

hipótesis de comportamiento en el control interno

Octavio Gómez Haro.

Se ha sugerido que la función principal de la contabilidad es la de influenciar el comportamiento. Asimismo, la función primordial de un sistema de control interno consiste en influenciar (o controlar) el comportamiento humano, por lo cual la naturaleza y la forma de los sistemas de control interno deben ser influenciados fuertemente por la visión de comportamiento humano que poseen los contadores que diseñan, operan y examinan esos sistemas. Sin embargo, no se han hecho hasta esta fecha intentos importantes para hacer explícita esta visión del comportamiento humano. Los siguientes comentarios tratan de desarrollar las hipótesis de comportamiento que afectan el diseño, la operación y la auditoría de los sistemas de control interno.

El sistema de procesamiento de información

En las modernas organizaciones, tan com-

plejas, el sistema de control interno es parte integral del sistema de procesamiento de información. Consecuentemente, la discusión del control interno debe empezar con la consideración de algunos de los aspectos generales de los sistemas de procesamiento de información. Las metas normalmente establecidas por la administración para esos sistemas deben ser descritas en primer lugar; en segundo término describiremos los medios generales para alcanzar tales metas y, finalmente, discutiremos las hipótesis correspondientes.

Metas del Sistema

La administración establece metas para los sistemas de procesamiento de información mediante el estudio integral de las metas generales de la empresa. En la cadena de metas y medios organizacionales, estas metas de procesamiento de información son los instrumentos



mediante los cuales se logran las metas de los niveles más altos en la organización. Las metas del sistema de procesamiento de información son: productividad, confiabilidad y salvaguarda de activos. La meta de productividad enfatiza sobre la producción del sistema. Deben prepararse reportes en una forma económica y oportuna. Los cheques para la nómina deben formularse y distribuirse en forma programada. Los clientes deben ser facturados en épocas designadas. La meta de productividad de los trabajadores individuales resulta de la especialización de las tareas. Se asignan a los individuos tareas simples repetitivas para incrementar su eficiencia. Se establecen a continuación medidas de ejecución como metas de productividad para los individuos, por ejemplo: número de operaciones registradas en libros por hora.

El procesamiento de información oportuno y económico no es la meta única. Para que sea útil en el logro de otras metas organizacionales, la información debe también ser confiable. La administración usará la producción informativa del sistema como medio para tomar decisiones necesarias para el logro de otras metas organizacionales.

Para fines de tomar decisiones la confiabilidad es sumamente importante. Las metas de salvaguarda de activos y confiabilidad son interrelacionadas. La sustracción de activos es generalmente considerada como una fuente de información no confiable. La eliminación de esta fuente indeseable de información no confiable es contemplada como una meta separada debido a su importancia para poder seleccionar medios para lograr metas de procesamiento de información.

Lcs Medios del Sistema

Los medios para alcanzar productividad en los procesos de información pueden estar generalmente caracterizados como una aplicación refinada de la metodología de Frederick Taylor (Principios de Administración Científica, Harper & Brothers, New York, 1961).

No haremos intento alguno de realizar un resumen comprensivo de los medios para incrementar la productividad de la oficina, ya que un análisis breve será suficiente.

Generalmente, la metodología involucra la eliminación de pasos innecesarios y de movimientos superfluos; minimizando el tiempo ocioso y mejorando métodos y procedimientos de trabajo. La especialización de tareas es un elemento central en la meta de productividad. Por ejemplo:

La productividad en el trabajo individual puede incrementarse considerablemente re-arreglando tareas en forma tal que permita a los empleados el desarrollar habilidades especiales. Es axiomático que a menor número de diferentes trabajos que el empleado tenga que realizar, mayor será su oportunidad para realizar cada tarea en forma eficiente.

El criterio de eficiencia —maximización de producción en relación a insumo— se aplica entonces en un proceso de grupos, las tareas se agrupan después en puestos y éstos a su vez se agrupan en departamentos.

En esas condiciones, se desarrollan posteriormente medidas para evaluar la ejecución de las tareas, como sub-metas de productividad, y a supervisores departamentales se les encarga de la responsabilidad de alcanzar estas sub-metas.

Los medios para alcanzar las metas de confiabilidad y salvaguarda de activos son referidos normalmente como control interno. En un reporte especial del Comité sobre Procedimientos de Auditoría, el Instituto Americano de Contadores Públicos define como sigue el control interno:

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de su documentación contable, promover la eficiencia operacional y



alentar la adherencia a las políticas administrativas prescritas”.

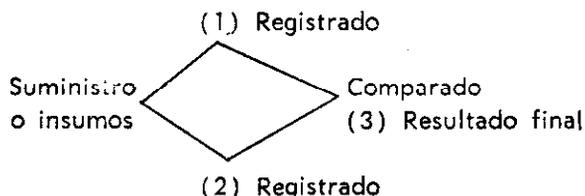
Una abstracción sobre el control interno

Diversos autores de la contabilidad sienten que la definición del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos y de otras instituciones nacionales y extranjeras no expresa adecuadamente las características esenciales del control interno, en base a que con posterioridad a las fechas en que fue emitida la definición, han existido numerosos intentos para postular los elementos básicos o cardinales del control interno.

El enfoque que se sigue en el presente ensayo representa un simple intento de abstraer la “esencia” o naturaleza básica del control interno. Tal abstracción es proporcionada por el “principio del diamante” postulado por C. West Churchman, durante 1961, en el Management Science Institute, University of California, Berkeley, en un estudio del control interno en el que se utilizó la metodología de la investigación de operaciones reportada por Russel Tausig, en el artículo denominado “Control Interno: La Nueva Imagen”, publicado en la revista Municipal Finance, Volumen 35, de febrero de 1963, página 149. Este principio establece lo siguiente:

“El control interno consiste en una división de labores en la contabilización del patrimonio, en forma tal que se mantengan registros separados para cada transacción por parte de, por lo menos, dos grupos sujetos a reconciliación por un tercero”.

El principio puede ser representado en forma de diagrama, como sigue:



Implícita en este principio está la idea de que la contabilidad del patrimonio debe ser separada de la custodia del patrimonio. Numerosos ejemplos pueden darse de la utilización de ese método en la práctica de los negocios: los depósitos bancarios son preparados normalmente con cheque recibidos, mientras que los cobros en efectivo son registrados (pasados) en las cuentas por cobrar por otro empleado. La nómina es preparada generalmente por un grupo, mientras que otro grupo formula los cheques, y los cheques tabulados y los cálculos de la nómina son reconciliados por un tercer grupo. La reconciliación de cuentas de control contra los mayores auxiliares representa una aplicación común del principio del diamante. Aún cuando este diamante puede oscurecerse en la práctica por una multiplicidad de procedimientos, “la mayoría de los elementos de control interno consiste de alguna forma de entre dos “camino independientes hacia el mismo destino”. Este principio central tiene dos elementos básicos: interdependencia de registros, e independencia en la gente.

Interdependencia de registros

Un factor fundamental del principio del diamante es la interdependencia obligatoria de registros. Existe una división intencional del trabajo en la organización para que los registros operados y mantenidos por grupos o individuos separados tengan una base lógica para su comparación. Esta interdependencia de registros está implementada por una variedad de medios, incluyendo el método de partida doble, las cuentas controladoras y los documentos prenumerados. La interdependencia de los registros está también impuesta por el requerimiento de crear registros para implementar acciones que resultarán en otros registros, tales como reportar por escrito que las operaciones han sido completadas en la forma prescrita y que se han realizado transferencias formales de responsabilidades sobre activos. En otras palabras, que las tareas de registro y de operación han sido efectuadas en forma interdependiente.



La división del trabajo mediante una especialización de tareas es indispensable dentro de la meta de productividad; al través de hacer interdependiente la producción de grupos e individuos, la especialización de tareas refuerza la meta de confiabilidad. Este beneficio de registros interdependientes ha sido reconocido desde hace mucho tiempo. Se ha dicho desde tiempo atrás que es conveniente que el trabajo de cada empleado mantenga una relación estrecha con el trabajo de otro u otros empleados para que exista una continua auditoría interna, en virtud de que bajo esas condiciones la responsabilidad total del registro de una operación recae sobre más de un empleado.

Sin embargo, esta referencia a un chequeo o auditoría interna continuo mediante la existencia de grupos o individuos separados que procesen registros interdependientes, anticipa el otro elemento básico del principio del diamante: la independencia de la gente. La meta de confiabilidad puede lograrse mediante la imposición de una interdependencia de registros aún cuando existiera únicamente un solo empleado, suponiendo que éste es honesto.

Veamos este último concepto: es perfectamente factible para un "sistema de confiabilidad de un solo hombre" el contar con un excelente método de control interno mediante la utilización de comprobantes, facturas, cheques, listas de embarque, reportes de recepción, etc. **Pre-numerados.** Los sistemas y procedimientos del contador pueden incluir cuentas de control, registros de inventarios perpetuos, balanzas de comprobación y conciliación de cuentas bancarias.

Independencia de la gente

La sola interdependencia de registros no es suficiente para alcanzar las dos metas importantes de confiabilidad y salvaguarda de activos. Si las posiciones en el diamante, (1), (2) y (3) no son mantenidas u operadas por grupos o individuos que sean también independientes, podrá ocultarse en los registros una

sustracción de activos. Por lo tanto, la división del trabajo debe permitir la ejecución independiente de funciones incompatibles. El concepto independencia de la gente se instituye obligatoriamente para poder lograr la meta de salvaguardar los activos; no es necesario para poder asegurar el registro preciso y adecuado de transacciones financieras autorizadas por parte del tenedor de libros honesto, pero sí es deseable para el fin único de prevenir o descubrir desfalcos u otras irregularidades similares.

La importancia de la independencia de la gente se enfatiza frecuentemente al través de la aseveración común en la literatura contable de que "un buen método de control interno requiere de una razonable independencia entre las funciones de operación, tesorería (custodia) y contabilidad. La independencia de la gente que está colocada en puestos claves dentro del diamante también es enfatizada, por ejemplo, "las personas responsables de aprobar créditos deben ser independientes del departamento de ventas, del departamento de cuentas por cobrar y de la caja.

La mencionada independencia se logra, fundamentalmente, al través de una separación funcional y estructural. A grupos o individuos separados se les asigna responsabilidad sobre las actividades o funciones de mantenimiento de registros, custodia y auditoría (posición (3) en el diamante).

La separación estructural se logra mediante la fórmula de restringir el contacto físico con los activos y con otros grupos de individuos. Así, la independencia de la gente estará implementada mediante la asignación de responsabilidad o la división de poder en la organización formal. Aún cuando las gentes sean independientes, la interdependencia impuesta respecto de los registros hace que las tareas que ellas ejecutan sean interdependientes. La justificación tradicional hacia ese sistema consistente en que "imposibilita al defraudar sustraer fondos u otros activos por los cuales él es responsable, y al mismo tiempo encubrir u ocul-



tar sus manipulaciones mediante su registro de cantidades correspondientes a los libros de contabilidad. Mientras la contabilidad y la custodia se mantengan separadas, el fraude únicamente podrá ser completamente ocultado (no detectado) mediante colusión entre los empleados responsables de cada una de esas funciones. El fraude por un empleado en cualquiera de esas dos funciones será virtualmente cierto de descubrir cuando las cantidades en existencia, según sean reportadas por la función de custodia, sean verificadas contra lo que muestran los registros debe existir (un producto de la función contable).

Esta lógica, el principio del diamante, y otras exposiciones más completas sobre control interno, está soportada por numerosas suposiciones básicas o hipótesis de comportamiento. Estas hipótesis generalmente están implícitas en discusiones de control interno, y aún aquellas que son hechas en forma explícita están ampliamente difundidas dentro de la profusa literatura contable.

El control interno es gente

Un sistema de control interno está integrado por gente y por procedimientos, procedimientos en los que se espera que la gente ejecute y reporte en una forma normal. Sin embargo, sin que lo sepa el revisor del sistema de control, las presiones que motivan a la gente en el "sistema" pueden cambiar suficientemente para que la gente deje de actuar en la forma esperada, después de lo cual el procedimiento de control pierde su efectividad.

Ahora bien, se debe aceptar que existen tantos eventos y tantas relaciones que pueden actuar eficientemente para destruir las más eficientes medidas de control interno, las cuales, al mismo tiempo, no serán aparentes al auditor independiente, ni necesariamente descubribles por él; todo lo cual hace sumamente peligroso para el auditor externo el que acepte responsabilidad sobre la revisión del sistema de control interno. En lugar de tratar estos

factores como imponderables, deberíamos identificarlos y clasificarlos, y mostrar que están relacionados con conceptos reconocidos en otros campos, y que, por lo tanto, pueden ser estudiados y analizados.

A continuación se intenta realizar ese estudio y análisis.

Hipótesis de Comportamiento en el Control Interno

A continuación presentamos algunas hipótesis que se numeran para su posterior identificación.

Cada hipótesis presentada se complementará con la evidencia justificativa extraída de la literatura correspondiente.

H-1 "Los individuos tienen inherentes debilidades mentales, morales y físicas, y por ello, los métodos y procedimientos de control interno son indispensables para lograr las metas del sistema de procesamiento de información".

Consideraciones

El concepto organizacional de especialización de tareas es una adaptación común a las deficiencias mentales y físicas de la gente. Con frecuencia se dice que la causa del fraude es una debilidad constitucional o moral por parte del defraudador. Un antiguo escritor competente hipotetizó acerca de estas debilidades como sigue:

"Tales individuos pueden colocarse en dos clases: **primera**, los débiles, que caen bajo la presión de una necesidad extravagante, caprichosa, fantástica, y **segunda**, los egoístas, quienes, siendo deshonestos de convicción, se sienten capaces de lograr el no ser descubiertos". (1)

La debilidad humana enfatizada puede ser



una tendencia de base. Por ejemplo: "el deseo humano de algo por nada (2)", o bien, "él no estaría defraudando si no fuera codicioso o avariento" (3). Por otro lado, las acciones de los defraudadores pueden ser atribuidas a una debilidad oculta:

"Generalmente existe algún defecto en los antecedentes o en el entrenamiento que permite al defraudador justificarse a sí mismo su alejamiento de las normas morales generalmente aceptadas". (4)

Literatura aplicable

- (1).—L. V. Crawford, "Defalcations", **The Journal of Accountancy**, Vol. 20, Agosto 1915, p. 112.
- (2).—Henry Brodish, "Fraud in Business and Its Control", **The Internal Auditor**, Vol. 17, Fall 1960, p. 25.
- (3).—Earl Soder, "Trustees-Audits-Defalcation" **The Arthur Andersen Chronicle**, Vol. 18, Abril 1958, p. 137.
- (4).—Bradford Cadmus and Arthur J. E. Child, **Internal Control Against Fraud and Waste**, Prentice Hall, Inc., New York, 1953, p. 13.

H-2 Un sistema efectivo de control interno, mediante la amenaza de una detección rápida, frenará (o impedirá) al individuo a cometer un fraude.

Consideraciones

"La mayoría de los estudios sobre fraudes concluyen que la solución estriba en el reforzamiento de los controles internos:

Si..... un empleado está constantemente expuesto a la oportunidad de robar, ya sea porque existen procedimientos contables inadecuados y/o porque existe carencia de un apropiado control interno, será de ello culpable la administración. Todo administrador y/o empresario tienen una definida

responsabilidad moral de salvaguardar la integridad de sus empleados" (1).....

Otro autor explica de la siguiente manera los méritos de un buen control interno:

"Los contadores generalmente creen que adecuados sistemas de control interno, diseñados, instalados y operados de acuerdo con las mejores prácticas comerciales, frenarán, mediante la amenaza de su rápido descubrimiento, a las personas con ideas defraudatorias". (2)

Literatura Aplicable

- (1).—J. D. Forbes, "Good Internal Control.— A. Necessity for Effective Fraud Prevention", **The Ohio C.P.A.**, Vol. 26, Winter, 1967, p. 28.
- (2).—Robert L. Williams, "Two Costs of Poor Internal Control: Fraud and Unreliable Accounting Information", **The Journal of Accountancy**, Vol 94, Noviembre, 1952, p. 583.

H-3 El individuo que es independiente, es decir, funcional y estructuralmente separado de acciones incompatibles, reconocerá y reportará irregularidades que llamen su atención.

Consideraciones

Esta suposición debe necesariamente hacerse mientras cualquier sistema de control interno no pueda considerarse como eficiente. Los procedimientos adecuados creadores de interdependencia de registros e independencia de gentes, en forma tal que el trabajo de un empleado sea verificado en forma permanente por el trabajo de otro empleado, serían tan solo ritualísticos si un empleado **no** reporta las irregularidades en el trabajo de otros empleados. La importancia de esta hipótesis consiste en que reconoce explícitamente el trabajo autoritativo sobre control interno:



"El valor de "independencia" por parte de personas que ejecutan varios de los procedimientos de control interno está basado en la suposición de que una persona independiente reportará a un superior autorizado para ello todo error deliberado, toda falsificación o uso impropio de documentos, o cualquier otra irregularidad que llame su atención. Para ser "independiente" en este sentido, el empleado debe tener libertad para informar esas irregularidades, tanto desde el punto de vista de los deberes que tiene asignados como considerando su puesto dentro de la estructura organizativa. Cuando existe tal libertad, el no reportar a la autoridad correspondiente sólo ocurrirá si el empleado es incompetente o si existe colusión entre empleados supuestamente independientes". (1)

Literatura Aplicable

(1).—Lenhart and Defliese, "The New Look at the Auditor's Responsibility for Fraud Detection", "The Journal of Accountancy", Vol. 114, Octubre, 1962, p. 41.

H-4 Las consecuencias del rechazo de sugerencias de irregularidades normalmente serán consideradas prohibitivas y, por lo tanto, la posibilidad de colusión es mínima.

Consideraciones

Esta suposición es necesaria debido a la opinión generalizada respecto al control interno que establece que "el sistema se derrumba con la colusión". Refiriéndonos al principio del diamante, si la gente en la posición (3), y aún en la (1) o en la (2), o bien en posiciones (1) y (2), colaboran para cometer un fraude, el método del sistema será vencido. La renuencia de un individuo respecto a acercarse a otro empleado de otro grupo con la sugerencia de cometer un fraude, se supone de bastante peso. La razón de esa supuesta renuencia se atribuye usualmente al temor de ser exhibido, es

decir, al temor de que la persona a la que se sugiere el fraude reporte la sugerencia a algún supervisor y a que se tomará una inmediata acción disciplinaria. En relación con la hipótesis 3, el participante en un plan de fraude colusivo no reportará irregularidades.

H-5 El plan de organización es el único determinante de poder en el sistema de procesamiento de información.

En la literatura contable no se da un reconocimiento explícito a la suposición anterior; más bien la evidencia de esta suposición está implícita en el énfasis de la literatura existente. Las discusiones sobre el plan de organización dan especial importancia a la necesidad de establecer líneas claras de autoridad y de responsabilidad. (1)

Este énfasis singular sobre los deberes y responsabilidades prescritas y la gran confianza depositada en las gráficas de organización sugieren que la jerarquía organizacional se supone como el único factor determinante del poder, en el sentido sociológico. En otras palabras, existe una aceptación general por parte de los autores en contabilidad a la proposición de que en una organización "toda la autoridad proviene del nivel más alto y desciende en cascada mediante delegaciones progresivas, mientras que la responsabilidad proviene de abajo y se tiene con el superior inmediato, y a ninguna otra persona" (2). Esto implica que líneas claras y precisas de autoridad y de responsabilidad contribuyen mucho a la efectividad del control interno, y por lo tanto sugiere que únicamente se podrá tener poder al través de la organización formal.

Una mayor evidencia directa respecto de la anterior suposición se obtiene considerando como cierto que la hipótesis 3 anterior es modificada por las relaciones "superior-subordinado" especificadas por el plan de organización.

.....si estas personas (gentes a las que se les hayan asignado funciones que serán in-



compatibles si se combinan) reportan a un jefe común que tenga control disciplinario o de contratar y despedir sobre ellas, su independencia funcional podrá ser invalidada por su dependencia de puesto ante tal Jefe (2).

El anterior concepto es en realidad una suposición de que un individuo no es independiente de su superior. Combinando esta suposición de la hipótesis 5 con la hipótesis 3 se obtiene otra suposición; que un individuo no reportará las irregularidades de su superior que lleguen a su conocimiento. Por otro lado, debido a que el poder distribuido por la jerarquía descansa en la posición del superior, un superior es considerado como independiente de sus subordinados (3). Esto conduce a otra suposición: que un individuo reportará las irregularidades de subordinados que llamen su atención.

Literatura Aplicable

- (1).—Russel Taussig, "Internal Control; The New Look", *Municipal Finance*, Vol. 35, february 1963, p. 149.
- (2).—V́ctor A. Thompson, *Modern Organization*, Alfred A. Knopf Inc., New York, 1963, p. 74.
- (3).—Lenhart and Defliese, op. cit.

H-6 Las acciones no especificadas por la organización formal son disfuncionales para efectos de las metas de procesamiento de información.

Consideraciones

Esta suposición está soportada por el énfasis dado a la necesidad de una continua revisión para asegurar que los métodos de control interno estén funcionando en la forma prescrita, así como a la importancia que se dá a la adherencia a los procedimientos. Cuando se permiten desviaciones a las rutinas establecidas, se crea una situación potencialmente peligrosa,

puesto que las desviaciones son de donde se nutre el defraudador (1). Más aún, los procedimientos involucrados en la especialización de tareas y en la separación de métodos están dirigidos hacia la adherencia a procedimientos.

De hecho, una de las características de un sistema satisfactorio de control interno: "las prácticas adecuadas", parece significar, principalmente, la adherencia a procedimientos especificados en otras dos características: un plan de organización y un sistema de autorización y de procedimientos de registro.

Literatura Aplicable

- (1).—J. D. Forbes, "Good Internal Control — A Necessity for Effective Fraud Prevention", *The Ohio C.P.A.*, Vol. 26, Winter 1967, p. 34.

H-7 Un sistema de registro proporciona adecuada evidencia de acciones, tales como aceptación de la ejecución y transferencia de la responsabilidad. La existencia de evidencia documental implica la existencia previa de acciones concomitantes.

Consideraciones

Cualquier revisión de las acciones pasadas o anteriores basada en la evidencia documental necesariamente resultará en la suposición anterior. Cuando se examinan documentos para determinar que se han realizado acciones prescritas, se está realmente observando las manifestaciones documentales de la actividad de la empresa. Tal examen requiere:

.....de dos básicas suposiciones (1) que existe un universo de sucesos y de acciones derivadas de esos sucesos supuestamente estables para que se puedan establecer criterios para una acción apropiada, y (2) que existe forma para registrar estas acciones y sucesos en forma tal que el proceso de registro pueda ser verificado a efecto de que pueda ser determinada la correspondencia con los sucesos relevantes y las acciones.



La hipótesis 7 es una composición de estas dos suposiciones. Un apoyo adicional a esta hipótesis proviene de consideraciones sobre el énfasis puesto hacia proporcionar evidencia documental para tales acciones al través de transferir la responsabilidad y aceptar la ejecución y la revisión posterior de esos documentos. (1)

Literatura Aplicable

(1).—James B. Bower and Robert E. Scholoser, "Internal Control Its True Nature", **The Accounting Review**, Vol. 40, Abril, 1965, p. 340.

H-8 No existe conflicto inherente entre las metas de procesamiento de información de productividad, confiabilidad y salvaguardia de activos.

Parece que no existe razón para cuestionar la naturaleza complementaria de las metas de confiabilidad y salvaguardia de activos. Lo mismo respecto de control interno y de productividad.

La planeación de procedimientos para dar el mejor uso a los talentos especiales de

cada empleado permitirá en forma automática la separación de responsabilidad, que es un factor indispensable en el control interno.

En otras palabras, "el grado óptimo de especialización es casi seguro que produce el grado necesario de control interno como un sub-producto".

Las hipótesis de comportamiento desarrolladas anteriormente no se ofrecen como las suposiciones fundamentales del control interno, sino que se presentan como un intento parcial y tentativo para desarrollar esas suposiciones. Si las anteriores hipótesis representan una indicación precisa del punto de vista del comportamiento humano por parte de los contadores que diseñan, operan y auditan los sistemas de control interno, entonces el punto de vista del contador respecto del ambiente o posición organizacional del control interno coincidirá bastante con lo que los teóricos de la organización han denominado y comentado como la "organización formal". Sin embargo, cuando las tradicionales hipótesis sobre el comportamiento son examinadas a la luz del actual pensamiento sobre la teoría de la organización, surge duda sobre la validez de tales hipótesis.

