



FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORÍA

**“ANÁLISIS DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL CONTROL DE GESTIÓN, DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN”**

Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado de Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión

Tesista: Ayleen Escarlett Astudillo Otto

Profesor Guía: Arturo Gustavo Cornejo Aranda

Valparaíso, Enero de 2015

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a quienes me apoyaron en la realización de esta tesis, y en estos cinco años de carrera, los cuales no fueron fáciles.

Voy a partir por agradecer a mis padres y hermano, quienes fueron un pilar fundamental en todos los momentos tanto buenos como malos, también compartieron mis alegrías y frustraciones y me apoyaron en todas las decisiones que tomé. Muchas gracias por todo, los adoró y siempre recordaré todos los consejos y cosas lindas que vivimos en estos años.

Mis amigas también fueron un apoyo importante en cada momento vivido y les quiero dar las gracias por sus palabras de aliento, por la ayuda brindada y los consejos, siempre han estado ahí y siempre lo estarán, ya son casi diez años de amistad y han sido maravillosos. Muchas gracias, las quiero mucho.

También quiero dar las gracias a mi Vannesa, quien es un ser muy importante para mí y ha estado en todos los momentos felices y también cada vez que me quedaba hasta tarde estudiando o haciendo mi tesis, es mi gran orgullo y espero que estemos juntas por mucho tiempo. Te adoro mi pequeña, muchas gracias por todo.

Y por último, quiero agradecer a un equipo que me ha acompañado todos estos años maravillosos y que me ha dado muchas alegrías, me refiero a mi gloriosa Universidad de Chile, el equipo de mis amores y por quien he llorado de felicidad, sobre todo por el primer título internacional que ganaste y por el último torneo el cual fue sufrido pero se sacó adelante, siendo campeones este 2014. Muchas gracias por todos los momentos de emoción y felicidad, por permitir ir a alentarte al estadio como corresponde y por quitarme esas dos horas de estudio o hacer la tesis, por verte, celebrar tus goles y cantar tu maravilloso himno.

Por todo esto y mucho más...

**GRACIAS.**

# ÍNDICE

	<b>Páginas</b>
<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	6
Antecedentes Generales .....	6
1. Sistema de Control Interno.....	7
1.1 Antecedentes Generales.....	8
1.2 Concepto General del Control .....	11
1.3 Estudio y Evaluación del Sistema del Control Interno .....	12
1.4 Objetivos del Control Interno Contable.....	13
1.5 Fases del Estudio y Evaluación del Sistema de Control Interno .....	14
1.6 Evaluación del Control Interno .....	16
1.7 La Relación entre los Objetivos y los Componentes del Control Interno.....	16
2. Control de Gestión .....	17
2.1 Antecedentes Generales.....	18
2.2 Teoría Clásica de la Administración .....	20
2.3 Conceptos de la Gestión.....	21
2.4 Control de Gestión .....	22
2.4.1 Definición .....	22
2.4.2 Los Condicionantes del Control de Gestión.....	23
2.4.3 Los Fines del Control de Gestión .....	23
2.4.4 Los Instrumentos del Control de Gestión .....	24
2.4.5 Características del Control de Gestión .....	25
2.4.6 Áreas a las que debe aplicarse el Control de Gestión .....	25
3. Sistemas de Información.....	26
3.1 Definición de Sistemas.....	27

3.2	Definición de Sistemas de Información .....	27
3.3	Los Sistemas de Información en el ámbito financiero.....	28
3.4	Tipos de Sistemas de Información .....	29
3.5	Caracterización de un Sistema de Información .....	30
3.6	Elementos que conforman un Sistema de Información.....	30
3.7	Elementos que conforman el Recurso Humano .....	31
3.7.1	Por parte de equipo del usuario .....	32
3.7.2	Por parte del equipo del desarrollo.....	32
3.7.3	Pertenece a ambos equipos .....	33
	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>34</b>
	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>36</b>
	Etapa 1: Recopilación de Información.....	36
	Etapa 2: Sistematización de la Información .....	36
	Etapa 3: Elección de los expertos en la materia .....	36
	Etapa 4: Diseño, Validación y Aplicación de los instrumentos de recopilación de datos.....	36
	Etapa 5: Criterios de Calidad de las entrevistas realizadas.....	37
	Etapa 6: Elaboración de los Cuadros Comparativos .....	38
	Etapa 7: Análisis y Discusión de Resultados .....	38
	Etapa 8: Conclusiones y Redacción del Informe Final .....	39
	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO 1: “INFORME COSO” .....</b>	<b>68</b>
	<b>ANEXO 2: “CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN”.....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXO 3: “CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN”.....</b>	<b>89</b>

<b>ANEXO 4: “ENTREVISTA REALIZADA A CONTADORES AUDITORES”</b> .....	92
<b>ANEXO 5: “CUADROS COMPARATIVOS”</b> .....	94
<b>ANEXO 6: “CUADRO N° 1: PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL CONTROL DE GESTIÓN”</b> .....	96
<b>ANEXO 7: “CUADRO N° 2: PRINCIPALES SIMILITUDES ENTRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL CONTROL DE GESTIÓN”</b> .....	103

## RESUMEN

En el control de gestión, los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y objetivos de las mismas, es por ello, que el sistema de control interno es la parte táctica de este, ya que proporciona un grado de seguridad razonable con respecto a la consecución de los objetivos que establece la dirección, por lo tanto, la relación que existe entre estos dos controles, ayuda a que las empresas cumplan, de forma eficiente y eficaz, con los objetivos establecidos y también con la estrategias implementadas por los altos cargos, para así conseguir una ventaja competitiva frente a las otras empresas, y caracterizándose, frente al resto, por un buen sistema de control interno y control de gestión.

Dado que los sistemas de información son fundamentales dentro de las organizaciones, es importante determinar el vínculo que tienen estos con el control de gestión y el control interno, puesto que los controles establecen las estrategias y los objetivos que deben cumplir las empresas y como se llevarán a cabo, siendo los sistemas de información de gran ayuda en estas etapas. El propósito del estudio fue analizar la existencia de la relación entre el sistema de control interno y el control de gestión, en cuanto a los sistemas de información dentro de las organizaciones privadas, mediante el análisis de dichos sistemas, a diciembre de 2014. Para poder llevar a cabo este objetivo, se usaron entrevistas a expertos en la materia y cuadros comparativos, mediante una metodología cualitativa cuyo alcance es la Comprensión.

Los resultados obtenidos en esta investigación fueron describir el funcionamiento del sistema de control interno y del control gestión, en base a los sistemas de información, dentro de las organizaciones privadas, también establecer las diferencias y similitudes de ambos controles mencionados anteriormente y por último inferir la relación que existe entre el sistema de control interno y el control de gestión desde el punto de vista de los sistemas de información. La finalidad de cumplir con estos objetivos, es poder llevar a cabo el objetivo general y principal de esta investigación para poder obtener una conclusión con respecto al tema tratado.

## MARCO TEÓRICO

### Antecedentes generales

El control interno es un sistema que existe desde el siglo XIII aproximadamente, con el nacimiento de la contabilidad de partida simple, el cual se fue modificando a medida que las organizaciones se hacían más complejas.

Para la Universidad de Las Palmas De Gran Canaria (2013)

*“En el pasado, los propietarios eran los encargados de la gestión empresarial ya que estos ejecutaban funciones directivas y supervisaban directamente el cumplimiento de las normas y directrices establecidas por ellos. Con el paso del tiempo, las empresas fueron evolucionando y creciendo considerablemente, hasta el punto de tener que delegar funciones a otros empleados debido a que los encargados no eran capaces de llevar a cabo todos los controles, por lo que empezaron a crear grupos de trabajos en los distintos niveles de las entidades para hacer frente a los diferentes factores endógenos que podían afectarlos y poder aplicar las políticas impuestas por los altos cargos para mitigar los riesgos existentes y velar por la seguridad de los activos. Por este motivo las empresas comenzaron a establecer planes organizacionales y un conjunto de métodos y procedimientos que servirían para asegurar que los activos estuvieran debidamente protegidos, que los registros contables fueran fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrollara eficazmente y que se cumplan según las directrices marcadas por la dirección”.*

En cuanto al control de gestión, este también ha ido sufriendo modificaciones a lo largo de los años, producto de las nuevas necesidades y exigencias de las organizaciones.

A principios del siglo XX, se dio a conocer un análisis del control de gestión por parte de Taylor, quien fue uno de los pioneros en este control, desarrollando un modelo de gestión que constaba de 4 principios muy fundamentales para esa época, que eran la estabilidad, información perfecta, eficiencia productiva con la minimización de los costos y la equivalencia del costo global al costo de un factor de producción dominante (Philippe Lorino, 1993). Con el paso del tiempo, este control fue evolucionando de acuerdo a las nuevas necesidades y a los cambios continuos a los que se veían expuestas las organizaciones, llegando a tener 2 etapas fundamentales, que son, el desarrollo del

control de gestión puramente económico y el desarrollo del control integrado de gestión (Francisco B. Illescas, 1993). También, a lo largo de las últimas décadas, se han ido creando diversas herramientas para enriquecer este control, como costeo por actividades, benchmarking, gestión por procesos, entre otros y así ayudar a los cambios en las distintas variables que afectan a la gestión, como por ejemplo, el cliente, el desarrollo tecnológico, la innovación, la creatividad, el liderazgo, la gestión de la información, entre otros. Que son factores claves de la gestión empresarial, donde la estrategia es el factor más importante en las organizaciones de hoy en día (Michael Porter, 1991; Philippe Lorino, 1993; Peter. Abell, 1995).

*Para Robert N. Anthony (1990):*

*“En la actualidad, el control de gestión es definido como el proceso mediante el cual los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y objetivos de dicho control, es por ello, que el sistema de control interno es la parte táctica de este, ya que proporciona un grado de seguridad razonable con respecto a la consecución de los objetivos que establece la dirección, por lo tanto, la relación que existe entre estos dos controles, ayuda a que las empresas cumplan, de forma eficiente y eficaz, con los objetivos establecidos y también con la estrategias implementadas por los altos cargos, para así conseguir una ventaja competitiva frente a las otras empresas, y caracterizándose, frente al resto, por un buen sistema de control interno y control de gestión”.*

## **1. Sistema de control interno**

El control interno es un conjunto de acciones, procesos, procedimientos, políticas y normas, el cual incluye el entorno y las actitudes que desarrollan las autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir riesgos que pueden afectar a las organizaciones. Este sistema posee 3 objetivos fundamentales, los cuales son: Eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y políticas del país.

Todas las actividades que se realizan en las organizaciones y que tienen que ver con este sistema, apuntan a cumplir los objetivos antes mencionados y también sirven de base para cumplir con los objetivos finales de las empresas.

Este control no solo es importante aplicarlo por el hecho de adquirir alguna certificación, que es uno de los objetivos que tiene la empresa, puesto que esto ayuda a adquirir de manera más fácil nuevos contratos o acuerdos. Es relevante porque sirve para mejorar, de forma notoria, todo tipo de procesos en cuanto a tiempos, seguridad, calidad, desarrollo, confiabilidad, entre otros. Lo cual implica más crecimiento de las empresas y mayor seguridad a sus clientes.

Pero no todas las empresas tienen el control interno incorporado dentro de sus actividades, por razones de políticas de la dirección o por razones de tamaño, puesto que en las entidades pequeñas la estructura operativa no permite la implementación del mismo. Por lo tanto, las auditorías que se realizan para comprobar el correcto funcionamiento de este control solo se aplican en las entidades grandes o que tengan implementado el sistema de control interno, y esto ayuda al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

### **1.1 Antecedentes generales**

De acuerdo a lo señalado por Santotomas-atlantico.gov.co (2008), desde la antigüedad, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo en el que formaba parte, es por ello, que surge el nacimiento y la evolución de los números, los cuales comenzaron con cuentas simples en pies y manos, para luego utilizar palos y piedras para su conteo, y así siguió evolucionando hasta convertirse en grandes sistemas y operaciones complejas.

Su aplicación se puede observar en los distintos imperios a lo largo de todo el mundo, en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos, como es el caso de Egipto, Fenicia, Siria, entre otros, en los que se podía observar la Contabilidad de partida doble.

En el año 814 D.C, Carlomagno nombró, a través del MissiDominici, a un clérigo y a un laico para que inspeccionaran las provincias del imperio, tiempo después, en el año 1319, Felipe V daría a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

Según lo mencionado por la Universidad Dr. José Matías Delgado (s.f.), durante la edad media aparecieron los primeros libros de Contabilidad para poder controlar las operaciones de los negocios de aquellos tiempos, pero no fue hasta el año 1494, en donde el Franciscano Fray Lucas Pacciolo, escribió el primer libro sobre la Contabilidad de Parida Doble.

Destaca Santotomas-atlantico.gov.co (2008) que la revolución francesa fue uno de los principales acontecimientos que influyeron en el nacimiento del control interno, puesto que durante ese periodo se produjo la separación de los principales poderes del estado, por lo que se necesitó de un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

Napoleón, por su parte, también ayudo a contribuir con este sistema, debido a que en el año 1807, a través de la corte de cuentas, vigilada la situación contable del estado y daba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. Modelo que fue acogido por países de América y Europa, los cuales fueron aplicados en los procesos de organización institucional.

*“La auditoría fue reconocida como profesión por primera vez el año 1862, bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas. Entre 1862 y 1905 la profesión fue creciendo en Inglaterra y su objetivo principal era la detección de fraudes” (Santotomas-atlantico.gov.co, 2008).*

La Universidad Dr. José Matías Delgado (s.f.) indica que:

*“El Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a los cuales se ven afectados los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales, provinciales y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.*

*Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas” (p.2).*

De acuerdo a lo insinuado por la Universidad Dr. José Matías Delgado (s.f.), esta justificación es aparente, ya que el supuesto objetivo consistía en lograr otorgar mayor seguridad a los accionistas de las grandes entidades y corporaciones, para alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

La pretensión consistía en conseguir una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno que fuera capaz de integrar los diversos conceptos que venían siendo utilizadas sobre este tema, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los distintos niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este control.

El control interno durante los últimos años ha obtenido mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas encontradas fue el que no se asumiera, de forma efectiva, la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en todos los países.

En 1985, en Estados Unidos se crea un grupo de trabajo por la Treadway Comisión, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organization), Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, con el objetivo de dar respuesta a los problemas surgidos producto de su ineficiencia, estando constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA); Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados (AICPA); Instituto Ejecutivo Financiero (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA); Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA).

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones, se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, cuya redacción fue confiada a Coopers & Lybrand (versión en inglés), y difundidos a los países de habla hispana por el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997.

En 1998, la organización COSO dio a conocer: *“Asuntos de Control Interno en el Uso de Derivados: Herramientas para considerar el COSO en la Aplicación de Derivados”*, ilustrando la forma en que los usuarios podrían usar el control interno y verificarla efectividad de estos controles. Este documento, facilita a la junta de directores y a la

gerencia la utilización de los componentes del COSO en la administración del riesgo implicados en el uso de derivados, específicamente, en cuanto al diseño de políticas y procedimientos de control sobre las actividades relacionadas.

*“El 2004, la organización COSO elaboró el estudio sobre Gestión de Riesgos Corporativos. Este estudio fue realizado con el fin de identificar eventos potenciales que podrían afectar a la compañía y gestionar los riesgos dentro de sus niveles aceptables” (Universidad Dr. José Matías Delgado, s.f.).*

Para la Universidad Dr. José Matías Delgado (s.f.):

*“En 2006, se divulgó la Guía de Control Interno sobre Información Financiera – Guía para Pequeñas Compañías Públicas, que es un resumen del COSO, dirigidas a las pequeñas empresas. Aunque la tendencia a clasificar a las compañías en: pequeñas, medianas y grandes es solamente ilustrativa, la Guía considera que el término small business está enfocado en negocios que reúnen las características siguientes:*

- a. Pocas líneas de negocios o pocos productos por líneas.*
- b. Concentración del enfoque de mercadeo por canal o geográfico.*
- c. Liderazgo de la gerencia sobre intereses propios importantes o derechos.*
- d. Menor complejidad en el sistema de procesamiento de transacciones.*
- e. Menos personal para el desarrollo de las actividades de la compañía.*

*Por lo tanto, esta Guía, proporciona veinte principios para evaluar la efectividad del control interno en las pequeñas empresas”.*

En 2009, la organización COSO dio a conocer el documento *Guía de Monitoreo para Sistemas de Control Interno*. Esta Guía, plantea que para garantizar el efectivo funcionamiento del Monitoreo, entre otras acciones, debería definirse la estructura para asignar los roles de monitoreo y diseñar una línea de base en torno al nivel del conocimiento del control interno, sobre los puntos clave que se ocupan de los riesgos más importantes de la organización.

## **1.2 Concepto general del control**

*Guillermo Cuéllar Mejía (2009) define el control como:*

*“Todo sistema que se encuentre operando requiere que su funcionamiento sea regulado para de esta manera cumplir con los objetivos que el mismo se propone.*

*La regulación consiste en medir el desempeño del sistema para efectuar las correcciones necesarias que permitan el logro de las metas y objetivos propuestos. El conjunto de acciones, procedimientos, normas o técnicas que aseguran la regulación de un sistema es lo que se denomina control.*

*Si se considera un sistema como un conjunto de elementos estrechamente relacionados que persiguen un fin común, es posible establecer que todo aquello que tienda a asegurar el cumplimiento de la finalidad del sistema es control.*

*Para que exista control es necesario que se establezcan primero unas normas o estándares que indiquen la ruta ideal a seguir por el sistema para cumplir con los objetivos, luego se debe medir el desempeño del sistema y por último se deben ejecutar las acciones necesarias para corregir las desviaciones de la operación del sistema con relación a la ruta ideal para el cumplimiento de los fines”.*

### **1.3 Estudio y evaluación del sistema del control interno**

*“En su significado más amplio, el control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, con el objetivo de:*

- Proteger sus activos,*
- Asegurar la validez de la información,*
- Promover la eficiencia en las operaciones, y*
- Estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección” (Juan C. Mira, 2006).*

*“Además proporciona un grado de seguridad razonable con respecto a la consecución de los objetivos de la organización” (Coopers & Lybrand, 1997).*

*Juan Carlos Mira Navarro (2006) señala que:*

*“Los controles existentes en este sistema pueden ser contables, administrativos y operativos:*

- 1. Los controles contables, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los activos y la fiabilidad de los registros contables.*
- 2. Los controles administrativos, se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente solo influyen indirectamente en los registros contables.*

3. *Los controles operativos, son inherentes a las operaciones, funciones y actividades diarias. Garantizan que las operaciones satisfagan los objetivos del negocio”.*

Para la Universidad De Las Palmas De Gran Canaria (2013):

“Es obvio que el auditor independiente debe centrar su trabajo en los controles contables por las repercusiones que estos tienen en la preparación de la información financiera y, por consiguiente, a los efectos de las normales técnicas, el control interno se entiende circunscrito a los controles contables. Sin embargo, si el auditor cree que ciertos controles administrativos pueden tener importancia respecto a las cuentas anuales, debe efectuar su revisión y evaluación”.

*“La implantación y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la dirección de la entidad, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según lo previsto” (Coopers & Lybrand, 1997).*

Todo sistema de control interno tiene sus limitaciones. Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, fallo humano, entre otros.

#### **1.4 Objetivos del Control Interno Contable**

Juan Carlos Mira Navarro (2006), señala que:

*“Las transacciones son el componente básico de la actividad empresarial y, por lo tanto el primer objetivo del control interno.*

*Las transacciones originan un flujo de actividad desde su inicio hasta su conclusión. Hay flujos de ventas, compras, costos, existencias, entre otros.*

*Las cuatro fases son:*

1. *Autorización*
2. *Ejecución*
3. *Anotación*
4. *Contabilización”*

Para la Universidad De Las Palmas De Gran Canaria (2013):

*“Por definición, todo sistema de control interno va estrechamente relacionado con el organigrama de la empresa. Este debe reflejar la auténtica distribución de las responsabilidades y líneas de autoridad. Las obligaciones de un conjunto de empleados deben estar atribuidas de tal forma que uno o varios de estos empleados, actuando individualmente, comprueben el trabajo de los otros”*

Es fundamental que toda empresa tenga una estructura clara y bien planteada, y cada uno de sus miembros tenga el conocimiento apropiado de sus funciones.

### **1.5 Fases del estudio y evaluación del sistema de control interno**

*“El estudio y evaluación del control interno incluye dos fases:*

- 1. La revisión preliminar del sistema con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad.*
- 2. La realización de pruebas de cumplimiento y sustantivas para obtener una seguridad razonable de que los controles se encuentran en uso y que están operando tal como se diseñaron” (Universidad De Las Palmas De Gran Canaria, 2013).*

#### **a) Revisión preliminar:**

De acuerdo a lo señalado por Juan Carlos Mira Navarro (2006):

*“El grado de fiabilidad de los sistemas de control interno, se puede dar a través de:*

- Cuestionario*
- Diagrama de flujo*

*Cuestionario sobre control interno: Un cuestionario, utilizando preguntas cerradas, permitirá formarse una idea orientativa del trabajo de auditoría.*

*Debe realizarse por áreas, y las empresas auditoras, disponen de modelos confeccionados aplicables a sus clientes.*

*Diagrama de flujo: La representación gráfica permitirá realizar un adecuado análisis de los puntos de control que tiene el sistema en sí, así como de los puntos débiles del mismo que indica posibles mejoras en el sistema.*

*Se trata de la representación gráfica del flujo de documentos, de las operaciones que se realicen con ellos y de las personas que intervienen.*

*Este sistema resulta muy útil en operaciones repetitivas, como suele ser el sistema de ventas en una empresa comercial. En el caso de operaciones individualizadas,*

*como la adquisición de bienes de inversión, la representación gráfica, no suele ser muy eficaz”.*

La Universidad De Las Palmas De Gran Canaria (2013) determinó que:

*“La información que debe formar parte de un diagrama de flujo es:*

- *Los procedimientos para iniciar la acción, como la autorización del suministro, imputación a centros de costos, entre otros.*
- *La naturaleza de las verificaciones rutinarias, como las secuencias numéricas, los precios en las solicitudes de compra, entre otros.*
- *La división de funciones entre los departamentos.*
- *La secuencia de las operaciones.*
- *El destino de cada uno de los documentos (y sus copias).*
- *La identificación de las funciones de custodia”.*

#### **b) Pruebas de cumplimiento:**

Juan Carlos Mira Navarro (2006) definió las pruebas de cumplimiento como:

*“Es el examen de la evidencia disponible de que una o más técnicas de control interno están operando durante el periodo de auditoría”.*

*“El auditor deberá obtener evidencia de auditoría mediante pruebas de cumplimiento de:*

- *Existencia: El control existe.*
- *Efectividad: El control está funcionando con eficiencia.*
- *Continuidad: el control ha estado funcionando durante todo el periodo”*

*(Universidad De Las Palmas De Gran Canaria, 2013).*

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es satisfacer la técnica de control que estuvo operando efectivamente durante todo el periodo de auditoría.

#### **c) Periodo en el que se desarrollan las pruebas y su extensión:**

La Universidad de Las Palmas De Gran Canaria (2013) señala que:

*“Los auditores independientes podrán realizar las pruebas de cumplimiento durante el periodo preliminar.*

*Cuando este sea el caso, la aplicación de tales pruebas a todo el periodo restante puede no ser necesaria, dependiendo fundamentalmente del resultado de estas pruebas en el periodo preliminar así como de la evidencia del cumplimiento, dentro*

*del periodo restante, que puede obtenerse de las pruebas sustantivas realizadas por el auditor independiente.*

*La determinación de la extensión de las pruebas de cumplimiento se realizara sobre bases estadísticas o sobre bases subjetivas. El muestreo estadístico es, en principio, el medio idóneo para expresar en términos cuantitativos el juicio del auditor respecto a la razonabilidad, determinando la extensión de las pruebas y evaluando su resultado.*

*Cuando se utilicen bases subjetivas se deberá dejar constancia en los papeles de trabajo de las razones que han conducido a tal elección, justificando los criterios y bases de selección”.*

## **1.6 Evaluación del control interno**

Para Juan Carlos Mira Navarro (2006):

*“Realizados los cuestionarios y representando gráficamente el sistema, de acuerdo con los procedimientos vistos, se conjugan ambos a fin de realizar un análisis e identificar los puntos fuertes y débiles del sistema.*

*En esa labor de identificación, influye primordialmente la habilidad para entender el sistema y comprender los puntos fuertes y débiles de su control interno.*

*La conjugación de ambos procesos dará el nivel de confianza de los controles que operan en la empresa, y será preciso determinar si los errores tienen una repercusión directa en los estados financieros, o si los puntos fuertes del control eliminarían el error”.*

Para ver detalles del informe Coso recopilado por el Licenciado Carlos Guillermo Schmidt Gamboa (2008), el cual cuenta con los componentes y los participantes encargados de aplicar y supervisar el control interno dentro de la organización ver anexo N°1.

## **1.7 La relación entre los objetivos y los componentes del control interno**

*“Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad de esfuerzo por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos” (Coopers & Lybrand, 1997, 22).*

La relación se explica y muestra a continuación (Ver figura N°1):

- Las tres categorías de objetivos: operacionales, de información financiera y de cumplimiento están representadas por las columnas verticales.
- Los cinco componentes están representados por filas.

- Las unidades o actividades de la entidad que están relacionadas con el control interno están representadas por la tercera dimensión de la matriz.

“Cada fila de componentes “cruza” las tres categorías de objetivos y es aplicable a los tres. Asimismo, los cinco componentes tienen relevancia para cada categoría de los objetivos”(Coopers & Lybrand, 1997, 22).

**Figura N°1 “Relación entre los objetivos y los componentes”**



**Fuente:** “Los Nuevos Conceptos del Control Interno” (Informe COSO), Coopers & Lybrand, 1997.

## 2. Control de gestión

El control de gestión es un conjunto de procesos que la empresa utiliza para asegurarse de que las tareas que en la misma se llevan a cabo, estén encaminadas a la consecución de los objetivos. Estos objetivos son fijados previamente por los accionistas y el consejo de administración y también deben estar de acuerdo con la legislación vigente, en todo ámbito, puesto que las empresas deben cumplir con las responsabilidades sociales. Este control no solo se limita a comprobar las tareas realizadas por las organizaciones o si las decisiones tomadas son las correctas, sino que parte de su misión es influir y orientar a la entidad para que alcance los objetivos propuestos.

El control de gestión ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, de acuerdo a las nuevas necesidades que van surgiendo por parte del entorno y además, porque cada vez el mundo se ha vuelto más competitivo y globalizado, por lo que es primordial que las entidades vayan adaptándose a estos cambios y mejoren su gestión, puesto que servirá

para poder tomar mejores decisiones y cumplir con los objetivos de forma eficaz y efectiva.

## **2.1 Antecedentes generales**

*“La gestión empresarial es una ciencia social que estudia los recursos de una empresa, los procesos por los que pasa y el resultado de sus actividades, además es la base de todo funcionamiento dentro de una empresa” (Karen M. J. 2011).*

Según lo mencionado por Sara Salas (2010), *“es difícil definir cuándo se da inicio a la gestión, sin embargo muchos historiadores cuentan que se desarrolló con los sumerios y los constructores de pirámides del antiguo Egipto. Aunque tuvo mayor auge entre los siglos V y XV”.*

*De acuerdo con lo señalado por Karen M.J. (2011), “así como la aparición de la contabilidad en 1940, produjo un gran apoyo convirtiéndose en una herramienta complementaria para la gestión”.*

Para Miguel Blázquez (2000):

*“El control de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, a medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades y exigencias. Hoy se puede diferenciar un enfoque clásico, sobre el que existe relativo consenso y un nuevo enfoque atomizado en distintas interpretaciones”.*

Philippe Lorino (1993) señala que:

*“Taylor (1895) fue uno de los pioneros del Control de Gestión Industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos y la remuneración por rendimiento. Además estableció un modelo de gestión, el cual descansaba sobre 4 principios, muy bien fundamentados para la época que los vio nacer (estabilidad, información perfecta, la identificación de la eficiencia productiva con la minimización de los costos y la equivalencia del costo global al costo de un factor de producción dominante). Todavía hoy, en muchas organizaciones, las herramientas de control de gestión llevan este sello histórico de principios de siglo”.*

En la segunda mitad del siglo XX ocurrieron cambios sustanciales en el entorno, el cual ha pasado de estable con reglas de juego fijas, a turbulento y muy competitivo. Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros.

Según lo señalado por Francisco B. Illescas (1993):

*“También la forma en que se inicia y desarrolla el control de gestión paralelamente en Estados Unidos, Europa y España, abarcan dos etapas trascendentales: el desarrollo del control de gestión puramente económico y el desarrollo del control integrado de gestión. El primero se circunscribe a un ámbito de enfoque contable y monetario de la empresa, mientras que el segundo sirve de nexo aglutinante de la gestión global. En las últimas décadas se han desarrollado un conjunto de herramientas que enriquecen y fortalecen al control de gestión, entre ellas se encuentran: La matriz OVAR, costeo por actividades, benchmarking, gestión por procesos, cuadro de mando integral (balanced scorecard o tablero de comando, como se le llamó en sus inicios)”.*

Según lo señalado por Francisco B. Illescas (1993); Antonio Freije (1993); Abraham Perdomo (1993); Santiago García (1994); Tomás Páez (1994); Maritza Hernández Torres (1997):

*“La competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa: los beneficios se aseguran a base de asignar los escasos recursos para aquellos entornos turbulentos y cambiantes y a base de aquellos potenciales en que una empresa se diferencia de las otras”.*

En conclusión, se propone un cambio de enfoque de los sistemas de control de gestión que contribuya al seguimiento de los factores claves de la gestión empresarial, donde la estrategia pasa a ser el factor clave del éxito de las organizaciones. Por lo tanto, el sistema de control debe ser diseñado de acuerdo a las estrategias, objetivos y planes existentes; los puestos de trabajo; las personas que ejercen las tareas de control y las características de la forma de dirección, de lo contrario resultarán ineficaces.

Por lo tanto, el éxito empresarial exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa.

Hoy en día, se observan muchos ejemplos en que las empresas usan el Control de Gestión entorno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior.

## **2.2 Teoría clásica de la administración**

Para Milagros Jaramillo (2006):

*“En 1916 surgió en Francia la denominada teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. Esta teoría se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. En la teoría clásica se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas. EL micro enfoque individual de cada obrero con relación a la tarea se amplía enormemente en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional. Fayol, ingeniero francés, fundador de la teoría clásica, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización”.*

Según Henry Fayol (1916):

*“Parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en grupos de funciones”. De acuerdo a lo mencionado por Milagros Jaramillo (2006), con respecto a estos grupos de funciones:*

- 1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.*
- 2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.*
- 3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.*
- 4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.*
- 5. Funciones contables, relacionados con los inventarios, los balances, los costos y estadísticas.*

6. *Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras como funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.*

*Ninguna de las 5 primeras funciones tiene la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los refuerzos ni armonizan sus acciones. Las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contables, no gozan de dichas atribuciones, pues estas constituyen otra función designada habitualmente con el nombre de administración”.*

En la actividad este punto de vista de Fayol con respecto a las funciones básicas de la administración ya han sido superadas.

Para Milagros Jaramillo (2006):

*“Estas funciones hoy en día reciben el nombre de áreas de administración; las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan área de producción manufactura u operaciones; las funciones comerciales se llaman área de ventas o de marketing; las funciones financieras se llaman área financiera, que incluyen las antiguas funciones contables, las funciones de seguridad pasaron a un segundo plano y además surgió el área de recursos humanos”.*

Según Henry Fayol (1916):

*“Las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones básicas. Es necesario no confundirlas con dirección. Dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines previstos y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone”.*

Esta teoría es el pilar fundamental de la gestión empresarial, por lo que es importante mencionarla en la presente investigación.

### **2.3 Conceptos de la gestión**

A continuación se procederá a citar múltiples conceptos de la palabra “Gestión”, desde el punto de vista de distintos conocedores del tema, con lo cual se llegará a una definición general que se determinará a través de los diferentes significados mencionados.

*“La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”. (Avgrafoff, B. 1997).*

Por otra parte, la doctora Maritza Hernández plantea lo siguiente: *“La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”. (Hernández, M. 1997).*

El profesor Hugues Jordán en los apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), define la Gestión como: *“Dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”. (Jordán, H. 1996).*

En base a las definiciones ya citadas se puede concluir que por gestión se entiende: *“La planificación, organización, ejecución y evaluación de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema”.*

Por lo tanto, todo sistema de gestión debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización, esto se consigue a través de las personas y los equipos de trabajo, quienes se apoyan en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones que asisten a la toma de decisiones, por parte de los directivos, y también ayudan al mejoramiento continuo de este sistema.

## **2.4 Control de gestión**

### **2.4.1 Definición**

*Luis Muñiz González (2009) define el sistema de control de gestión como:*

*“Un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización cuyo objetivo final es dar información para poder controlar la gestión de la empresa. Debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos. Para ello la empresa debe tener un sistema organizativo basado en áreas o departamentos de responsabilidad muy bien definidos mediante*

*las funciones y tareas a realizar por cada responsable. Conocer los componentes mínimos y necesarios para que un sistema de control de gestión funcione es un requisito importante para poder evaluar el estado del mismo. El responsable del control de gestión debe valorar cuál es el estado y la eficacia de los componentes del sistema de control de gestión”.*

#### **2.4.2 Los condicionantes del control de gestión**

Para Juan Carlos Mira Navarro (2006), los condicionantes son:

- 1. “El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.*
- 2. Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, entre otros.*
- 3. La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.*
- 4. El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.*
- 5. Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal”.*

#### **2.4.3 Los fines del control de gestión**

Miramegias.com (s.f.) indica que:

*El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo se pueden concretar otros fines más específicos como los siguientes:*

- 1. **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.*

2. **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
3. **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
4. **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es de suma importancia para la consecución de los objetivos.

#### **2.4.4 Los instrumentos del control de gestión**

Según lo señalado por Gestipolis.com (2009):

*“Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.*

*La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.*

*El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.*

*El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.*

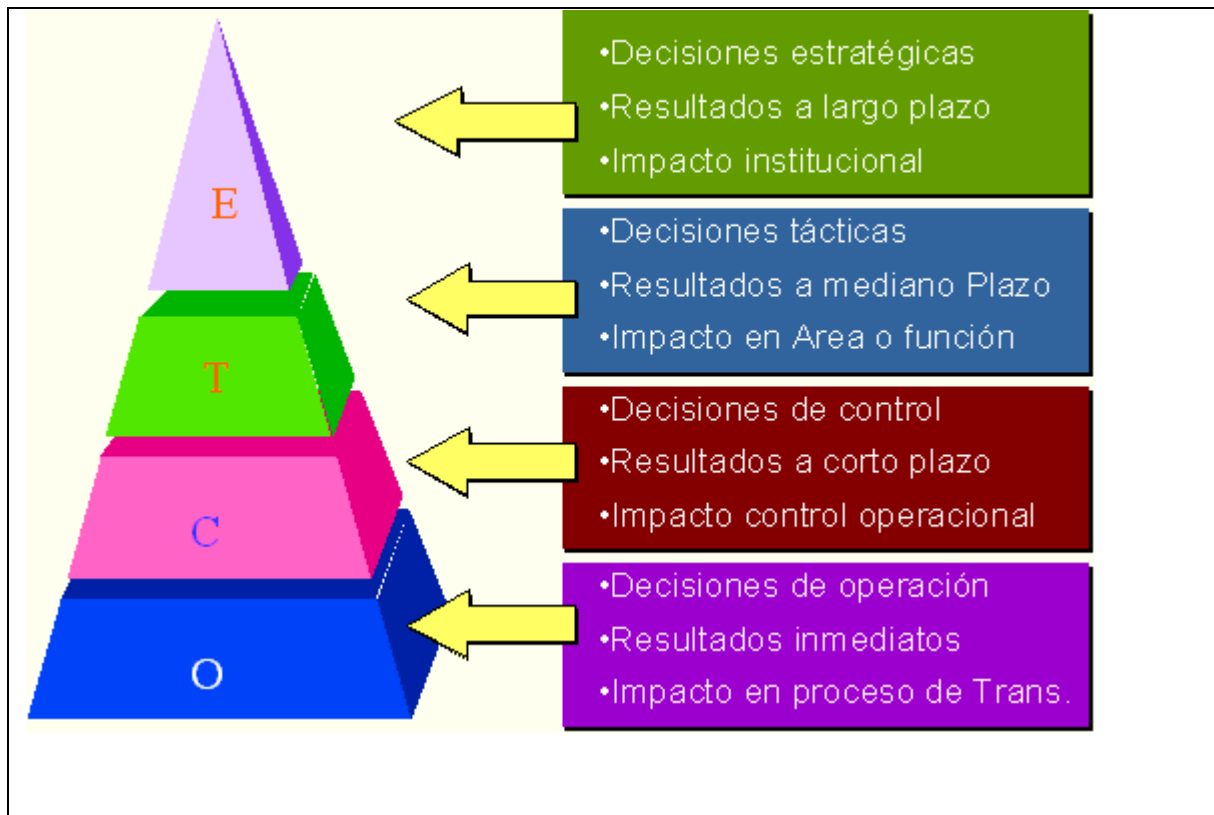
*La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden. Las causas pueden ser:*

1. *Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, costo de ventas, gastos generales, entre otros.*
2. *Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, entre otros.*
3. *Errores en la relación medios–fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, entre otros”.*

Estas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos), como se muestra en la figura a continuación (Ver Figura N°2).

Además de las herramientas antes mencionadas, se pueden nombrar otras herramientas operativas como: La división de centros de responsabilidad, el establecimiento de normas de actuación y la dirección por objetivos.

**Figura N°2 “El Control de Gestión”**



*Fuente: “El Control de Gestión”, controldegestion.blogspot.com, 2010.*

#### **2.4.5 Características del control de gestión**

Para ver el detalle de las principales características del control de gestión tradicional, las cuales son fundamentales para lograr los objetivos de la organización y para gestionar cambios en la misma ver anexo N°2.

#### **2.4.6 Áreas a las que debe aplicarse el control de gestión**

Para la Universidad de las Palmas de Gran Canaria (s.f.):

*“El control de gestión debe abarcar diferentes áreas:*

- 1. **Finanzas:** A través de la interpretación de los estados financieros, fundamentalmente mediante la aplicación de los ratios más utilizados, se trata de medir los rendimientos de las inversiones y la creación de valor añadido económicamente.*
- 2. **Clientes:** Se trata de medir el nivel de satisfacción de los mismos y consecuentemente el nivel de fidelidad que la empresa mantiene sobre ellos, así como su participación en la cuota de mercado del sector en que opera.*
- 3. **Procesos productivos internos:** Se trata de establecer y medir la calidad de los procesos productivos. Con indicación de los recursos a utilizar. Generalmente la expresión más amplia de los estándares establecidos son los manuales de operación, que suponen una gran herramienta de control siempre que en los mismos hayan participado los responsables de su implementación, debiendo ser el mismo una documento abierto, susceptible de ser adaptado al cambio de las circunstancias que se producen en los procesos operativos.*
- 4. **Personal de la empresa:** La satisfacción de los empleados es fundamental en toda empresa para que consigan los objetivos planteados.  
*La participación de todo el personal en el diseño y significados de los procesos productivos, así como la información sobre los objetivos de la empresa, es primordial para su identificación con los mismos.  
La empresa tiene la obligación ineludible de participar activamente en la formación de su personal, y no solo en la formación relacionada con los procesos productivos específicos del propio establecimiento, sino en una formación más amplia. Esto permitirá que el personal tenga perspectivas de progreso, que son fundamentales para su satisfacción.  
Independientemente de ello, debe la empresa mantener un sistema de retribución justo y estimulante que permita al personal satisfacer sus necesidades a identificarse con los objetivos de la empresa.  
El nivel de satisfacción del personal se mide principalmente con entrevistas personales y contacto permanente con sus jefes y directivos”.**

### **3. Sistemas de información**

Todo sistema de información, nace por la necesidad de información que tienen las organizaciones, la cual permitirá la toma de decisiones.

Los sistemas de información están orientados a recopilar, administrar y manipular un conjunto de datos que conforman la información necesaria para que los ejecutivos de la organización puedan tomar decisiones teniendo la información adecuada y correcta.

Estos sistemas están compuestos por personas, datos, actividades o técnicas de trabajo y recursos materiales en general, los cuales interactúan para procesar los datos y obtener la información más elaborada y distribuirla, de forma correcta, por toda la organización, permitiendo así, tomar decisiones en todos los niveles organizacionales y poder cumplir con los objetivos propuestos por las entidades.

### **3.1 Definición de Sistemas**

Según Gerencie.com (2012):

*“Son partes o elementos que además de estar organizados deben estar relacionados para que interactúen y así poder lograr los objetivos para el cual fueron creados; es cuando existe un conjunto de funciones bien sean reales o abstractas referenciadas entre sí para el desarrollo de un proceso”.*

### **3.2 Definición de Sistemas de información**

Según lo mencionado por Gerencie.com (2012), los sistemas de información:

*“Puede definirse como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución.*

*Además, los sistemas de información sirven para:*

- Un acceso rápido a determinada información y por ende mejorar tanto en tiempos como en resultados el servicio a los usuarios.*
- Motivar a todo tipo de funcionario de las compañías para requerimientos de cualquier índole con excelentes resultados.*
- Generar información e indicadores los cuales permiten analizar, comparar y estudiar para detectar las fallas y así mismo tener el control del sistema.*
- Da la posibilidad de planear e idear proyectos, los cuales van a estar generados de un sistema de información que tienen los elementos claros y en tal caso, sustentados para prever cualquier tipo de requerimientos.*

- Evita la pérdida de tiempo en la organización de la información ya que realizándola de forma manual se corre el riesgo de no dar la investigación correcta.
- Hay mayor interés en la creación de nuevos procesos de trabajo debido a la facilidad que brinda para la obtención y el procesamiento de información.
- Se hace más efectiva la comunicación entre procesos y por lo tanto entre grupos de trabajo, una comunicación de diferentes instancias con los mismos resultados ágiles y confiables.
- Organización de archivo automatizado, clasificado de interés general y particular, entre otras.

*Un sistema de información es tan importante que además de llevar un control adecuado de todas las operaciones que allí se registren, conlleva a un buen funcionamiento de cualquier proceso y por ende de una entidad por lo que genera buenos beneficios tanto para la empresa como para sus usuarios, sean estos internos o externos”.*

### **3.3 Los Sistemas de Información en el ámbito financiero**

De acuerdo a lo mencionado por Gerencie.com (2012):

*“Los sistemas de información se utilizan para el registro de todas las operaciones económicas de una entidad, realizándola de forma cronológica y por lo tanto ordenada a través de diversos soportes o documentación que permite hacer cumplir procedimientos, reglas, principios que están debidamente relacionados para un análisis y comprobación de hechos realizados y así minimizar los recursos económicos que se puedan emplear para lograr llegar al resultado de una información resumida, concreta y eficaz.*

*Es importante analizar que implementar un sistema de información en una organización conlleva a reducir riesgos de fracaso debido a todo tipo de amenazas inherentes en el momento en que se inicia un proceso en el desarrollo de la actividad económica, amenazas que son latentes en las cuales hay que trabajar para el éxito empresarial.*

*Un sistema de información no solo puede ser idea y creación de los gerentes sino de cada persona en el desarrollo de sus labores diarias; puede ser aplicada en diferentes procesos con la seguridad que si ha sido implementado de la manera adecuada se van a tener resultados que sean de utilidad”.*

### 3.4 Tipos de Sistemas de Información

De acuerdo a lo señalado por la Universidad de Cauca (s.f.):

*“A medida que pase el tiempo, los Sistemas de Información cumplirán tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:*

- *Automatización de procesos operativos.*
- *Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.*
- *Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.*

Los Sistemas de Información que consiguen la automatización de procesos operativos dentro de una entidad, son llamados frecuentemente Sistemas Transaccionales, ya que su función principal consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas, entre otros. Por otra parte, los Sistemas de Información que apoyan el proceso de toma de decisiones son los Sistemas de Soporte a la Toma de Decisiones, Sistemas para la Toma de Decisiones de Grupo, Sistemas Expertos de Soporte a la Toma de Decisiones y Sistemas de Información para Ejecutivos. El tercer tipo de sistemas, de acuerdo con su uso u objetivos que cumplen, es el de los Sistemas Estratégicos, los cuales se llevan a cabo en las organizaciones con el fin de alcanzar ventajas competitivas, a través del uso de la tecnología de información”. Los tipos y usos de sistemas de información se muestran a continuación (Ver figura N°3):

**Figura N°3 “Tipos de Sistemas de Información”**



**Fuente: “Tipos de Sistemas de Información”, Universidad de Cauca (Colombia), 2012.**

Para ver la información detallada de las principales características de los tipos de Sistemas de Información, los cuales constituyen parte fundamental de los sistemas de las organizaciones ver anexo N°3.

### **3.5 Caracterización de un sistema de información**

De acuerdo a lo señalado por Francisco Gonzalez-Longatt (2012): *“Los Sistemas de Información difieren de cualquier otro software por dos razones principales:*

- 1. Almacenan gran cantidad de información.*
- 2. Realizan un bajo grado de procesamiento sobre la información, y éste es, fundamentalmente, de tipo estadístico” (p.4).*

Por su parte Jonatán Matheis (2014) agrega que:

*“Aunque suene redundante, no está demás señalar, que la información que entrega un Sistema de Información, es utilizada para tomar decisiones organizacionales.*

*Así se catalogan como Sistema de Información, aquellos sistemas de información como:*

- Contabilidad: Información de flujos y estados financieros de la organización.*
- Personal: Toda la información referente al Recurso Humano de la institución.*
- Registro Curricular (en una Universidad): Información respecto de los alumnos y su situación académica”.*

### **3.6 Elementos que conforman un Sistema de Información**

Para José Miguel Santibáñez (2000):

*“Un Sistema de Información está compuesto por 6 elementos claramente identificables, ellos son:*

#### **a) Base de Datos:**

*Es donde se almacena toda la información que se requiere para la toma de decisiones. La información se organiza en registros específicos e identificables.*

**b) Transacciones:**

*Corresponde a todos los elementos de interfaz que permiten al usuario: consultar, agregar, modificar o eliminar un registro específico de Información.*

**c) Informes:**

*Corresponden a todos los elementos de interfaz mediante los cuales el usuario puede obtener uno o más registros y/o información de tipo estadístico (contar, sumar) de acuerdo a criterios de búsqueda y selección definidos.*

**d) Procesos:**

*Corresponden a todos aquellos elementos que, de acuerdo a una lógica predefinida, obtienen información de la base de datos y generan nuevos registros de información. Los procesos sólo son controlados por el usuario (de ahí que aparezca en línea de puntos).*

**e) Usuario:**

*Identifica a todas las personas que interactúan con el sistema, esto incluye desde el máximo nivel ejecutivo que recibe los informes de estadísticas procesadas, hasta el usuario operativo que se encarga de recolectar e ingresar la información al sistema.*

**f) Procedimientos Administrativos:**

*Corresponde al conjunto de reglas y políticas de la organización, que rigen el comportamiento de los usuarios frente al sistema. Particularmente, debieran asegurar que nunca, bajo ninguna circunstancia un usuario tenga acceso directo a la base de datos”.*

### **3.7 Elementos que conforman el recurso humano**

Para Jonatán Matheis (2014):

*“Todo sistema de información es desarrollado por personas, y para personas. Durante el transcurso del desarrollo de un sistema de información, se verán involucrados los siguientes roles:*

### 3.7.1 Por parte de equipo del usuario

**a) Cliente:**

*Es la persona que sufre de la necesidad de información para tomar decisiones. Debe tener la autoridad para la toma de decisiones.*

**b) Asesor Informático:**

*Asumiendo que el cliente no requiere poseer conocimientos específicos en el ámbito de la Informática, ni cuenta con el todo el tiempo que a menudo estos sistemas requieren, es deseable que defina a una persona con formación informática y conocimientos acabados del problema del cliente, para que sea el interlocutor válido con el equipo de desarrollo.*

**c) Usuario Directo u Operativo:**

*Es la persona o conjunto de personas que conocen el problema, desde la perspectiva de la recopilación e ingreso de datos. Estas personas, a menudo conocen los requerimientos de información corrientes, y serán quienes indiquen cómo se recibe la información.*

**d) Usuario Indirecto:**

*Es la persona o conjunto de personas que están relacionadas con el problema pues son productores o consumidores de la información que se maneja en el sistema, pero que no van a interactuar directamente con él”.*

### 3.7.2 Por parte del equipo del desarrollo

Para José Miguel Santibáñez (2000):

*“El equipo del desarrollo está compuesto por:*

**a) Jefe de Proyecto:**

*Esta persona será el interlocutor válido, por parte del equipo de desarrollo, para comunicarse con el Cliente o su Asesor Informático. Deberá controlar todas las etapas y asegurar tanto los materiales necesarios para el desarrollo del sistema de información, como la ejecución de todas las reuniones necesarias para determinar los requerimientos del Sistema.*

**b) Analista:**

*Es la persona encargada de analizar el problema y diseñar su solución.*

**c) Programador:**

*Es la persona encargada de todas las labores operativas necesarias para construir el sistema (no sólo crear los programas)”.*

### **3.7.3 Perteneiente a ambos equipos**

Para Jonatán Matheis (2014), “los equipos pertenecientes tanto al equipo del usuario y el equipo del desarrollo son:

**a) Garante de Calidad:**

*Es un equipo multidisciplinario encargado de buscar todas las fallas y errores que pueda tener el sistema. Debido a que su labor es esencialmente destructiva, se recomienda que sean personas independientes al Equipo de Desarrollo y al Equipo del Cliente.*

**b) Soporte de Operaciones:**

*Es el equipo encargado de mantener operativa toda la plataforma necesaria para el normal funcionamiento de los sistemas. Servidores, redes, impresoras, configuración de las estaciones de trabajo son, normalmente, los elementos de su preocupación.*

*Se debe tener en cuenta, que los distintos roles puede ser ejercidos por la misma persona, y que dependiendo del tamaño del proyecto, varias personas pueden ejercer un mismo rol (por ejemplo, varios programadores)”.*

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el control de gestión, los directivos influyen sobre sus subordinados para poner en práctica las estrategias y objetivos de las mismas, es por ello, que el sistema de control interno es la parte táctica de este, ya que proporciona un grado de seguridad razonable con respecto a la consecución de los objetivos que establece la dirección, por lo tanto, la relación que existe entre estos dos controles, ayuda a que las empresas cumplan, de forma eficiente y eficaz, con los objetivos establecidos y también con la estrategias implementadas por los altos cargos, para así conseguir una ventaja competitiva frente a las otras empresas, pero esto no es posible llevarlo a cabo sin los sistemas de información adecuados, los cuales son los canales por donde fluye toda la información dentro de la organización. Estos sistemas también cuentan con controles que permiten que la información obtenida sea correcta y esté libre de errores.

El principal problema de las organizaciones privadas es que se ven expuestas a cambios continuos en los distintos ámbitos que las afectan, estas deben tomar decisiones estratégicas adecuadas que permitan alcanzar alguna ventaja competitiva en la búsqueda de la excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua tanto en la planificación estratégica como en los controles implementados por los directivos, afectando de forma directa al control de gestión, al sistema de control interno y los sistemas de información, ya que estos últimos deben ir mejorando a lo largo del tiempo, y así, puedan entregar información de forma adecuada, por lo que lograr entender la relación que existe entre estos tres sistemas es fundamental para poder hacer frente a los cambios del entorno.

Es por ello que la presente investigación está dirigida a analizar la existencia de la relación entre el sistema de control interno y el control de gestión, desde la perspectiva de los sistemas de información dentro de la organización privada, mediante el análisis de dichos sistemas, a diciembre de 2014.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Analizar la relación que existe entre el Sistema de Control Interno y el Control de Gestión, desde el punto de vista de los Sistemas de Información, dentro de la organización privada a Diciembre de 2014.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir el funcionamiento del sistema de control interno y el control de gestión, en base a los sistemas de información, dentro de las organizaciones privadas, mediante entrevistas realizadas a Contadores Auditores.
2. Determinar las principales diferencias y similitudes comparando ambos sistemas ya mencionados, por medio de cuadros comparativos y entrevistas realizadas a Contadores Auditores.
3. Inferir la relación que existe entre el sistema de control interno y el control de gestión, enfocado en los sistemas de información, mediante entrevistas realizadas a Contadores Auditores y tomando en cuenta las respuestas de los objetivos anteriores.

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación posee una metodología Cualitativa con un alcance de Comprensión. Para poder cumplir con los objetivos planteados anteriormente, la investigación se desarrollará de acuerdo con las siguientes etapas:

## **Etapas 1: Recopilación de Información**

La recopilación de información se basará en:

- Libros de Control de Gestión, Control Interno y Sistemas de Información.
- Libros digitales del Informe Coso, Sistemas de información y Control Interno en las Organizaciones.
- Páginas web que contengan información del Control de Gestión, Sistemas de Información y Control Interno.

## **Etapas 2: Sistematización de la Información**

En cuanto a la sistematización de los datos, se ordenará la información en base a la relevancia de los objetivos de investigación, para lo cual se utilizarán narrativas y figuras explicativas.

## **Etapas 3: Elección de los expertos en la materia**

Para la correcta identificación de la realidad y así abordar de una mejor manera el tema que se investiga, se debe contar con personas que tengan conocimientos en la materia y que sean de gran ayuda para entender lo que se busca. Para lograr este objetivo se procederá a entrevistar a 4 Contadores Auditores, quienes se desenvuelven en las distintas áreas tratadas, las cuales son: Control de Gestión, Control Interno y Sistemas de Información. Estos expertos fueron elegidos por conveniencia, además se tomó en cuenta la experiencia y los lugares en donde han trabajado, lo que permitirá obtener diferentes puntos de vista sobre el sistema de control interno y el control de gestión aplicado en las empresas privadas.

## **Etapas 4: Diseño, validación y aplicación de los instrumentos de recopilación de datos**

- Diseño de la entrevista: Se realizará una entrevista de 11 preguntas, tanto generales como específicas, las cuales dependerán de los objetivos específicos que se quieren llevar a cabo, siendo estos mencionados en los objetivos de la investigación citados anteriormente. (Ver anexo N°4)

La entrevista se realizará de la siguiente manera:

- **Contacto Inicial:**

Se procederá a contactar a las personas antes mencionadas tanto en las empresas como en la Universidad de Valparaíso, para que entreguen la información adecuada y suficiente para la recolección de datos.

- **Realización de la entrevista en profundidad:**

Se entrevistarán a los informantes claves, estableciendo los puntos de vistas respecto a la temática en cuestión, y luego se hará la transcripción, de forma detallada, de las entrevistas obtenidas.

- **Transcribir para luego analizar las respuestas dadas:**

Una vez hechas todas las entrevistas, se procederá a transcribir las respuestas entregadas, para así analizarlas y clasificarlas en los distintos objetivos.

- **Enviar al entrevistado el informe para su aprobación:**

Se envía la entrevista transcrita al entrevistado, para que este haga sus observaciones y proceda a aceptarla.

- **Por último, agregar esa entrevista formalmente a la investigación:**

Teniendo la entrevista aceptada por el entrevistado, se incorpora como anexo a la investigación.

- Validación de la entrevista: La validación estará basada en juicios de expertos en relación a su contenido y construcción.
- Aplicación de la entrevista: La entrevista se realizará a Contadores Auditores, quienes son los encargados de aplicar el Sistema de Control Interno, el Control de gestión y los Sistemas de Información en empresas privadas.

### **Eta 5: Criterios de Calidad de las entrevistas realizadas**

A continuación se presentan los criterios a utilizar en las entrevistas realizadas para la presente investigación.

La credibilidad que estará dada por la autorización del entrevistado para que salga su entrevista en la tesis y porque ésta contenga la realidad de sus comentarios.

La confirmabilidad estará dada por la integración y contrastación de todos los implicados en la investigación.

La fiabilidad estará dada por la interpretación real de lo que el entrevistado quiere decir, además de su enfoque e ideología, junto con el objetivo que busca al dar aquella información.

La transferibilidad será otorgada por la experiencia y conocimiento de cada una de las personas implicadas.

### **Etapa 6: Elaboración de los Cuadros Comparativos**

Diseño de los Cuadros Comparativos: Para la elaboración se tomó en cuenta las respuestas obtenidas de la entrevista realizada a Contadores Auditores, y también se consideró la información contenida en el marco teórico, obteniendo así, 7 diferencias y 3 similitudes, siendo estas las más importantes dentro de la información conseguida. Con estos resultados se podrá determinar las diferencias y similitudes más relevantes entre Control de Gestión y el Control Interno, y así poder lograr la consecución del segundo objetivo. Los parámetros utilizados para hacer las comparaciones están claramente definidos en los cuadros comparativos (Ver anexo N°5).

### **Etapa 7: Análisis y Discusión de Resultados**

Primero se debe transcribir las entrevistas realizadas a los distintos expertos, para luego comenzar con el análisis de los contenidos, lo cual se hará mediante la revisión de las entrevistas transcritas efectuadas a las personas competentes, lo que servirá para poder determinar las palabras claves y las respuestas que ayudarán a cumplir con cada objetivo propuesto.

Se realizará el análisis de cada una de las respuestas dadas por los entrevistados, para luego determinar la intención de las respuestas y dar a conocer lo que cada persona realmente busca al dar esa información. Los pasos a seguir para realizar el análisis fueron, en primer lugar, separar las respuestas de acuerdo a cada objetivo específico, en segundo lugar, se procedió a determinar las respuestas que servían para satisfacer los resultados de cada objetivo, y tercero, se comparó las respuestas dadas por los entrevistados con la teoría que se encuentra en el marco teórico, para poder concluir los resultados obtenidos por los objetivos.

Por último, corroborar que las preguntas sean suficientes y necesarias para tomar una decisión y así realizar la discusión de resultados.

En cuanto al análisis de los cuadros comparativos, lo primero que se realizó fue obtener las diferencias y similitudes, de acuerdo a lo mencionado en la etapa de elaboración, luego se procedió a explicar cada una de ellas, considerando lo expuesto en el marco teórico y las respuestas dadas por los entrevistados, y finalmente se realizó la conclusión respecto al cruce de información que se obtuvo en el resultado del objetivo planteado.

#### **Etapa 8: Conclusiones y Redacción del Informe Final**

En base a la recopilación de datos, las entrevistas, los cuadros comparativos y lo que realmente acontece en las empresas, se llegará a concluir el cumplimiento de los objetivos planteados con anterioridad, para posteriormente dar a conocer una conclusión general, y así, redactar el informe final tomando en cuenta el Reglamento de Titulación de la Escuela de Auditoría.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **Comentarios Generales**

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación, se procedió a describir el funcionamiento del sistema de control interno y del control de gestión, en base a los sistemas de información, a través de entrevistas, también se determinaron las diferencias y similitudes de ambos controles por medio de cuadros comparativos y entrevistas, con la finalidad de inferir la relación existente entre el sistema de control interno y el control de gestión, enfocado en los sistemas de información.

Se recogieron los datos de las entrevistas realizadas y del marco teórico para poder realizar los objetivos 1 y 2, en consecuencia y con la información procesada se concluyó la relación existente entre ambos controles desde el punto de vista de los sistemas de información, que corresponde al objetivo 3, es así que con la realización de los 3 objetivos juntos, se puede sustentar el objetivo general de esta tesis, procedente del planteamiento del problema.

Esta tesis está enfocada en las organizaciones privadas, lo cual se eligió por conveniencia, puesto que el enfoque que tiene la carrera está dirigido a este tipo de organizaciones. Los instrumentos que se lograron tomar fueron la entrevista a 4 personas expertas en el tema que trata esta investigación y se realizó un cuadro comparativo que ayudó a determinar las principales diferencias y similitudes entre el control interno y el control de gestión.

La principal limitación que hubo en esta tesis fue la de encontrar a personas que tuvieran conocimiento del tema en cuestión para poder entrevistarlas y además que tuvieran el tiempo necesario para poder responder la entrevista solicitada.

### **I. Descripción del funcionamiento del Sistema de Control Interno y el Control de Gestión, en base a los Sistemas de Información, dentro de las organizaciones privadas.**

El sistema de control interno de una empresa forma parte del control de gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos; promover la eficiencia; obtener información financiera

confiable; segura; oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas, estimulando y evaluando el cumplimiento de estas últimas.

El control interno sirve para ayudar a la empresa a que logre sus propósitos y metas, tanto a corto como a largo plazo, con determinados presupuestos, minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos; además genera más confianza ante terceros, ante sus empleados y con sus dueños.

El sistema de control interno provee un grado de seguridad razonable con respecto a la consecución de los objetivos de la organización, lo que significa que no asegura que el 100% de los objetivos se cumplan, mas ayuda efectivamente al cumplimiento de los mismos, proporcionando confianza en la toma de decisiones de la organización. Los entrevistados estuvieron de acuerdo con respecto a la confianza que proporciona el control, el cual es permanentemente evaluado por auditorías internas y externas en la empresa y las debilidades que se encuentran son consideradas para las mejoras continuas. Pese a que el entrevistado N°4 concuerda con el resto de las personas, este agrega que: *“En la medida que vamos avanzando, se mejora esa confianza, pero jamás es 100%”*.

En el control interno, los sistemas de información tienen una gran importancia, por cuanto dichos sistemas permiten cumplir con el objetivo del control interno, esto es la obtención de la información financiera correcta y segura, la salvaguarda de los activos y la eficiencia de las operaciones.

Este control sirve para fiscalizar las diferentes áreas y sistemas de la organización, y así cumplir con los objetivos de la empresa en forma eficaz y eficiente, es por ello que al momento de preguntar en la entrevista realizada, si este control se encontraba incorporado de forma implícita en los sistemas de información, estuvieron divididas las opiniones entre los entrevistados, puesto que algunos piensan que si lo están, mientras que otros creen que está incluido de forma explícita. El entrevistado N°2 considera que: *“Los sistemas de información tienen implícito en su estructura de Control Interno, esto hace que dichos sistemas cumplan un doble propósito, que es entregar información para el Control de Gestión y el Control Interno. En el diseño, elaboración y posterior implementación de los Sistemas de Información debiera siempre considerarse de qué manera el control interno quedará implícito, para hacerlos más eficiente y eficaz al momento de procesar la información y aplicar los controles”*. El entrevistado N°2 agrega

que: *“En las empresas por lo general hay una relación entre una cosa y otra. En la mayoría de los casos está implícito, y si falta siempre se implementa para que así sea”*. Pero esto se contrapone con lo que piensa el entrevistado N°1, ya que él opina que: *“No creo que lo tenga de manera implícita, yo creo que lo tiene de manera explícita, porque los sistemas de información cuando son construidos, destacan, muestran que en alguna parte de ese sistema, existe el sistema de control de gestión o el sistema de control interno, por lo tanto no es que estén implícitamente, están explícitamente indicados para que así, el que opera, sepa que su información que va fluyendo por este sistema, por este canal, en algún momento va hacer controlado y va hacer verificado y chequeado, por un lado, y por otro lado, el que requiere esa información para tomar decisiones también sabe en qué momento esa información va a estar disponible, así que para mí es de manera explícita”*. Y por último, el entrevistado N°4 tiene una opinión muy distinta a la de los demás, puesto que él dice que: *“En forma relativa, porque quienes diseñan sistemas automáticos o no, no siempre tiene claridad de que es lo importante controlar”*.

Independientemente de su incorporación explícita o implícita; en los sistemas de información, lo fundamental es que este sistema establece los controles necesarios para verificar que la información que está fluyendo por los sistemas de información sea correcta, libre de errores y que sirva en la tomar de decisiones y en cumplimiento de los objetivos por parte de la empresa, sobre lo cual concuerdan los entrevistados.

Algo que ayuda mucho a mejorar el control interno son las auditorías internas y externas, debido a que lo evalúan y pueden abordar aspectos no considerados por él. Es esencial que este control tenga un seguimiento apropiado a sus procesos realizados, como también se deban hacer revisiones y ajustes de acuerdo a las necesidades de las operaciones, a los resultados y las evaluaciones hechas. El entrevistado N°2 concuerda totalmente con esto, ya que opina que: *“Los controles internos entregan la confianza que se requiere para la toma de decisión, por cuanto son permanentemente evaluados por auditorías internas en todas las reparticiones dependientes de la institución y las debilidades detectadas por estas auditorías, son consideradas para la mejora continua del control Interno y de los Sistemas de Información institucional”*.

El control interno tiene la misión de detectar y evaluar los riesgos que se puedan presentar y reducirlos al mínimo para que estos no afecten a los sistemas de las organizaciones, pero en el caso de las oportunidades, es más complicado, aunque igual debe ser capaz de detectarlas. Por lo que cuando se consultó a los entrevistados si los

sistemas de control interno y el control de gestión están capacitados para anticiparse a las oportunidades y a los riesgos, ellos contestaron lo siguiente. El entrevistado N°2 opina que: *"En relación a este punto, considero que tanto el sistema de control interno como control de gestión se diseñaron para anticiparse a las oportunidades de riesgos del entorno, lo que se traduce en que el sistema diseñado considera los indicadores que se definieron en la matriz de riesgo implementada en la institución, por lo tanto la manera de anticiparse es el monitoreo constante de estos indicadores que se integran en la matriz de riesgo con el cuadro de mando integral"*. El entrevistado N°3 agrega que: *"En las empresas, se analiza el riesgo de todo tipo, los riesgos financieros, los riesgos tributarios y los riesgos computacionales, también se analizan todos los tipos de riesgos que es necesario evaluar en las empresas y las oportunidades que aparecen en el entorno y hay que aprovecharlas con las fortalezas que tenga la empresa"*. Pero los entrevistados N°1 y N°4 consideran otros aspectos fundamentales. El entrevistado N°1 señala que: *"Eso es bastante difícil cuando tú hablas de las oportunidades. Yo creo que para el tema de los riesgos, sí porque las empresas, al menos en las que he trabajado, existían departamentos de evaluación de riesgo, con equipos de trabajo multidisciplinarios que estaban monitoreando por todos lados donde existieran riesgos, pero las oportunidades y la forma de mirar las oportunidades, es un poquito más difícil porque requiere de una visión ya más trabajada, más personal de cómo tú, algo que a lo mejor es un riesgo, lo miras como una oportunidad, como yo logro hacer que ese riesgo que está dando vuelta por todos lados, en realidad yo lo tome a favor como una oportunidad, y yo te diría que ahí los sistemas no son tanto de ayuda, sino más el criterio, la experiencia de las personas que trabajan, que son más valiosos, puedo tener un sistema de control de gestión y de control interno súper potente pero igual no logra detectar esas oportunidades porque es la mirada que yo le doy, como persona, respecto al riesgo"*. El entrevistado N°4 concuerda con lo mencionado por el entrevistado N°1 y añade que: *"Eso no requiere que el sistema lo haga por sí solo, requiere que los "usuarios" de la información financiera tengan la capacidad de estar evaluando, en forma permanente, los riesgos y puedan medir la forma de cómo monitorearlo a través de los sistemas de información que serían los sistemas de control de gestión"*.

Si bien todos los entrevistados coinciden en que los sistemas deben ser capaces de anticiparse a los riesgos y oportunidades del entorno, cada uno tiene su propio punto de vista respecto a cómo los sistemas actúan, lo que depende de la experiencia que ha adquirido cada entrevistado en las empresas.

En cuanto al control de gestión, la empresa tiene la necesidad y obligación de poder controlar la evolución de sus actividades y más concretamente los resultados obtenidos, para ello es necesario que exista un sistema de control de gestión adecuado que permita poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los resultados.

El control de gestión está estrechamente relacionados con los objetivos de la empresa, ya que este control es un proceso que se basa en la premisa de ayudar a la organización al cumplimiento de los objetivos, implementando las herramientas necesarias para tal propósito, por lo tanto se deben conocer las objetivos estratégicos de la organización antes de desarrollar el control de gestión, el cual permitirá verificar las tareas y las actividades que se realizaran. Todos los entrevistados concuerdan con este punto y la relación que existe entre ellos, por lo que sus respuestas son muy similares entre sí, pero el entrevistado N°1 agrega que: *“Claramente para construir un sistema de control de gestión, primero tengo que definir cuáles son los objetivos que la empresa establece en sus distintas áreas, en su objetivo general, luego después de eso, se desarrolla un sistema de control que permita verificar que efectivamente las tareas y las actividades que se desarrollaron, se cumplieron los objetivos. Están primero los objetivos y luego los sistemas de control de gestión”*. Y el entrevistado N°3 añade a este punto, para cerrar esta discusión, que: *“El control de gestión apunta a que la empresa cumpla con los objetivos que se está disponiendo, por lo tanto hay una estrecha relación entre la gestión y el objetivo general de la empresa en el momento en que se está actuando. Uno trabaja en la gestión para que la empresa logre lo que se está proponiendo”*.

El control de gestión debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado los recursos de la empresa, puesto a la disposición de los distintos responsables para poder obtener resultados concretos en función de los objetivos previstos. Dicho control debe disponer de un modo amigable y efectivo de los datos e información imprescindibles para realizar un seguimiento, reconducir y alcanzar los objetivos establecidos.

Este control debe permitir obtener información necesaria, fiable y oportuna para la toma de decisiones operativas y estratégicas, también mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa y aporta los siguientes beneficios: controlar el cumplimiento de los objetivos, tomar mejores decisiones, anticipar problemas futuros, controlar la evolución del negocio, obtener un cuadro de mando, controlar mejor los recursos consumidos, asignar responsabilidades y verificar su cumplimiento y obtener

la información clave y las herramientas necesarias para evaluar el control de gestión actual y así, poder mejorarlo.

El entrevistado N°4 recalca que: *“Los ‘usuarios’ de la información financiera tengan la capacidad de estar evaluando, en forma permanente, los riesgos y puedan medir la forma de como monitorearlos a través de los sistemas de información, lo cual se realiza por medio del control de gestión”*. Por lo que es fundamental, para el éxito de este control, el monitoreo continuo, por parte de los directivos de la organización, para ayudar a llevar a cabo, todos los beneficios mencionados anteriormente.

En cuanto a la influencia que tienen los sistemas de información sobre el control de gestión, los entrevistados tienen opiniones muy similares entre ellos con respecto a este tema, destacando lo que dice el entrevistado N°2, quien señala que: *“Los sistemas de información tienen una gran influencia en el control de gestión, toda vez que permiten tener información actualizada en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, facilitando el proceso de toma de decisiones para la gerencia”*. El entrevistado N°4 concuerda con la respuesta anterior, agregando que: *“Para poder controlar y gestionar desde dicho control, se requiere de sistemas de información que no solo procesen, sino que además entreguen datos e información validados para asegurar, en primer orden, la calidad de la data y por consecuencia eso ayuda a un mejor proceso de decisiones”*. Por lo tanto, los sistemas de información tienen una influencia significativa en el control interno, ayudándolo así, a cumplir con sus objetivos específicos y con las metas de la empresa, tanto a corto como a largo plazo. Es importante que estos sistemas de información sean controlados y mejorados de forma continua, ya que esto permitirá que arrojen información de calidad y actualizada, que es lo que necesita la organización para enfrentar los riesgos y oportunidades que brinda el entorno.

Es importante determinar que no sólo la información que se obtiene de los sistemas de información es esencial a la hora de tomar decisiones sino que también influye el estilo personal de los ejecutivos y en general, del personal de la empresa, lo cual permite que estos diseñen personalmente sus propias herramientas, ya sea manuales o computacionales, además de apoyarse en los que ya existen y así tomar las decisiones que correspondan. El entrevistado N°3 está de acuerdo con esta situación y agrega que: *“Lo que pasa es que el estilo personal de cada ejecutivo, agrega algunos elementos, que los diseña personalmente y pueden ser manuales o computacionales, en fin, pero uno se apoya en lo que existe”*. El entrevistado N°1 apoya y complementa lo que dice el

entrevistado anterior, añadiendo que: *“Lo que pasa es que en la toma de decisiones influyen 2 cosas, uno es la información que te entregan los sistemas de información y los sistemas de control de gestión pero la otra, que es la más importante, según mi opinión, es el juicio y el criterio del que toma la decisión, y eso ya son características personales del tomador de decisión, si no existiera ese elemento, todas las decisiones se tomarían correctamente por que la información es la misma, lo que pasa es que cada persona interpreta esa información de una manera distinta, a través de su experiencia, a través de su juicio, a través de su conocimiento, y eso hace que una decisión sea distinta a la otra, así que yo diría que la característica clave ahí es, valga la redundancia, la característica y el perfil personal del que toma la decisión”*. Es importante tener en cuenta estos elementos dentro del control de gestión al momento de decidir.

Hay que tener en cuenta, que al momento de tomar decisiones, esta se realiza en base a la información que se tiene en el momento, vale decir, informes preliminares, los cuales contienen información contable relevante a la hora de decidir, por lo que es importante destacar que no se puede esperar al cierre contable para gestionar las decisiones que toman los ejecutivos y que afectan a la organización. En general, los entrevistados coincidieron en este punto pero hay que destacar la opinión dada por el entrevistado N°3, quien añade que: *“No, hay que adelantarse a ellos, las decisiones no pueden esperar un cierre contable, tiene que estar previamente definido lo que se necesita hacer, independientemente de los cierres contables que pueden decir una cosa u otra, no hay que olvidar que hay cuestiones que se hacen en la contabilidad, pero que en la gestión financiera y económica son diferentes. Los reportes que se van a entregar trimestral o mensualmente, obviamente son fundamento para la toma de decisiones, pero cuando hay que gestionar, hay que tomar decisiones antes que terminen los cierres contables, con lo que se espera tener”*.

Dentro de los sistemas de sistemas de información hay dos tipos que pueden ayudar a cumplir los objetivos del control de gestión, y por ende, están incorporado en la estructura de dicho control, estos son los sistemas de información de apoyo a las decisiones y los sistemas de información estratégicos.

Con respecto a este tema, las opiniones están divididas entre los entrevistados, puesto que tanto el entrevistado N°1 y 2 están totalmente de acuerdo con que el control de gestión tiene en su estructura estos 2 tipos de sistemas de información, resaltando lo que manifiesta el entrevistado N°1, el cual señala que: *“Tienen que tenerlo incorporado, no es*

*que lo considere, tiene que tenerlo incorporado porque es la única manera de que los sistemas de información estratégicos entreguen los reportes de la información que se requiere. Si no estuvieran lo único que tendríamos sería información, pero información que no está verificada, que no está chequeada, y por lo tanto no podemos saber si esta exacta, si esta toda, si esta de manera eficaz, por lo tanto sí, deben tenerlo incorporado".* Esto se contrapone con la opinión dada por los entrevistados N° 3 y 4, los cuales están en desacuerdo con lo planteado anteriormente respecto al control de gestión y los sistemas de información, indicando el entrevistado N°4 que: *"En general no tanto, como se debiese, y ese no es un tema de las empresas, es del mercado local por la falta de madurez de las organizaciones en lo que es una cultura de control"*.

En conclusión, la importancia que tienen los sistemas de información tanto en el sistema de control interno como en el control de gestión, radica, de acuerdo a lo señalado por todos los entrevistados, en que estos son las rutas por las cuales fluye la información hacia los distintos subsistemas de la empresa, los cuales tienen que estar conectados entre sí. Para poder controlar y gestionar, se requiere de sistemas de información que no solo procesen, sino que además entreguen datos validados para asegurar, en primer orden, la calidad de la información y por consecuencia eso ayude a un mejor proceso de decisiones. Además estos sistemas deben tener de forma implícita o explícita los controles que ha establecido la empresa para comprobar si los datos que estos entregan son correctos, están exentos de errores o de fraudes, y por otro lado, estos sistemas son fundamentales para la toma de decisiones, por lo que influyen en el control de gestión.

Por lo tanto, lograr definir de forma correcta las funciones específicas que tiene el control interno y el control de gestión, ayudará al adecuado funcionamiento de la empresa, a cumplir con sus objetivos finales y también adquirir ventajas competitivas frente a la demás entidades del medio.

## **II. Diferencias y Similitudes entre el Sistema de Control Interno y el Control de Gestión.**

A continuación se presentan las principales diferencias y similitudes entre el sistema de control interno y el control de gestión, las cuales se identificaron por medio de las opiniones dadas por los entrevistados y el contenido del marco teórico.

Las principales diferencias encontradas entre ambos controles son:

- I. Concepto de los controles.
- II. Objetivo de los controles.
- III. Estrategia o táctica.
- IV. Personal al que compete.
- V. Evaluación de los diferentes niveles de la empresa por parte de los controles.
- VI. Condiciones o limitantes de los controles.
- VII. Elemento de los controles.

Para mayor información acerca de las diferencias de ambos controles ver anexo N°6.

La primera diferencia es el concepto de los controles, pues el control interno comprende políticas; procedimientos; controles y perfiles de los integrantes de la organización, con lo que se da cumplimiento de los objetivos de esta. En cambio, el control de gestión está relacionado con la utilización de los recursos disponibles; el cómo, cuándo; dónde y los responsables de ellos. De esta forma se obtienen resultados para la consecución de los objetivos de la entidad. Por lo tanto, este control está relacionado con la gestión de la organización, ya que utiliza la planificación estratégica para poder determinar cómo se lograra cumplir con las metas finales de la misma; por el contrario, el control interno está enfocado en establecer los controles y procedimientos que se utilizarán en las diferentes áreas de la entidad, los cuales servirán para minimizar los riesgos a los que se ven expuestos. De acuerdo a lo que opina el entrevistado N°2 con respecto a que: *“El Control Interno es una herramienta utilizada por el Control de Gestión, que permite cumplir con sus propósitos”*, y lo señalado por el entrevistado N°1, quien también concuerda con que: *“El sistema de control interno es la base en la cual se implementa, posteriormente, el control de gestión, alimentándolo a este último con cierta información”*. Se puede concluir que, pese a que conceptualmente estos controles apuntan a fines totalmente distintos, de acuerdo a lo mencionado por la teoría, los entrevistados afirman que estos sistemas están relacionados y la información que se obtiene de cada uno, sirve para que ambos controles se complementen entre sí y puedan cumplir con su propósito último, el cual es guiar a la entidad al cumplimiento de sus metas finales.

La segunda diferencia tiene relación con los objetivos de cada control. Estos objetivos, al igual que el concepto de los controles, son diferentes ya que el control interno está relacionado con la salvaguarda de los activos, la eficiencia de las operaciones, la

fiabilidad de información financiera y el cumplimiento de políticas, lo cual tiene que ver con la comunicación y el monitoreo interno de la empresa, lo que es llevado a cabo por todos los integrantes de la entidad, independiente del nivel jerárquico en que se encuentren, por lo tanto es responsabilidad de todos que estos objetivos se cumplan, y por ende, que el control interno de la organización sea eficaz y efectivo. Por otro lado, los objetivos del control de gestión van más dirigidos al uso eficiente de los recursos; a entregar información en tiempo real; comunicar la información necesaria; coordinar las actividades; evaluar y motivar al personal, por lo que se centran en guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización a través del cumplimiento de estos objetivos y también sirve como instrumento de evaluación continuo, siendo los encargados de esta parte, los directivos de la empresa, quienes llevan a cabo estos objetivos a través de la planificación estratégica, por lo tanto son los responsables de la eficacia y mejoramiento del control de gestión.

En cuanto a esta diferencia, el entrevistado N°1 coincide con lo planteado anteriormente y destaca que: *“La principal diferencia es el objetivo que buscan, el sistema de control de gestión lo que busca es obtener información de calidad, información en tiempo real día a día, para poder tomar decisiones en los distintos niveles de la empresa, en cambio el sistema de control interno lo que intenta es permitir cumplir con la eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de normas pero como una meta final, yo diría que el sistema de control de gestión, son controles intermedios que le van permitiendo a la organización tomar decisiones para que al final logremos el objetivo que es lo que pretende el sistema de control de gestión”*. Por lo que está de acuerdo con lo que señala la teoría respecto a los objetivos de los controles y concuerda con que es una de las principales diferencias entre ambos sistemas.

La tercera diferencia es la estrategia o táctica. En este caso, el control de gestión es la estrategia ya que es el plan de acción a largo plazo, o sea responde a lo que se debe hacer para lograr las metas finales que se tienen en la organización, aquí se encuentra la planificación estratégica, lo cual permite planear y tener una orientación de los hechos y cambios que pueden ocurrir en un futuro cercano. En cambio, el control interno es la parte táctica del control de gestión, ya que acá se determina como se van a llevar a cabo estos planes y acciones, vale decir, los métodos o controles que se implementarán en la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Como lo afirma el entrevistado N°2: *“El Control Interno es una herramienta del Control de Gestión, que le permite cumplir con sus*

*propósitos*”. En conclusión, en el control de gestión se preparan los planes y elementos para poder ejecutar las tareas previstas y el control interno será en encargado de llevar a la práctica el desarrollo de estos planes, a través de los métodos o procedimientos implementados en las diferentes áreas de la entidad.

La cuarta diferencia es el personal al que competen. El control interno está a cargo de la dirección y todos los empleados de la empresa, puesto que este control compete a todos los niveles organizaciones y por ende, a todo el personal de la entidad, quienes conocen sus responsabilidades y límites de autoridad. Por otro lado, el control de gestión afecta al nivel estratégico o superior, o sea a la dirección de la organización, puesto que ellos son los encargados de la planificación estratégica, las metas finales y las decisiones importantes que afectan a toda la compañía, por lo tanto solo compete a un solo nivel organizacional. Para el entrevistado N°3, este es la principal diferencia entre ambos controles, señalando que: *“La diferencia es que el control interno atañe a todo el personal de la empresa, y emana desde la autoridad principal de la empresa, los propietarios, los directivos, y participan en ello todo el personal de la empresa, en cuanto al control de gestión, esta entregado a ciertos niveles de la jerarquía de la empresa, nivel estratégico, nivel ejecutivo, en fin”*. Por lo tanto, el entrevistado concuerda con la teoría respecto a las personas que competen cada control y reafirma lo estipulado en esta investigación en cuanto a este tema.

La quinta diferencia es la evaluación de los diferentes niveles de la empresa por parte de los controles. Esta diferencia dice relación con niveles jerárquicos de la organización, o sea, el nivel estratégico, nivel táctico y nivel operacional. En este caso, el control interno, de acuerdo a lo mencionado en la teoría, actúa sobre los niveles tácticos y operativos, ya que es aquí donde se coordinan las actividades y procedimientos, se toman las decisiones que afectan a las distintas áreas de la organización y se ejecutan las tareas definidas por los directivos para poder cumplir con los objetivos específicos de este control y con los de la empresa. Por su parte, el control de gestión evalúa los tres niveles organizacionales, puesto que en estos niveles se entrega información importante que sirve para la toma de decisiones y también este control actúa como un instrumento de evaluación que permite verificar la consecución de los objetivos y la planificación estratégico de la organización. El entrevistado N°2 señala que: *“El control de gestión está orientado a evaluar los tres niveles organizacionales, esto es el operativo, táctico y*

*estratégico, en cambio el control interno sólo se limita a evaluar el nivel táctico y operacional".* Por lo tanto, concuerda con lo dicho anteriormente respecto a esta diferencia y coincide con los niveles que evalúan los controles. También cabe destacar que las opiniones respecto a este tema van a depender del punto de vista que tengan los entrevistados de los controles y los niveles a los que afectan.

La sexta diferencia tiene que ver con las condicionantes o limitaciones de los controles. En el control interno influyen muchas cosas que provienen del interior de la empresa, más que del entorno, siendo estas limitaciones a este control, como pueden ser la falta de entendimiento de instrucciones, errores de descuidos o juicios, la credibilidad en la dirección, punto fundamental dentro de la organización porque si los empleados no confían en el actuar de la dirección, ellos también actuarán de forma incorrecta, la segregación de funciones, la cual podría realizarse de forma inadecuada por quienes están encargado de esto y por último el alcance de las operaciones, lo que podría limitar la implementación del control interno. Por su parte, el control de gestión también posee limitaciones que pueden afectar su establecimiento o funcionamiento, como podría ser el entorno cambiante al que se ve expuesta la entidad, los objetivos, la estructura y el tamaño de la organización y por último las relaciones humanas o el personal de la empresa.

En cuanto al entorno cambiante que afecta a este control, los entrevistados concuerdan con que el control de gestión debe ser capaz de anticiparse a los riesgos y a las oportunidades, aunque sea complicado detectarlas. El entrevistado N°2 destaca que: *"Tanto el sistema de control interno como control de gestión se diseñaron para anticiparse a las oportunidades de riesgos del entorno, lo que se traduce en que el sistema diseñado considera los indicadores que se definieron en la matriz de riesgo implementada en la institución, por lo tanto la manera de anticiparse es el monitoreo constante de estos indicadores que se integran en la matriz de riesgo con el cuadro de mando integral"*. Por lo tanto, ambos controles deben estar capacitados para afrontar el entorno cambiante que afecta a la empresa y poder reaccionar a tiempo, ya sea para aprovechar las oportunidades o disminuir los riesgos. Y en el caso de los tipos de objetivos establecidos por la empresa, los entrevistados coinciden con que estos están estrechamente relacionados con el control de gestión, puesto que para construir este control es necesario tener en cuenta los objetivos de la organización, los cuales van a depender de lo que quiera conseguir la empresa tanto a corto como a largo plazo.

Y para finalizar, la séptima diferencia dice relación con los elementos de los controles. El control interno, de acuerdo al COSO, está compuesto por cinco elementos claves que son; el entorno de control, que es la base del resto de los componentes; la evaluación de riesgo; la actividad de control; la información y comunicación y la supervisión. Estos son los pilares fundamentales del control interno, los cuales deben ser adecuados, aunque no significa que deban funcionar de la misma manera en todas las empresas, por lo que pueden ser adaptados de acuerdo a las circunstancias. En cuanto al control de gestión, los principales elementos son la planificación, la cual está relacionada con el largo plazo y consiste en adelantarse a hechos futuros, y el segundo componente es el presupuesto, el cual está vinculado al corto plazo y tiene que ver con determinar de forma más exacta los objetivos, y poder así concretar cuantías y responsables para llevar a cabo la eficiencia del control. Estos mecanismos son fundamentales dentro del control de gestión y permiten la eficacia y efectividad del mismo y por ende, el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por otro lado, las similitudes encontradas entre ambos controles son:

- I. Cumplimiento de los objetivos.
- II. Cumplimiento de políticas y procedimientos.
- III. Carácter de la información entregada por los controles.

Para ver la información detallada de las similitudes de ambos controles ver anexo N° 7.

La primera similitud dice relación con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, puesto que ambos controles tienen como propósito final cumplir con las metas generales establecidas por las organizaciones a través de los diferentes objetivos que tiene cada sistema. En esto concuerda el entrevistado N°2, quien manifiesta que: *“Las similitudes de los controles es que ambos están orientados a ayudar a la organización a cumplir con sus planes y propósitos, pero cada uno aplicado en diferentes niveles”*. El entrevistado N°3 opina lo mismo que el anterior agregando que: *“Ambos sistemas conviven y están orientados hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización”*. Por consiguiente, algunos entrevistados concuerdan con la teoría respecto a que tanto el control interno como el control de gestión, tienen como fin último ayudar a la organización a cumplir con la planificación estratégica realizada por la misma y así, llevar a cabo los objetivos establecidos. Es importante ir evaluando y mejorando de forma continua estos controles

para poder satisfacer de mejor manera el cumplimiento de sus objetivos, y así ayudar al cumplimiento de las metas finales de la organización.

La segunda similitud es el cumplimiento de políticas y procedimientos de la organización por parte de ambos controles; si estas normas o políticas no se efectúan, esto podría generar el incumplimiento de los objetivos de esta o bien obtener sanciones o multas para empresa. En el caso de los procedimientos, estos son el conjunto de acciones u operaciones que se realizan para poder cumplir con el objetivo establecido, por lo tanto, en el control interno y en el control de gestión debe estar establecido los procedimientos de forma adecuada para poder ejecutar las tareas y así cumplir con los objetivos específico que tiene cada control. Estos procedimientos son determinados por la dirección de la entidad, estas actividades de control son en base a los controles mencionados anteriormente y a las metas que tiene la organización.

El entrevistado N°1 concuerda con esta similitud y opina que: *“Las similitudes es que ambos funcionan con actividades de control, ya sea políticas y procedimientos de control que permitan logra los objetivos. Claramente están contruidos de la misma manera pero con un objetivo distinto”*. Si no se cumplen las políticas y procedimientos, por parte de los de empleados y directivos de la empresa, es difícil que los controles lleven a cabo sus objetivos y que contribuyan al fin último de la entidad, además de los problemas que pueden enfrentar, con los organismos reguladores, al no aplicar las normas establecidas por ello, por lo que es un tema muy delicado y complicado dentro de todas las entidades

La última similitud es el carácter de la información entregada por los dos controles, esto dice relación con la información contenida en los informes o reportes proveniente del control interno y del control de gestión, puesto que estos documentos no contienen solo números, vale decir, no solo son cuantitativos, sino que también tienen datos que son fundamentales a la hora de entender la procedencia de estas cifras y entregan antecedentes que no se obtienen con solo mirar los informes, o sea, explican cómo están conformados estos montos y lo que significan, por lo que también estos reportes son de carácter cualitativo, los que permiten entender toda la información cuantitativa que es entregada a los directivos de la organización.

El entrevistado N°2 no concuerda con esto, puesto que él opina que este tema es más una diferencia que una similitud y dice que: *“Otra diferencia, creo yo, es que el Control de*

*Gestión evalúa información de carácter cuantitativo y también cualitativo, en cambio, el Control Interno sólo evalúa información de carácter cuantitativo”.*

La manera de ver esta similitud va a depender de la experiencia de las personas o de cómo vean la información entregada por estos controles, por lo tanto, todos los entrevistados pueden tener un punto de vista distinto de este tema y explicarlo en base a lo que ellos ven en estos informes.

Para finalizar este objetivo, es importante destacar la opinión que tiene el entrevistado N°4 con respecto a la diferencia y similitudes de los controles, puesto que el señala que: *“Para mí son de base lo mismo, y sólo por un tema de forma y tendencias del management se han generado como nombres diferentes, claro está que eso ha hecho que el control interno sea visto como antiguo, viejo, sobrio, entre otros. y el control de gestión como moderno, preventivo, estratégico”.*

Por lo tanto, el concepto que tiene cada persona sobre el control interno y el control de gestión, va a depender siempre de como vean estos controles, de su experiencia y su juicio ya que el conocimiento teórico todos lo tienen por igual, pero la experiencia es lo que marca la diferencia a la hora de hablar de Control Interno, Control de Gestión y Sistemas de Información.

### **III. Relación existente entre el Sistema de Control Interno y el Control de Gestión, enfocado en los Sistemas de Información.**

Todo sistema que se encuentre operando en la entidad requiere que su funcionamiento sea regulado para poder cumplir con los objetivos que el mismo se propone. Esta regulación consiste en medir el desempeño del sistema para efectuar las correcciones necesarias que permitan el logro de las metas que se han propuesto. El conjunto de normas, acciones, procedimientos o técnicas que aseguran la regulación de un sistema es lo que se conoce como Control.

Para que exista este control, es necesario que se establezcan primero normas o estándares que indiquen la ruta ideal a seguir por el sistema para cumplir con los objetivos, luego se debe medir el desempeño del sistema y compararlo con los estándares anteriormente determinados y por último se deben ejecutar las acciones necesarias para corregir las desviaciones de las operaciones del sistema con relación a la ruta ideal para el cumplimiento de los fines.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, todo sistema debe ser regulado por controles, los cuales son establecidos por la organización, en base a los objetivos que se quieren alcanzar, pero es importante establecer, en primer lugar, cuál de estos sistemas es implementado primero en las empresas, vale decir, el control interno o el control de gestión, y así poder establecer qué control depende del otro, lo que es de gran ayuda para determinar la relación entre ellos.

Por lo tanto, este es un tema que se consultó a los entrevistados, quienes concuerdan en primera instancia, con que el control interno fue implementado, desde el punto de vista formal, antes que el control de gestión, pero cada entrevistado tiene su punto de vista particular respecto al tema. En el caso del entrevistado N°1 señala lo siguiente: *“El sistema de control interno fue implementado antes, porque el sistema de control interno apuntaba básicamente a controlar y salvaguardar los activos que tenía la organización, entonces era como el control más básico que debía establecer, que era poder salvaguardar esos activos, y el control de gestión es posterior”*. El entrevistado N°2 coincide con esta respuesta, en cuanto a que el control interno se implementó antes que el control de gestión. Por otra parte, el entrevistado N°3 manifiesta que: *“Yo diría que sí, desde el punto de vista formal (refiriéndose a que el control interno fue establecido antes que el control de gestión), pero el control de gestión, yo creo, que ha existido desde que partió la empresa. El control de gestión nace con la empresa y el control interno se va implementando a medida que la empresa se desarrolla”*. Por lo que se puede destacar, que esta persona no coincide por completo con lo mencionado por los otros entrevistados, de acuerdo a su punto de vista. Por último, el entrevistado N°4 opina que: *“Ambos sistema existen desde que se inició la empresa y la única diferencia, tal vez, sea que se van perfeccionando con el tiempo”*.

Lo que se puede concluir con respecto a este punto, es que el control interno es instaurado primero que el control de gestión, de acuerdo a lo señalado por los entrevistados, por lo tanto, el control de gestión va depender de la implementación del control interno, ya que este último sistema tiene como objetivo principal la salvaguarda de los activos, por lo que se debe planificar la forma en que se llevara a cabo esta situación, a través de la planificación estratégica y también se debe tener en cuenta el uso eficiente de estos activos disponibles de la organización, los cuales son objetivos primordiales del control de gestión que son llevados a cabo después de establecer el control interno dentro de la entidad.

Por otra parte, el control de gestión está encargado de determinar el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que realiza están encaminadas a la consecución de los objetivos establecidos por la dirección. Esto lo hace por medio de la planificación, la cual orienta las acciones en correspondencia con los objetivos trazados, hacia mejores resultados, para esto cuenta con controles que permiten saber si los resultados satisfacen los fines propuestos.

Es por esto, que el sistema de control interno forma parte del control de gestión de tipo táctico y operativo, puesto que es en estos niveles donde se coordinan las actividades, se toman las decisiones que afectan a todas las áreas de la empresa y se llevan a cabo las tareas que se realizan a lo largo de la organización para poder cumplir con las metas fijadas por la misma. El entrevistado N°2 concuerda con esta información y señala que: *“El control de gestión está orientado a evaluarlos tres niveles organizacionales, esto es, el operativo, táctico y estratégico, en cambio, el control interno sólo se limita a evaluar el nivel táctico y operacional”*.

El control interno es importante porque sirve para mejorar, de forma notoria, todo tipo de procesos en cuanto a tiempos, seguridad, calidad, desarrollo, confiabilidad, entre otros. Lo cual implica más crecimiento de las empresas y mayor seguridad para sus clientes. Además es el encargado de determinar el plan de organización; asignación de deberes, responsabilidades y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos; promover la eficiencia; obtener información financiera confiable; segura y oportuna; lograr establecer las políticas y normas de la empresa, estimulando y evaluando el cumplimiento de estas últimas. Por lo que esto coincide con lo mencionado por el entrevistado N°1 y que considera como una diferencia fundamental entre ambos controles. Para él: *“El sistema de control interno lo que intenta es permitir cumplir con la eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normas pero como una meta final”*.

También ayuda a detectar y evaluar los riesgos a los que se ve expuesta la empresa, reduciéndolo al mínimo para que estos no afecten a los sistemas de la organización. Por su parte, el control de gestión también debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones que ayuden a detectar las oportunidades que brinda el entorno a favor de la entidad. Los entrevistados coinciden con este punto, agregando el entrevistado N°2: *“Considero que tanto el sistema de control interno como control de gestión se diseñaron para anticiparse a las oportunidades de riesgos del entorno, lo que se traduce en que el*

*sistema diseñado considera los indicadores que se definieron en la matriz de riesgo implementada en la institución, por lo tanto la manera de anticiparse es el monitoreo constante de estos indicadores que se integran en la matriz de riesgo con el cuadro de mando integral*". El entrevistado N°4 concuerda con la información mencionada anteriormente respecto a los controles, pero para él: *"eso no requiere que el sistema lo haga solo, requiere que los "usuarios" de la información financiera tengan la capacidad de estar evaluando, en forma permanente, los riesgos"*. Por lo tanto, no solo depende de los sistemas detectar los riesgos y oportunidades y actuar sobre ellos, sino que también depende de las personas que monitorean constantemente estos controles.

Pero estos controles no se limitan a comprobar la realización de las tareas o si las decisiones tomadas han sido las correctas, sino que parte de su cometido es influir y orientar el comportamiento de la entidad para que alcance las metas propuestas.

Al implementar sistemas óptimos de control interno y de gestión, y al realizar el seguimiento apropiado a sus procedimientos, permitirá que se obtenga información eficiente y eficaz que será de gran ayuda a la hora de tomar decisiones, por parte de la dirección, además servirá para ir mejorando todas las áreas de la empresa, lo cual permitirá cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

La importancia que tienen estos sistemas de información tanto en el control interno como en el control de gestión, radica en que estos son rutas que permiten que la información fluya hacia los distintos subsistemas de la empresa, los cuales tienen que estar conectados entre sí. Para poder controlar y gestionar, se requiere de sistemas de información que no solo procesen, sino que además entreguen datos validados para asegurar, en primer orden, la calidad de la información, la cual debe ser apropiada; oportuna; actual; exacta y accesible para todos los miembros de la empresa, de acuerdo a los niveles de responsabilidades que tienen, por consecuencia eso ayude a un mejor proceso de toma de decisiones. Los sistemas de información permiten obtener información financiera, administrativa y operacional, siendo esta información pertinente, relevante, y dirigida al usuario adecuado y oportunamente. Además es utilizada en todos los niveles organizacionales para cumplir con sus responsabilidades, llevando a cabo el control y contribuir en el logro de los objetivos, por lo que afectan de forma directa al control de gestión y al control interno.

Un sistema de información es la combinación de personas, máquinas y procedimientos que desarrolla la información adecuada y la comunican a las personas idóneas en el momento oportuno. Es por ello que requieren de controles internos que permitan a la información viajar por todos los sistemas que tenga la organización siendo estos eficaces y efectivos, correctos, libres de errores o fraudes, y que sirvan para apoyar las operaciones de la empresa, la administración y la toma de decisiones. Además esta información debe ser útil para poder ir mejorando la planificación que establece la dirección y facilitar la realización de las iniciativas estratégicas institucionales, se debe adaptar a las necesidades de la organización, ofreciendo informes confiables y útiles que permitan ir monitoreando los resultados que ha obtenido la empresa a lo largo del tiempo y cumplir así, los objetivos del control de gestión.

Para los entrevistados, los sistemas de información efectivamente influyen en el control interno y en el control de gestión y todos tienen sus puntos de vistas respecto a este tema. El entrevistado N°3 señala que: *“Respecto a los controles internos, los sistemas de información deben tener implícito en su desarrollo los conceptos de control que ha establecido la empresa, y por otro lado, los sistemas de información son fundamentales para la toma de decisiones por lo tanto influyen en el control de gestión”*. El entrevistado N°2 tiene un punto de vista muy similar al entrevistado anterior, pero él recalca cierta información acerca del control interno, por lo que agrega: *“En cuanto a la influencia en el control interno, también es de gran importancia, por cuanto dichos sistema permiten cumplir con el objetivo del control interno, esto es la obtención de información financiera correcta y segura, la salvaguarda de los activos y la eficiencia de las operaciones”*. El entrevistado N°1 explica de esta forma dicha influencia.

Para él, *“los sistemas de información de la empresa son las carreteras, son las autopistas que comunican los distintos subsistemas dentro de una empresa. Estos subsistemas tienen que estar conectados porque mucha información entre ellos fluye y para eso necesita carreteras por donde viaje la información o fluyan los hechos económicos y esas carreteras son los sistemas de información, ósea, nexos que tiene cada uno de esos subsistemas para coordinarse entre ellos. En estas carreteras por donde fluyen los hechos económicos, fluye la información, debe estar incorporado controles, sistemas de controles que permitan verificar que la información que está viajando, esta correcta, bien, exenta de errores y fraudes, pero además que permitan en algún momento del tiempo a medida que va viajando esta información recopilar datos para la toma de decisiones,*

*entonces la relaciones que existe es que los sistemas de control de gestión están dentro de los sistema de información de una organización, y son parte fundamental porque van controlando etapa a etapa que estos hechos económicos, que esta información que va fluyendo, lo haga de buena manera, de manera correcta”.*

Por consiguiente, todos los entrevistados concuerdan con la información contenida en la teoría y cada uno aporta distintas visiones del tema en base a su experiencia y conocimiento, lo cual permite tener una opinión clara respecto de esta influencia.

Pero a la hora de tomar decisiones, no se deben considerar solamente la información que se obtiene de estos sistemas, sino que también hay que tomar en cuenta el criterio, el juicio y la experiencia que ha adquirido a lo largo del tiempo el ejecutivo, lo cual es fundamental para evaluar los informes o reportes que emanan de los distintos sistemas con que cuenta la empresa y que se utilizaran para poder tomar decisiones en los diferentes niveles organizacionales. Estos elementos son fundamentales para el entrevistado N°1, quien añade que: *“Lo que pasa es que en la toma de decisiones influyen dos cosas, uno es la información que te entregan los sistemas de información y los sistemas de control de gestión pero la otra es la más importante, según mi opinión, es el juicio y el criterio del que toma de decisión, y eso ya son características personales del tomador de decisión, si no existiera ese elemento, todas las decisiones se tomarían correctamente por que la información es la misma, lo que pasa es que cada persona interpreta esa información de una manera distinta, a través de su experiencia, su juicio, y su conocimiento, eso hace que una decisión sea distinta a la otra, así que yo diría que la característica clave ahí es el perfil personal del que toma la decisión”.* Por lo que afirma lo dicho anteriormente y que se encuentra mencionado en la teoría.

Con respecto a la pregunta realizada en la entrevista referente a si existía una relación entre el sistema de control interno y el control de gestión en base a los sistema de información. Los entrevistados fueron categóricos al responder que efectivamente existe una relación entre ambos controles y el sistema de información. Pese a que las personas estuvieron de acuerdo respecto a la relación que existe, el entrevistado N°2 señala que: *“Si, existe relación y esa relación está dada en cuanto a que el Control Interno es una herramienta utilizada por el Control de Gestión, que le permite cumplir con sus propósitos”.* El entrevistado N°1 coincide con esto, pero agrega además, que: *“El sistema de control interno es la base en la cual se implementa posteriormente el sistema de control de gestión, el sistema de control interno alimenta de alguna manera con cierta*

*información al sistema de control de gestión que va depurando un poco más la información y la va llevando al objetivo que tiene, que es mas a la toma de decisiones que al control de activos o a detectar errores y fraudes, entonces están interrelacionados”.*

El entrevistado N°3 señala que: *“Tiene que existir porque cuando uno administra el sistema de gestión que soporta el sistema de información interno y si el sistema de información no cuenta con los controles internos apropiados, las decisiones no pueden ser las mejores”.*

Pese a que el entrevistado N°4 concuerda con que existe una relación directa entre estos dos controles, señala que: *“La finalidad que tiene el control interno es la misma, aunque más profunda, que la del control de gestión, puesto que él estima que el control interno era la denominación antigua que se le daba a la planificación, en cambio, el control de gestión es el nombre que se le dio cuando se hablaba de planificación estratégica”.*

De acuerdo a la información recopilada y las opiniones dadas por los expertos en el tema, se puede concluir que efectivamente existe una relación estrecha y directa entre el sistema de control interno y el control de gestión, puesto que el primer control forma parte fundamental del control de gestión, siendo de gran ayuda al implementar los controles adecuados en las distintas áreas que tiene la empresa y entregando información correcta y libre de errores para poder utilizarla tanto en la toma de decisiones como en el mejoramiento continuo de la empresa y en el cumplimiento de sus objetivos.

Los sistemas de información son las vías por donde fluye la información que llega a los distintos niveles de la organización, otorgando la información necesaria y apropiada en forma de informes que se utiliza en el control de gestión. Es por ello, que los sistemas de información deben tener controles adecuados que permitan que esta información que llega a todos los sistemas que tiene la empresa, sea correcta, oportuna y efectiva, por ende, pueda ser usada para poder monitorear los resultados que ha obtenido la entidad y tomar las decisiones correspondientes.

Por lo tanto, el sistema de control interno, el control de gestión y los sistemas de información, están estrechamente relacionados entre sí y cada uno de ellos funciona en base a los otros, puesto que si uno de los sistemas falla, lo más probable es que afecte el trabajo realizados por los demás, por lo que la información que al final se entrega en los

reportes también va a estar errada producto de los inconvenientes que hubo en el control interno, en el control de gestión o en los sistemas de información. Por lo tanto, no se llevaran a cabo los objetivos establecidos por la organización.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los antecedentes presentados a lo largo de esta investigación, se puede mencionar al respecto que, el sistema de control interno, el control de gestión y los sistemas de información son fundamentales dentro de toda organización privada, puesto que no solo ayudan en la consecución de los objetivos, sino que también, al cumplir con la estrategia implementada por los altos cargos, se pueden obtener ventajas competitivas frente al resto de las empresas. Es por ello, que la implementación de estos sistemas va acompañada de la evaluación constante, la actualización permanente, la capacidad que tienen para enfrentar los riesgos del entorno y poder captar las oportunidades y el monitoreo continuo de los controles implementados, y así lograr el cumplimiento de las metas finales de forma eficiente y eficaz.

Se puede concluir con respecto al objetivo N°1, que el poder determinar las funciones más importantes de ambos controles y la influencia que tiene el sistema de información sobre ellos, permite entender cómo interactúan estos tres sistemas dentro de las organizaciones, ayudando a minimizar los riesgos del entorno que afectan a los objetivos de la empresa, también permiten mejorar los procesos que posee la misma, permitiendo obtener información fiable, oportuna y eficiente, que es utilizada en la toma de decisiones, por parte de la dirección, por lo que estos controles se complementan entre sí, puesto que la información, que fluye por los sistemas de información, nutre tanto al control interno como al control de gestión, y así ambos controles ayudan a cumplir con los fines propuestos por la entidad.

En cuanto al objetivo N°2, se puede concluir que al comparar el control interno con el control de gestión, se obtuvieron más diferencias que similitudes, puesto que estos controles tienen funciones y objetivos específicos diferentes, además estos son aplicados por distintas personas dentro de la organización, lo cual también marca una diferencia relevante, y es lo que más recalcaron los entrevistados al momento de consultarles con respecto a este tema, pero pese a estas situaciones, dichos controles se complementan perfectamente, otorgándose información de forma recíproca, por medio de los sistemas de información, y así, ayudando a conseguir los objetivos finales que tienen las empresas a lo largo del tiempo.

Por último, del objetivo N°3 se puede concluir que, pese a que el control interno y el control de gestión tienen más diferencias que similitudes, estos controles están

estrechamente relacionados desde el punto de vista de los sistemas de información, debido a que el control interno es la parte táctica del control de gestión, o sea, es una herramienta que utiliza este último para controlar, de forma adecuada, la información obtenida de las distintas áreas de la empresa y también sirve para que la información entregada a través de los sistemas de información, que es por donde viajan los datos y cifras de los diferentes sistemas, sea correcta, confiable, oportuna, y pueda ser utilizada en la toma de decisiones. Si falla uno de estos sistemas, lo más probable es que afecte el funcionamiento de los demás, puesto que la información recopilada sirve para todos controles, haciendo que todos los datos brindados no sean correctos, volviendo a los sistemas ineficientes.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

COOPERS & LIBRAND. (2003). *Control Interno: INFORME COSO 3ra Edición*. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ediciones Plaza y Janes, Barcelona.

### Libros Digitales:

Abell, P. (1995). *Política y estrategia de empresa*. DEADE, Comisión Europea.

Anthony, R. (1990). *El control de gestión*. Ediciones DEUSTO S.A., Bilbao. España.

Blanco Illescas, F. (1993). *El control integrado de gestión: Iniciación a la dirección por sistemas*. Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores, México.

Freije, A. y S. Rodríguez. (1993). *Control de gestión*. Editorial IEE S.A., Madrid, España.

García Echevarría, S. (1994). *El Controlling moderno: Base del management*. Revista Alta Dirección, No.176. pp. 77-98.

Hernández Torres, M. (1998). *Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica*. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de La Habana, Cuba.

Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico: La gestión por actividades*. Editores Boixareu Marcombo, S.A., Barcelona.

Mira Navarro, J.C. (2006). *Apuntes de Auditoría*. Edición electrónica gratuita, España

Páez, T. (1994). *Estrategia Empresarial y calidad de gestión*. Editorial Konrad-Adenauer, Caracas, Venezuela.

Perdomo A. (1993). *Administración financiera de inventarios*. Editorial ECASA, México.

Schmidt Gamboa, C. 2008. "Resumen del Informe COSO". Barcelona. España.

## **Páginas Web:**

Capítulo I: "Antecedentes y Situación Actual". Control Interno. Fecha Última Consulta: 27 Mayo 2014. Disponible en: <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCP0000597/C1.pdf>.

Concepto del Control Interno. Fecha Última Consulta: 05 Junio 2014. Disponible en: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse83.html>.

Conceptos Generales: Sistemas de Información. Fecha Última Consulta: 07 junio 2014. Disponible en: <http://jms.caos.cl/si/si01.html>.

Control de Gestión. Fecha Última Consulta: 28Abril 2014. Disponible en:<http://e-learning.cecacar.edu.co/modulos/Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas/9%20SEMESTRE/CONTROL%20DE%20GESTION/files/basic-html/page20.html>.

Control Interno. Antecedentes y Evolución. Fecha Última Consulta: 05 Junio 2014. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-antecedentes-evolucion-1-2>.

Control Interno y Control de Gestión. Fecha Última Consulta: 31 Mayo 2014. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap02/cont14.html>.

Cuestionario de cómo evaluar el Sistema de Control de Gestión. Fecha Última Consulta: 26Octubre 2014. Disponible en:[http://www.sistemacontrolgestion.com/Portals/1/C%C3%93MO%20EVALUAR%20EL%20SCG\\_&\\_Estrategia.pdf](http://www.sistemacontrolgestion.com/Portals/1/C%C3%93MO%20EVALUAR%20EL%20SCG_&_Estrategia.pdf).

El Control de Gestión. Fecha Última Consulta: 06 Junio 2014. Disponible en: [https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4\\_control\\_de\\_gestio.pdf](https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf).

El control de Gestión y Cuadro de Mando Integral: Alternativas para el Empresariado Cubano. Fecha Última Consulta: 05 Junio 2014. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm>.

El Control Interno. Fecha Última Consulta: 29 Noviembre 2014. Disponible en:[https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4\\_control\\_de\\_gestio.pdf](https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf).

El Sistema de Control de Gestión: Conceptos Básicos para su diseño. Fecha Última Consulta: 11 Junio 2014. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>.

Gerencia y Control de Gestión. Fecha Última Consulta: 01 Mayo 2014. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gerencia-y-control-de-gestion.htm>.

Introducción a los Sistemas de Información: Fundamentos. Fecha Última Consulta: 29 Noviembre 2014. Disponible en: <http://www.uv.mx/personal/artulopez/files/2012/08/FundamentosSistemasInformacion.pdf>.

Sistemas de Información. Fecha Última Consulta: 01 Junio 2014. Disponible en: <http://www.gerencie.com/sistemas-de-informacion.html>.

Teoría General del Control. Fecha Última Consulta: 07 Junio 2014. Disponible en: [www.slideshare.net/jairohernans/teoria-general-control1](http://www.slideshare.net/jairohernans/teoria-general-control1).

Tipos de Sistemas de Información. Fecha Última Consulta: 01 Junio 2014. Disponible en: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tiposdesi.htm>.

Unidad 2: "Control Interno y Control de Gestión". Fecha Última Consulta: 18 Mayo 2014. Disponible en: <http://www.miramegias.com/auditoria/files/apuntes/ut02.pdf>.

# ANEXOS

## ANEXO 1: “INFORME COSO”

De acuerdo a lo mencionado por Carlos Guillermo Schmidt Gamboa, (2008):

*“El informe es un manual de control interno que publica el Instituto de Auditores Internos de España en colaboración con la empresa de auditoría Coopers & Lybrand. En control interno lo último que ha habido es el informe COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), el cual es denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendó el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos que agrupa a alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente cincuenta países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros. Ha sido hecho para uso de los consejos de administración de las empresas privadas en España y en los países de habla hispana. Ahí se resume muy bien lo que es control interno, los alcances, entre otros.*

*El Presidente Ejecutivo doctor Salas Chaves manifiesta que el tema es muy importante y debe ser incorporado dentro del programa de capacitación para los gerentes, para que sea un manual de consultas en los hospitales.*

### **Marco Integrado de Control**

*El control consta de cinco componentes interrelacionados, los cuales que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:*

- **Ambiente de control**
- **Evaluación de riesgos**
- **Actividades de control**
- **Información y comunicación**
- **Supervisión y seguimiento del sistema de control.**

*El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afectan sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros.*

*Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.*

**Efectividad:**

*Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con diferentes niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en forma diferente en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser efectivo.*

*El control interno puede ser juzgado efectivo, si el consejo de Administración y la Gerencia tienen una razonable seguridad de que:*

*Se conoce el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las entidades están siendo alcanzados.*

*Los informes financieros están siendo preparados con información confiable y si se están observando las leyes y los reglamentos aplicables.*

*Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo. Determinar si un sistema de control interno en particular es "efectivo: es un juicio subjetivo resultante de una evaluación de si los cinco componentes mencionados están presentes y funcionando con efectividad. Su funcionamiento efectivo da la seguridad razonable, en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los logros citados. De esta manera, estos componentes constituyen también criterios para un control interno efectivo.*

*A pesar de que los cinco criterios deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel, en entidades diferentes. Puede haber algunos ajustes entre ellos dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente en que previenen un riesgo en particular, sin embargo en combinación con otros pueden lograr un efecto de conjunto satisfactorio.*

*Estos componente se grafican de acuerdo al orden jerárquico que se muestra a continuación (Ver figura N°1), establecido en el Informe COSO. Este orden jerárquico es de forma ascendente, el cual se inicia con una base que es el entorno de control, siendo el elemento más importante de esta pirámide, y finaliza en la cúspide con la supervisión final del Sistema de Control Interno.*

**Figura N°1 “Componentes del Control Interno”**



**Fuente:** “Los Nuevos Conceptos del Control Interno” (Informe COSO), Coopers & Lybrand, 1997.

**Ambiente de Control:**

*El estudio del COSO establece a este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades.*

*Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensables, a su vez, para la realización de los propios.*

**1. Integridad y Valores Éticos:**

*Tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la Organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece.*

*Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es*

*clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su empleo. La gente imita a sus líderes.*

*Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o requeridos; debilidad de la función de auditoría; inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.*

## **2. Competencia del Personal:**

*Se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente con sus tareas.*

## **3. Consejo de Administración y/o comité de Auditoría:**

*Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los Auditores Internos y Externos.*

## **4. Filosofía Administrativa y Estilo de Operación.**

*Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.*

*Otros elementos que influyen en el ambiente de control se refieren a aspectos relacionados con: Estructura Organizativa, Delegación de Autoridad y Responsabilidad y Políticas de Recursos Humanos.*

*El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la Entidad y su nivel de cultura administrativa.*

## **Evaluación de Riesgo:**

*El segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que*

tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma.

Para lo anterior, es indispensable primeramente el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la Organización como al de las actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

*La evaluación, o mejor dicho la autoevaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.*

### **1. Objetivos:**

*Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante. Una vez que tales factores han sido identificados, la Gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.*

*El estudio del COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vista al respecto. Tales categorías son las siguientes:*

#### **Objetivos de Operación:**

*Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la Organización.*

#### **Objetivos de Información Financiera:**

*Se refiere a la obtención de información financiera contable.*

### **Objetivos de Cumplimiento:**

*Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos federales o estatales, así como también a las políticas emitidas por la Gerencia.*

*En ocasiones la distinción entre estos tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se traslapan o apoyan a otros.*

*El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:*

- a. Controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la Gerencia.*
- b. En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la Empresa. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementen las acciones indispensables para corregir desviaciones. Todos los organismos enfrentan riesgos y éstos deben ser evaluados.*

### **2. Riesgos:**

*El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo.*

*Para ello la Organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior.*

*Desde luego los riesgos a nivel global incluye no sólo factores externos sino también internos (interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad del personal; capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la Gerencia).*

*Los riesgos a nivel de actividad también deben ser identificados, ayudando con ellos a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Desde*

*luego las causas del riesgo en este nivel permanecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.*

**3. El análisis de riesgos y su proceso, sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:**

- 1. Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos.*
- 2. Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.*
- 3. Consideraciones de cómo debe manejarse el riesgo, evaluación de acciones que deben tomarse.*

**4. Manejo de Cambios:**

*Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras.*

*De lo anterior se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueden tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.*

*El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes. Como comenté al principio de este componente, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es la de la Gerencia, mientras que el auditoría interno le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.*

*Existen factores que requieren de atenderse con oportunidad ya que representan sistemas relacionados con el manejo de cambio como son: nuevo personal, sistemas de información nuevos o modificados; crecimiento rápido; nueva tecnología, reorganizaciones corporativas, cambios como son: nuevo personal, sistemas de información nuevos o modificados; crecimiento rápido; nueva tecnología, reorganizaciones corporativas, cambios en las leyes y reglamentación, y otros aspectos de igual trascendencia.*

*Los mecanismos Contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias. Tales mecanismos deben responder a un criterio de costo beneficio.*

**Actividades de Control:**

*Las actividades de control son aquellas que realizan la Gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas (contenidas) con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplo de estas actividades son aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento.*

*También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada.*

*Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, preventivas o detectivas.*

*Sin embargo, lo trascendentes es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la Organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.*

*Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma “correcta” de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y estos sí que tiene mayor relevancia que hacer las cosas de forma “correcta”.*

**Control en los Sistemas de Información:**

*Los sistemas están diseñados en toda la Empresa y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. Por ello conviene reflexionar este punto.*

*De manera más amplia se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información. Sobre esto presento algunos comentarios.*

**Controles Generales:**

*Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También lo relacionado con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico administración de base de datos y otros.*

**Controles de Aplicación:**

*Están dirigidos hacia el “interior” de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles incluyen las aplicaciones destinadas a interrelacionarse con otros sistemas de los que reciben o entregan información.*

*Los sistemas de información vs tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad.*

*Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de la información es un concepto clave para lo que queda de este siglo y el inicio del próximo.*

*Es conveniente considerar en esta parte las tecnologías que evolucionan a los sistemas de información y que también, en su momento, será necesario diseñar controles a través de ellas.*

*Tal es el caso de CASE, el procesamiento de imágenes y el intercambio electrónico de datos, de la estrategia, la estructura. Conviene aclarar, al igual que en los demás componentes, que las actividades de control, sus objetivos y su estructura deben responder a las necesidades específicas de cada Organización.*

**Información:**

*Es obvio que para poder controlar una Empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de*

*información adecuada y oportuna, ciertamente los estados financiero constituyen una parte importante de esa información. Su contribución es incuestionable.*

*Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base en la información contable. Este enfoque simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a juicios equivocados.*

*Para todos los efectos, es preciso estar conscientes que la contabilidad dice en parte lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro. Por otro lado, en ocasiones la información no financiera constituye la base para la toma de ciertas decisiones, pero igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una Empresa.*

### **Información y Comunicación:**

*Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la Organización.*

*Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Alta Gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, así como a entidades externas. A continuación comento brevemente los elementos que integran este componente:*

#### **a. Información:**

*Está fuera de discusión la importancia de este elemento durante el desarrollo de las actividades, La información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones así como del seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.*

### **1. Sistemas Integrados a la Estructura:**

*No hay duda que los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones. Sin embargo se observa una tendencia a que éstos deben apoyar de manera contundente la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como un elemento de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégicas son un factor clave de éxito en muchas Organizaciones.*

### **2. Sistemas Integrados a las Operaciones:**

*En este sentido es evidente cómo los sistemas son medios efectivos para la realización de las actividades de la Empresa. Desde luego el grado de complejidad varía según el caso, y se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de Organización.*

### **3. La Calidad de la Información:**

*Esto es tan trascendente que constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las empresas. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: relevancia del Contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad, principalmente. En lo anterior se invierte una cantidad importante de recursos.*

*En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, en esa misma medida se convierten en un mecanismo de control útil.*

#### **b. Comunicación:**

*Al respecto también es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades.*

*Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. También los canales de comunicación entre la Gerencia y el consejo de Administración o los Comités son de vital importancia.*

*En relación con los canales de comunicación con el exterior, éstos son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo son necesarios para proporcionar información a las entidades reguladoras sobre las operaciones de la Empresa e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.*

### **Supervisión y Seguimiento del Sistema de Control:**

*En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos colocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.*

*Como resultado de todo ello, la Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.*

*Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.*

*La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la Gerencia, su reforzamiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de Organización; de manera independiente por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) mediante la combinación de las dos formas anteriores.*

### **Actividades de Supervisión:**

*Como ya se comentó, la realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de*

*corrección o mejoramiento que el caso exige. Sobre estas actividades comento a continuación algunos ejemplos:*

*La tendencia de la efectividad del sistema de control obtenida en el día con día (autorizaciones, aprobaciones, manejo de excepciones, preparación de reportes).  
Verificaciones de registros contra la existencia física de los recursos.*

*Análisis de los informes de auditoría, contaduría, reporte de deficiencias, autodiagnósticos y otros.*

*Comparación de información generada internamente con otra preparada por entidades externas.*

*Juntas de trabajo y de evaluación en las que se traten asuntos relacionados con problemas de operación asociados (directa o indirectamente) con la efectividad de los controles.*

*Detección de fraudes u otros actos indebidos perpetrados por el personal o por terceros.*

*Obtención de reportes con bajo nivel de oportunidad y confiabilidad.*

### ***Evaluaciones Independientes:***

*Este tipo de actividades también proporciona información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. Desde luego las ventajas de este enfoque es que tales evaluaciones tienen un carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles y por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.*

*Los objetivos, enfoque y frecuencia de las evaluaciones de control varían en cada Organización dependiendo de las circunstancias específicas.*

*La otra posibilidad para evaluación de los sistemas de control, es la combinación de las actividades de supervisión y las evaluaciones independientes, buscando con ello maximizar las ventajas de ambas alternativas y minimizar sus debilidades.*

*La supervisión y seguimiento de los sistemas de control mediante las evaluaciones correspondientes, pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (autoevaluación), por los Auditores Internos (durante la realización de sus actividades regulares, por Auditores Independientes, y finalmente por especialistas de otros campos (construcción, ingeniería de procesos, telecomunicaciones, exploración), entre otros.*

*La metodología de evaluación varía en un rango amplio que va desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas y otras más sofisticadas. Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones. También es importante documentar las evaluaciones a un nivel adecuado, con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.*

*El cuadro volumen del informe (Herramientas de Evaluación) contiene material que puede ser útil al llevar a cabo una evaluación de un sistema de control interno.*

**Reporte de Deficiencias:**

*El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel gerencia al cual deban comunicarse las deficiencias.*

**Participantes y sus Responsabilidades:**

*Todo el personal tiene alguna responsabilidad sobre el control. La Gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumir su propiedad.*

*Los Ejecutivos Financieros tienen un papel importante en la forma en que la Gerencia ejercita el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas. De igual manera, el Auditor Interno contribuye a la marcha efectiva del sistema de control, sin tener responsabilidad directa sobre su establecimiento y mantenimiento.*

*En ambos casos aportan información útil acerca del nivel de calidad del sistema de control y cómo mejorarlo. El Consejo de Administración y el Consejo de Auditoría vigilan y dan atención al sistema de control interno.*

*Otras partes externas, como son los Auditores Independientes y distintas autoridades, contribuyen al logro de los objetivos de la Organización y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsables de su efectividad, ni forman parte de él, sin embargo aportan elementos para su mejoramiento.*

*Internamente las responsabilidades sobre el control corresponden conforme a lo siguiente:*

*Consejo de Administración: Establece no sólo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y los valores éticos.*

*Gerencia: Debe asegurar que existe un ambiente propicio para el control.*

***Ejecutivos Financieros:***

*Entre otras cosas, apoyan la prevención y detección de reportes financieros fraudulentos.*

***Comité de Auditoría:***

*Es el órgano que no sólo tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades, sino también asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.*

***Comité de Finanzas:***

*Contribuye cumpliendo con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos con los planes operativos.*

***Auditoría Interna:***

*A través del examen de la efectividad y adecuación del sistema de control interno y mediante recomendaciones relativas a su mejoramiento.*

**Área Jurídica:**

*Llevando a cabo la revisión de 105 controles y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la Empresa.*

**Personal de la Organización:**

*Mediante la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas y tomando las acciones necesarias para su control. También siendo responsable de comunicar cualquier problema que se presente en las operaciones, incumplimiento de normas o posibles faltas al código de conducta y otras violaciones.*

*Extremadamente la participación de las entidades externas consiste en lo siguiente:*

**Audidores Independientes:**

*Proporcionan al Consejo de Administración y a la Gerencia un punto de vista objetivo e independiente, que contribuye al cumplimiento del logro de los objetivos de los reportes financieros, entre otros.*

**Autoridades (Ejecutivas/Legislativas):**

*Participan mediante el establecimiento de requerimientos de control interno, así como en el examen directo de las operaciones de la Organización, haciendo recomendaciones que lo fortalezcan”.*

## ANEXO 2: “CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN”

Para Ramón Martínez Tapia (1996):

*“Las características principales son:*

*1. En el modelo de gestión tradicional, los estándares de desempeño permanecen inalterables por mucho tiempo. Pero el cambio continuo del entorno actual obliga a elevar la capacidad de diagnóstico del control de gestión para entender el comportamiento de los procesos, actuar sobre ellos y lograr un estándar de desempeño mejor, que a su vez se convierte en estímulo para alcanzar otro superior.*

*2. La reelaboración continua de las normas de desempeño conducen a una práctica ininterrumpida de análisis-diagnóstico-mejora, donde se pierden las fronteras entre la planificación y el control.*

*3. El control de gestión debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones como los mecanismos de control feed-forward ya que el control a posteriori, basado en la contabilidad tradicional y como fotografía de lo ocurrido, no tiene capacidad creativa para solucionar los problemas.*

*4. Para la vigilancia y medida de los logros, deben combinarse unidades monetarias con otra que no lo sean. Se necesita un cambio de enfoque que ayude a la mejora de la productividad, al seguimiento de los factores que determinan la competitividad empresarial (calidad, atención al cliente, entregas rápidas, entre otros.), sistemas que consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones. La información de costo tradicional no refleja los profundos cambios del entorno económico y del propio marco de la empresa, a ella escapan problemas tales como: la diversificación de los mercados, el desarrollo tecnológico, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, las pérdidas de relevancia de los costos fácilmente localizables en los productos, la calidad, el plazo de entrega, el servicio al cliente. Conseguir todo esto supone rebasar el puro ámbito contable, y el sistema informativo deberá incluir el seguimiento y análisis de estas variables, que son la base del resultado del negocio. De una orientación al control económico se está pasando a otra más relacionada con el control físico y de flujos.*

5. Hay que administrar no solamente los costos sino también el valor. Al cliente no le importa el costo del producto que compra sino su valor y su precio: él compra prestaciones o servicios. Por otra parte, la disminución del costo está limitada por el cero, sin embargo las posibilidades del mejoramiento del valor son infinitas.

6. Los avances técnicos en la industria, entre ellos la automatización, han provocado cambios en la estructura de los costos. Si tradicionalmente para la gestión del costo resultaban significativos los costos directos localizados en el producto, en la actualidad cada vez ocupan mayor peso relativo las actividades de servicio y apoyo a la producción (Overhead). Por otra parte el control y análisis de los costos por su naturaleza (materiales, mano de obra, amortización, entre otros.) resultan de poca utilidad en la administración de los procesos porque este enfoque abarca, sin hacer diferencias, todos los costos que concurren en cada actividad y proceso. Se está saliendo de los sistemas tradicionales de costo, pasando por la determinación de los costos basados en el mercado (para fundamentar el diseño del producto y del proceso) a la implantación de sistemas de costeo y gestión basados en la actividad.

7. El control de gestión moderno facilita la información desde la perspectiva interna y externa para el proceso de asignación de recursos. Ayuda a descubrir y evaluar las oportunidades y riesgos del entorno, así como los puntos débiles y fuertes de la empresa para seleccionar la estrategia más adecuada. La empresa tiene que ser analizada desde fuera, teniendo en cuenta la competencia y al cliente, lo que conduce al controlling estratégico.

8. Las medidas de naturaleza financiera como el rendimiento de la inversión (ROI), la ganancia y la liquidez son indicadores de logros o desempeño válidos con respecto a la gestión global de una organización, pero ellos fijan su atención en el resultado final. Sin embargo, la empresa también necesita fijar su atención en los factores de naturaleza técnica, organizativa y motivacional, las cuales subyacen y determinan el desempeño global de la organización. Estos son los indicadores operativos de la gestión empresarial. Sólo si se consigue poner de manifiesto las relaciones funcionales que ligan las decisiones locales con los resultados globales de la compañía, se logrará que los indicadores operativos se constituyan realmente en instrumentos válidos de guía en la gestión y toma de decisiones empresariales.

9. *En el enfoque tradicional se ha llegado a considerar que los informes abundantes en indicadores y cifras son la meta y el producto final de la actividad del control de gestión. El control de gestión moderno impulsa a la acción, no se queda en un documento, y alerta al directivo sobre los aspectos críticos del negocio para alcanzar el éxito.*

10. *En la actualidad se observa en todas las empresas, diferentes grados de aplicación de la tecnología informática a los sistemas de control de gestión (SCG), desde programas informáticos para solucionar tareas aisladas hasta los grandes sistemas de gestión integrados.*

11. *En sistemas tradicionales se comprueba si las condiciones y los procesos se ejecutaron según lo previsto mediante una comprobación de gastos e ingresos. En un sistema competitivo, el control de gestión se basa en el concepto de que la empresa es un sistema en permanente evolución o cambio, necesitándose movilizar los talentos para adaptarse al cambio, la implicación de todos los trabajadores, abarcando los conceptos de Ingeniería Simultánea, equipos interfuncionales, sistemas de entrenamiento, de evaluación y reconocimiento, y círculos de calidad. El conocimiento se revela como fuente de generación de riquezas.*

12. *El control de gestión debe ser beligerante, motor de cambios de comportamientos organizativos en la empresa en determinado sentido, de acuerdo con la estrategia que se persigue. La beligerancia se consigue siguiendo las reglas siguientes:*

- *La información neutra no altera la organización; sólo genera un mar de datos que distrae al directivo y lo aleja de los problemas críticos y de las respuestas claves gerenciales.*
- *La información debe enfocarse a los objetivos particulares de la estrategia vigente en la empresa en relación con las restricciones que gobiernan y determinan el nivel de desempeño de la organización*
- *La información beligerante debe seguir activamente a los proyectos de mejora que se ejecutan en la empresa (requisito de flexibilidad para mantener*

*actualizados los sistemas informativos) y permitir evaluar el impacto que sobre la organización, pueda tener una medida de perfeccionamiento de un área*

- *Cada área o subsistema del ámbito de control, debe ser dotada de funciones que delimiten un objetivo clave e integrador y diseñar un sistema de información que se relacione con ese objetivo.*

*13. El control de gestión tradicional se basa en un sistema de información sistematizado basado en la contabilidad, que fundamentalmente se orienta a informar sobre los resultados de la empresa a los organismos superiores, y a los accionistas, entre otros. Pero la empresa requiere además la información específica también llamada información operativa que le dé seguimiento a los factores claves de su gestión.*

*14. La búsqueda de una ventaja competitiva sostenible para la empresa, como base para mantenerse en mercados turbulentos, pone de manifiesto lo insuficiente que resultan los SCG tradicionales con carácter funcional o departamental, enfocados a maximizar la eficiencia interna; dado que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la empresa como un conjunto de subdivisiones estructurales, sino como conjunto de procesos implicados en dar un resultado estratégico. Por lo que el control de gestión debe abarcar un enfoque del proceso y asumir una perspectiva integral de la organización.*

*15. El control de gestión tradicional mantiene informados a los directivos puesto que identifica al sujeto de dirección con ellos. En el control de gestión moderno se mantiene informado a todos los trabajadores de la organización. Porque controlar una organización es motivar a las personas a llevar a cabo las acciones necesarias para la consecución de los objetivos empresariales; mantenerlos informados es un requisito primario para lograr la participación de los trabajadores en los procesos de mejora y control empresarial. El trabajo en equipos necesita desarrollarse con números en la mano.*

*16. En sistemas abiertos al entorno, donde la gestión del cambio es la clave del éxito, se requiere de una organización descentralizada que estimule la iniciativa de todos los miembros del colectivo para desarrollar soluciones que abarquen toda la cadena de procesos vinculados con el logro de un objetivo estratégico.*

Se reconocen además, una serie de características generales que debe poseer el control de gestión tales como:

- **Integral:** Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- **Periódico:** Sigue un esquema y una secuencia predeterminada.
- **Selectivo:** Debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- **Creativo:** Continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.
- **Efectivo y Eficiente:** Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.
- **Adecuado:** El control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos
- **Adaptado:** A la cultura de la empresa y a las personas que forman parte de ella.
- **Motivador:** Debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.
- **Sirve de puente:** Entre la estrategia y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.
- **Flexible:** fácilmente modificable, con capacidad de cambio”.

## ANEXO 3: “CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN”

Las características de cada tipo de sistema de información son:

### **Sistemas transaccionales:**

*Para la Universidad de Cauca (s.f.)*

*Sus principales características son:*

- *A través de éstos suelen alcanzarse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan los trabajos operativos de la empresa.*
- *A menudo son el primer tipo de Sistemas de Información que se establece en las organizaciones. Se empieza asistiendo las tareas a nivel operativo de la entidad para continuar con los mandos intermedios y posteriormente con la alta administración conforme evolucionan.*
- *Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco sofisticados. Estos sistemas requieren mucho manejo de datos para poder realizar sus operaciones y como resultado generan también grandes volúmenes de información.*
- *Tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior. Estos sistemas son los encargados de integrar gran cantidad de la información que se maneja en la organización, la cual será utilizada posteriormente para apoyar a los mandos intermedios y altos.*
- *Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables. El proceso de justificación puede realizarse enfrentando ingresos y costos. Esto se debe a que en el corto plazo se pueden evaluar los resultados y las ventajas que se derivan del uso de este tipo de sistemas. Entre las ventajas que pueden medirse se encuentra el ahorro de trabajo manual.*
- *Son fácilmente adaptables a paquetes de aplicación que se encuentran en el mercado, ya que automatizan los procesos básicos que por lo general son similares o iguales en otras organizaciones. Ejemplos de este tipo de sistemas son la facturación, nóminas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad general, conciliaciones bancarias, inventarios, entre otros.*

## **Sistemas de Apoyo a las Decisiones:**

*Para la Universidad de Cauca (s.f.)*

*Las principales características de estos sistemas son las siguientes:*

- *Suelen introducirse después de haber implantado los Sistemas Transaccionales más relevantes de la empresa, ya que estos últimos constituyen su plataforma de información.*
- *La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones.*
- *Suelen ser intensivos en cálculos y escasos en entradas y salidas de información. Así, por ejemplo, un modelo de planeación financiera requiere poca información de entrada, genera poca información como resultado, pero puede realizar muchos cálculos durante su proceso.*
- *No suelen ahorrar mano de obra. Debido a ello, la justificación económica para el desarrollo de estos sistemas es difícil, ya que no se conocen los ingresos del proyecto de inversión.*
- *Suelen ser Sistemas de Información interactivos y amigables, con altos estándares de diseño gráfico y visual, ya que están dirigidos al usuario final.*
- *Apoyan la toma de decisiones que, por su misma naturaleza son repetitivas y de decisiones no estructuradas que no suelen repetirse. Por ejemplo, un Sistema de Compra de Materiales que indique cuándo debe hacerse un pedido al proveedor o un Sistema de Simulación de Negocios que apoye la decisión de introducir un nuevo producto al mercado.*
- *Estos sistemas pueden ser desarrollados directamente por el usuario final sin la participación operativa de los analistas y programadores del área de Informática.*
- *Este tipo de sistemas puede incluir la programación de la producción, compra de materiales, flujo de fondos, proyecciones financieras, modelos de simulación de negocios, modelos de inventarios, entre otros.*

### **Sistemas Estratégicos:**

*Para la Universidad de Cauca (S.F.)*

*Sus principales características son:*

- Su función primordial no es apoyar la automatización de procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones. Sin embargo, este tipo de sistemas puede llevar a cabo dichas funciones.
- Suelen desarrollarse in house, es decir, dentro de la organización, por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a paquetes disponibles en el mercado.
- Típicamente su forma de desarrollo es con base a incrementos y a través de su evolución dentro de la organización. Se inicia con un proceso o función en particular y a partir de ahí se van agregando nuevas funciones o procesos.
- Su función es lograr ventajas que los competidores no posean, tales como ventajas en costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores. En este contexto, los Sistemas Estratégicos son creadores de barreras de entrada al negocio. Por ejemplo, el uso de cajeros automáticos en los bancos es un Sistema Estratégico, ya que brinda ventaja sobre un banco que no posee tal servicio. Si un banco nuevo decide abrir sus puertas al público, tendrá que dar este servicio para tener un nivel similar al de sus competidores.
- Apoyan el proceso de innovación de productos y procesos dentro de la empresa, debido a que buscan ventajas respecto a los competidores y una forma de hacerlo es innovando o creando productos y procesos.

Por último, es importante aclarar que algunos autores consideran un cuarto tipo de Sistemas de Información denominado Sistemas Personales de Información, el cual está enfocado a incrementar la productividad de sus usuarios. Dentro de esta clasificación se encuentran las hojas de cálculo, los sistemas de procesamiento de palabras, utilización de agendas, calendarios, entre otros. Los Sistemas Personales de información son considerados como herramientas de trabajo que apoyan la productividad de los usuarios”.

## **ANEXO 4: “ENTREVISTA REALIZADA A CONTADORES AUDITORES”**

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: “**Análisis de la relación existente entre el Sistema de Control Interno y el Control de Gestión, desde la perspectiva de los Sistemas de Información a Diciembre de 2014**” para optar al título de Contador Público-Auditor y al Grado Académico: Licenciado en Sistemas de Información y Control de Gestión.

Los objetivos del presente instrumento son para obtener información respecto a:

- La función que cumple el sistema de control interno y el control de gestión dentro de las organizaciones privadas.
- Determinar las diferencias y similitudes comparando ambos sistemas ya mencionados.
- Inferir la relación que puede existir entre el sistema de control interno y el control de gestión, desde el punto de vista de los sistemas de información.

Se deja en claro que la información extraída de la presente entrevista será utilizada solo para fines educacionales.

### **Preguntas:**

#### **Ámbito general:**

En su organización, ¿el sistema de control interno fue implementado antes que el control de gestión?

¿Existe una relación entre el Control de Gestión y el Sistema de Control Interno? ¿Y cómo se relacionan?

¿Cómo influyen los Sistemas de Información de su organización en el Control de Gestión y en el Control Interno implementados?

¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes entre ambos controles de su organización?

### **Ámbito Específico:**

¿Considera que el Sistema de Información de carácter operativo que tiene su organización, tiene en su estructura y de modo implícito el Control Interno?

¿El Control Interno soportado por los Sistemas de Información le entrega la confianza suficiente para la toma de decisiones?

¿Cómo los objetivos de la empresa influyen en el Control de Gestión implementado?

¿Considera que los Sistemas de Información estratégicos y los sistemas de apoyo a las decisiones, tienen incorporado dentro de su estructura el Control de Gestión?

¿Los resultados que usted necesita de los sistemas de información para la toma de decisiones son suficientes o usted debe incorporar otros elementos (técnicas personales) para tomar dichas decisiones?

Tratándose del sistema contable, ¿considera que los Sistemas de Información entregan la información suficientes y oportuna de acuerdo a los tiempos de la decisión? (la decisión puede esperar los E.E.F.F. terminados)

¿Tanto el sistema de Control Interno como el Control de Gestión de su organización están capacitados para anticiparse a las oportunidades o riesgos del entorno? ¿Cómo?

## ANEXO 5: “CUADROS COMPARATIVOS”

Cuadro N° 1: Principales Diferencias entre el Sistema de Control Interno y el Control de Gestión.

PARÁMETROS	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	CONTROL DE GESTIÓN	OBSERVACIÓN
Concepto de los Controles			
Objetivo de los Controles			
Estrategia o Táctica			
Personal al que compete			
Evaluación de los diferentes niveles de la empresa por parte de los controles			
Condicionantes o limitaciones de los Controles			

<b>PARÁMETROS</b>	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>CONTROL DE GESTIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Elementos de los controles			

*Fuente: Elaboración propia, 2014, basado en entrevistas realizadas a Contadores Auditores expertos en el tema de la presente investigación.*

**Cuadro N° 2: Principales Similitudes entre el Sistema de Control Interno y el Control de Gestión.**

<b>PARÁMETROS</b>	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y CONTROL DE GESTIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Cumplimiento de los objetivos		
Cumplimiento de políticas y procedimientos		
Carácter de la información entregada por los controles		

*Fuente: Elaboración propia, 2014, basado en entrevistas realizadas a Contadores Auditores expertos en el tema de la presente investigación.*

**ANEXO 6: “CUADRO N° 1: PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL CONTROL DE GESTIÓN”**

<b>PARÁMETROS</b>	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>CONTROL DE GESTIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Concepto de los Controles	Este control comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de una empresa, para poder llevar a cabo sus objetivos.	Este control es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.	En este caso, ambos controles apuntan a cosas muy diferentes, puesto que el control interno tiene que ver con las políticas y los procedimientos para poder llevar a cabo la salvaguarda de los activos, en cambio, el control de gestión apunta al uso eficiente de los activos para lograr los objetivos, y sus procedimientos y normas también van dirigido a punto.
Objetivo de los Controles	Los objetivos del sistema de control interno son: 1. Salvaguarda de los activos. 2. Eficiencia de las operaciones.	Los objetivos del control de gestión son: 1. El uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivo.	En cuanto a los objetivos, el control interno apunta a cumplir con la eficiencia, fiabilidad y cumplimiento de normas,

PARÁMETROS	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	CONTROL DE GESTIÓN	OBSERVACIÓN
	<p>3. Fiabilidad de la información financiera.</p> <p>4. Cumplimiento de las normas y leyes por parte de la empresa.</p>	<p>2. Busca obtener información de calidad, en tiempo real, para poder tomar decisiones en los distintos niveles de la empresa, y así poder cumplir con los objetivos y estrategias de la organización.</p> <p>3. Comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.</p> <p>4. Coordinar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.</p> <p>5. Evaluar a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.</p>	<p>conceptos que tienen que ver con la salvaguarda de los activos, en cambio, el control de gestión esta mas relacionado con los recursos de la empresa, con comunicar y entregar información para la toma de decisiones, coordinar las actividades y evaluar y motivar al personal, objetivos muy distintos al del control interno.</p>

PARÁMETROS	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	CONTROL DE GESTIÓN	OBSERVACIÓN
		6. Motivar ya que el impulso y la ayuda a todo responsable es de suma importancia para la consecución de los objetivos.	
Estrategia o Táctica	El control interno es más bien una táctica, ya que está encargado de determinar cómo se van a llevar a cabo los planes realizados por el control de gestión, son los controles que se van a implementar en cada una de las áreas de la organización para ayudar en el cumplimiento de las metas de la entidad.	En cambio, el control de gestión es una estrategia, puesto que aquí se realiza el plan de acción a largo plazo que tiene la empresa para llevar a cabo sus metas. La estrategia permite tener una orientación del curso de los acontecimientos y los cambios que se puedan presentar a futuro.	El control de gestión es la estrategia que lleva a cabo la organización, siendo esta, el plan de acción que realizan los directivos para lograr los objetivos finales de la organización, y para poder conseguir estas metas, se utiliza la táctica, la cual corresponde al control interno, que está encargada de determinar cómo se realizarán los planes antes mencionados, por lo que en este tema, el control de gestión se complementa

PARÁMETROS	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	CONTROL DE GESTIÓN	OBSERVACIÓN
			con el control interno, pese a que tienen tareas desiguales.
Personal al que compete	En este control participa el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad, o sea, todo el personal de la empresa que se encuentran en los diferentes niveles de la organización, quienes tienen distintas responsabilidades y también conocen sus límites de autoridad.	En cambio, este control afecta a cierto nivel jerárquico de la compañía, o sea al nivel estratégico o superior, puesto que en este nivel se elaboran las políticas y estrategias, los objetivos a largo plazo y se toman decisiones que influyen en toda la organización.	El control de gestión solo compete al nivel estratégico, puesto que es ahí donde se llevan a cabo los objetivos a largo plazo y la toma de decisiones que afectan a toda la organización, algo muy diferente al control interno, ya que este ejecutado por todos el personal de la empresa.
Evaluación de los diferentes niveles de la empresa por parte de los controles	El control interno actúa sobre los niveles tácticos y operativos, en los cuales se desarrollan los objetivos que tiene este control,	El control de gestión está encargado de evaluar los tres niveles de la empresa, el nivel estratégico, táctico y operacional,	En cuanto al control interno, este evalúa los niveles tácticos y operativos, que son donde se coordinan y realizan las actividades organizacionales,

PARÁMETROS	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	CONTROL DE GESTIÓN	OBSERVACIÓN
	<p>ya que en estos niveles se coordinan las actividades, se toman decisiones que afectan a las áreas, departamentos o sectores específicos, y también se efectúan las tareas que se realizan a lo largo de la organización.</p>	<p>puesto que el trabajo realizado en los distintos niveles afecta, de forma directa, a la información que sirve para la toma de decisiones y a la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa.</p>	<p>por su parte, el control de gestión evalúa todos los niveles ya que de ellos surge la información que se utilizará en la toma de decisiones, por lo que evalúan distintos niveles.</p>
<p>Condicionantes o limitaciones de los Controles</p>	<p>Las limitaciones del control interno son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La puesta en marcha del sistema, que puede producir errores aislados o continuados, por falta de entendimiento de instrucciones, errores de juicio o descuidos.</li> <li>2. La credibilidad en la dirección,</li> </ol>	<p>En el caso del control de gestión, lo que influye en el desarrollo e implementación de este control en la entidad, son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El entorno cambiante al que se ve expuesta la organización, ya que la adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.</li> </ol>	<p>En este caso, los limitantes del control interno apuntan a temas que provienen del interior de la empresa y que están relacionadas con el funcionamiento del sistema de control interno, en cambio, en el control de gestión las limitaciones son distintas,</p>

PARÁMETROS	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	CONTROL DE GESTIÓN	OBSERVACIÓN
	<p>ya que si esta quebranta los sistemas que han establecido, puede ocurrir lo mismo con los demás miembros de la organización.</p> <p>3. La segregación de funciones puede provocar irregularidades por parte de aquellas personas que la producen.</p> <p>4. El alcance de las operaciones, que condiciona el establecimiento del sistema de control interno.</p>	<p>2. Los objetivos de la empresa, que van a depender del tipo de objetivo que se establezca.</p> <p>3. La estructura de la organización.</p> <p>4. El tamaño de la empresa, ya que mientras más grande sea la organización, más va a aumentar la información y la complejidad en la toma de decisiones.</p> <p>5. Por último, las relaciones humana de la empresa, o sea el personal de esta, lo que afecta la eficacia y la efectividad de este control.</p>	<p>ya que provienen tanto del interior como del exterior de la empresa, y que están relacionados con la estructura, relaciones humanas y objetivos de la entidad.</p>

PARÁMETROS	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	CONTROL DE GESTIÓN	OBSERVACIÓN
Elementos de los controles	<p>El control interno utiliza sus 5 componentes para lograr la eficacia del sistema, los cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El entorno de control, el cual marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control.</li> <li>2. La evaluación de riesgo, el cual consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.</li> </ol>	<p>El control de gestión utiliza 2 elementos claves:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La planificación, la cual consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres, está relacionado con el largo plazo y con la obtención de información externa.</li> <li>2. El presupuesto que está vinculado al corto plazo, consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables para poder llevar a cabo la eficacia del control.</li> </ol>	<p>Por último, los elementos de los controles son muy diferentes, ya que el control interno tiene componentes claves para su ejecución, los cuales se pueden adaptar a las necesidades de la empresa, en cambio, el control de gestión tiene componentes que sirven para la planificación tanto a largo como a corto plazo, lo cual es muy distinto a las funciones de los componentes del control interno.</p>

***Fuente: Elaboración propia, 2014, basado en entrevistas realizadas a Contadores Auditores expertos en el tema de la presente investigación.***

**ANEXO 7: “CUADRO N° 2: PRINCIPALES SIMILITUDES ENTRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y EL CONTROL DE GESTIÓN”**

<b>PARÁMETROS</b>	<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y CONTROL DE GESTIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Cumplimiento de los objetivos	Tanto el control interno como el control de gestión están orientados a cumplir con los objetivos generales que la empresa ha establecido, pese a que sus objetivos son diferentes, pero el propósito que tienen es el mismo, lograr las metas que la compañía se propone a corto y largo plazo.	Aunque estos dos controles tienen objetivos específicos distintos, ambos ayudan al cumplimiento de las metas finales de las organizaciones. Y esto es algo que los relaciona directamente.
Cumplimiento de políticas y procedimientos	Ambos controles deben cumplir con políticas y procedimientos determinados por la empresa, siendo estas políticas y procedimientos indispensables para llevar a cabo los diferentes objetivos que persiguen tanto el control interno como el control de gestión, para así lograr que estos sean eficientes y efectivos, y así poder ejecutar los objetivos y metas de la organización.	Todos los controles implementados en la empresa deben seguir las normas. Políticas y procedimientos, establecidos por los directivos, para llevar a cabo sus tareas, por ende el control de gestión y el control interno también deben ceñirse a esto y así cumplir con los objetivos propuestos. Estos es una similitud importante entre ellos.
Carácter de la información entregada por los controles	El control interno y el control de gestión entregan información de carácter cualitativa y cuantitativa,	Tanto el control interno como el control de gestión apuntan a lo mismo respecto a este tema, puesto que ambos entregan,

PARÁMETROS	SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y CONTROL DE GESTIÓN	OBSERVACIÓN
	<p>puesto que al momento de entregar los informes o reportes, estos no solo contienen números, sino que también información con respecto a cómo se componen estos números, y que son datos que no están a la vista.</p>	<p>en sus reportes, números e información relevante para entender estos reportes y así tomas las decisiones adecuadas a cada circunstancia.</p>

***Fuente: Elaboración propia, 2014, basado en entrevistas realizadas a Contadores Auditores expertos en el tema de la presente investigación.***