riesgos provocados por factores externos, mediante el contacto directo con clientes, proveedores, bancos, abogados, y otras fuentes.

° Los mecanismos para atender a los riesgos internos pueden ser menos formales pero igualmente eficaces.

° Es posible formular planes de acción con rapidez, con la participación de pocas personas.

El proceso de valoración de riesgos es probablemente menos formal y estructurado en las PYMES que en las grandes, pero los conceptos de este componente del control interno deben estar presente en cualquier entidad con independencia del tamaño. Deben tener objetivos establecidos, si bien ellos pueden ser implícita más que explícitamente establecidos. Usualmente están más centralizadas y tiene pocos niveles de autoridad, y los objetivos pueden ser comunicados más directamente y en forma continua a los niveles bajos de la administración. También, los vínculos entre los objetivos globales de la entidad con los objetivos de la actividad son directos.

El proceso de identificar y analizar los riesgos que puedan entorpecer la consecución de los objetivos dependerá de la información recibida de parte de empleados y terceros. Un administrador-propietario puede aprender sobre los riesgos provenientes de factores externos por el contacto directo con clientes, proveedores, banqueros, abogados, auditor interno y otros terceros a la entidad.

También, puede familiarizarse con los riesgos provenientes de factores internos mediante el contacto directo con todos los niveles del personal. La valoración de riesgos puede ser particularmente efectiva a causa de la compenetración en profundidad del administrador clave, teniendo acceso a la información apropiada y un buen entendimiento de sus implicaciones.

El mecanismo de una PYME para la administración de los riesgos normales, así como de aquellos que resultan de las circunstancias menos comunes, puede ser altamente informal así como efectiva. Los planes de acción pueden ser ideados rápidamente con un número limitado de gente. De igual manera, la implementación puede hacerse inmediatamente visitando el sector afectado o tomar con los clientes o proveedores las medidas necesarias para responder al caso planteado.

### **- Actividades de control**

° El conocimiento directo del empresario de las ventas y el análisis pormenorizado de los ratios claves y otros indicadores, puede servir para reducir el volumen de actividades de control que habitualmente se ejecutan en los niveles jerárquicos más bajos de las grandes empresas.

° El control directo por parte del propietario- director de las actividades puede evitar por ejemplo, el riesgo de pagos indebidos. A estos efectos se convierte en la única persona autorizada para firmar cheques, siendo además el destinatario exclusivo de los extractos bancarios.

° Sin embargo, los controles de los sistemas informáticos pueden constituir una debilidad significativa en las PYMES, debido a la manera informal en que habitualmente se implementan las actividades de control.

Los conceptos subyacentes a las actividades de control en las PYMES no son significativamente diferentes de aquellos presentes en las grandes entidades, pero la formalidad con la cual operan seguramente variará. También, ciertos tipos de actividades de control no siempre son pertinentes cuando los administradores aplican controles efectivos. Los controles sobre los sistemas de información, en particular los controles generales de sistemas computadorizados y controles más específicos de seguridad, pueden presentar problemas en las PYMES.

Una vez más, una solución puede encontrarse en la mayor injerencia directa del administrador responsable; la seguridad razonable de que los desvíos significativos sean detectados, a menudo proviene del uso continuo por parte de la administración de la información generada por el sistema, y relacionando la misma con el conocimiento directo de las actividades, junto con la existencia de ciertos controles claves aplicados por otro personal.

### **- Información y comunicación**

° Los sistemas de información en las PYMES son generalmente menos formales, pero igualmente pueden ser eficientes.

° Las conversaciones entre propietarios y clientes/proveedores claves pueden constituir una fuente esencial de información sobre la preferencia del consumidor u otras variables externas que pueden afectar estratégicamente a la entidad.

° Es posible una comunicación interna más eficaz entre la alta administración y los empleados de las PYMES, debido a sus dimensiones reducidas, a la existencia de pocos niveles jerárquicos y a la mayor presencia física y disponibilidad de la dirección.

Los sistemas de información en las PYMES son menos formales que en las grandes organizaciones, pero su papel es significativo. Con la tecnología de computación e información actual, los datos generados internamente se pueden procesar en forma efectiva y eficiente en la mayoría de las entidades.

Los sistemas de información en las PYMES también identificarán e informarán sobre eventos, actividades y condiciones externas pertinentes, pero su efectividad usualmente es afectada por la habilidad de monitoreo de la alta administración. La comunicación interna efectiva entre dicha administración y los empleados puede ser fácil de conseguir, a causa del menor tamaño de la organización y de sus pocos niveles, como de la gran visibilidad y disponibilidad de la dirección.

Sin los canales de comunicación formal de las grandes empresas, las PYMES encuentran que los frecuentes contactos día a día efectuados con una política de puertas abiertas por parte de los principales responsables, proporcionan una comunicación efectiva.

### - Supervisión y seguimiento

° Las actividades de supervisión se manifiestan en la participación estrecha del propietario-director en el día a día del negocio. Ello suele poner en evidencia desvíos importantes respecto de las previsiones o presupuestos, la inexactitud de los datos operativos o financieros, el conocimiento directo de los reclamos de clientes, etc.

° En una PYME pueden no necesariamente realizarse evaluaciones puntuales de los sistemas de control interno, los que se compensan con las actividades de supervisión continuada de razonable eficacia.

° Por la estructura simple de las PYMES, las deficiencias detectadas a través de los procedimientos de supervisión son fácilmente comunicadas a las personas indicadas.

Las actividades de monitoreo de las PYMES es más probable que sean informales e impliquen la participación de los administradores claves, siendo los controles típicamente un producto en función de la supervisión y seguimiento del negocio.

Un propietario-administrador de un negocio más pequeño puede visitar frecuentemente la planta, los depósitos y almacenes, y comparar los inventarios físicos con las cantidades reportadas por el sistema de procesamiento de datos. El conocimiento directo por ejemplo de los clientes significativos, de sus proveedores, como de las comunicaciones de los entes de control, también pueden alertarlo sobre los problemas de operación o de cumplimiento que señalen una desmejora en los controles.

Los entes medianos pueden tener un auditor interno que realice evaluaciones independientes, y a menudo, los entes pequeños pueden asignar al personal de contaduría ciertas funciones que sirvan para evaluar los controles. También, algunas PYMES solicitan a sus auditores externos la realización de evaluaciones de ciertos aspectos del sistema de control, e incluso con una base de rotación de los componentes principales, para proporcionar a la dirección información sobre su efectividad.

Como consecuencia de estructuras de organización más limitadas, las deficiencias que surgen de los procedimientos de monitoreo pueden comunicarse fácilmente a la persona indicada. No siempre está claro quién es el responsable de la determinación de la causa de un problema y de la toma de las acciones correctivas, siendo ello importante para cualquier entidad con independencia de su tamaño.

**Para concluir no dejamos pasar la oportunidad para señalar la incidencia del estudio y evaluación del control interno por parte del contador público en la auditoría de los estados contables**, destacándose que actualmente en nuestro país se deben aplicar las normas de auditoría contenidas en la Resolución Técnica N° 7 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (“...El trabajo debe ser efectuado de acuerdo con estas normas.”, acápite III. C. 5.). (6) y (7).

Aspectos como el **fraude e irregularidades** deben tenerse también presente (9), agrupándose los **indicadores del fraude** en las siguientes categorías: (10)

- **Riesgos comerciales** (estrategia comercial pobremente definida, utilidades excesivas por encima de los promedios de la industria, desajuste entre el crecimiento y el desarrollo de los sistemas, reputación pobre, problemas de liquidez);
- **Riesgos personales** ( estilo de manejo autocrático, desajuste entre personalidad y estatus, comportamiento inusual, actos ilegales, estilo de vida costoso, vacaciones sin tomar, calidad pobre del personal, moral baja, alta rotación del personal, compensación vinculada al rendimiento, decisiones caprichosas y sin real fundamento);
- **Riesgos estructurales** (estructuras complejas, sitios remotos pobremente supervisados, varias firmas de auditores);

- **Riesgos culturales** (resultados a cualquier costo, compromiso deficiente con el control, sin código de ética comercial, obediencia incuestionable del personal). (10)

Nota: negrita en el texto, énfasis añadido.

## **6. Bibliografía**

RUBÉN OSCAR RUSENAS, " Auditoría interna y operativa", Editorial La Ley, mayo de 2001 Y "Manual del control interno", Ediciones Macchi, febrero de 1999.

RAMON POCH Y TORRES, "Manual del control interno", Ediciones Gestión, marzo de 1992.

MARIO WAINSTEIN Y ARMANDO MIGUEL CASAL, "El marco conceptual de las normas contables profesionales argentinas en el contexto de un mundo globalizado y la problemática de las PYMES", Área 3 Contabilidad y Auditoría, páginas 376 a 401, 13º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Bariloche, octubre de 2000.

Control Interno: Estructura Conceptual Integrada (Internal Control- Integrated Framework), Informe COSO (Committee Of Sponsoring Organizations), setiembre de 1992, ECOE EDICIONES, Bogotá, febrero de 1997.

ARMANDO MIGUEL CASAL, "La auditoría integral" capítulo 1, y Roberto A. Hourcle, "Nuevas pautas y enfoque del control interno, capítulo 5, Auditoría Temas Seleccionados, coordinador Mario Wainstein, Ediciones Macchi, octubre de 1999.

ARMANDO MIGUEL CASAL, "La auditoría de las pequeñas y medianas empresas (PyMES). Características, control interno y normas", Enfoques, Editorial La Ley, julio de 2004 (en prensa).

ARMANDO MIGUEL CASAL, "La auditoría de las pequeñas y medianas empresas (PyMES). El enfoque de auditoría sistémico en base al análisis de riesgo", Enfoques, Editorial La Ley, agosto de 2004 (en prensa).

JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA, "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas", Ediciones Contables y Administrativas, mayo de 1992 y "Sinopsis de auditoría administrativa", Editorial Trillas, abril de 1991.

MARIO WAINSTEIN CON LA COLABORACIÓN DE ARMANDO MIGUEL CASAL, RICARDO DANIEL LÓPEZ, GUSTAVO AMADO MONTANINI Y MARIO LOMAZZI, "La corrupción y la actividad del contador público", Errepar, mayo de 2004.

IAN HUNTINGTON Y DAVID DAVIES, "Cómo prevenir el fraude en los negocios", Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra, año 1994.

