CONTROL INTERNO, INFORMACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Fernando Zanet 08/07/2026

SUMARIO:

El autor analiza el control interno bajo el modelo COSO como un proceso para aportar seguridad razonable en los objetivos organizacionales, mitigando la racionalidad limitada en la toma de decisiones. Describe los cinco componentes del sistema, su aplicación en ciclos de transacciones (ingresos y compras) y la necesidad de controles informáticos generales. Finalmente, detalla el rol de este marco en las funciones técnicas del controller financiero, el auditor interno y el auditor externo.

Esta doctrina fue publicada en:

- Profesional y Empresaria (D & G)

I - DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Herbert Simon expuso, en su obra “El comportamiento administrativo”, el teorema de la racionalidad limitada, en el que sostiene que la racionalidad absoluta no puede alcanzarse por tres motivos:

- no es posible considerar todas las alternativas disponibles;
- aun cuando se identifiquen múltiples alternativas, no pueden evaluarse todas sus consecuencias, y
- las consecuencias se proyectan hacia el futuro y, dado que no hay certeza, interviene la imaginación.

Esta formulación, reconocida con el Premio Nobel de Economía en 1978, resultó especialmente relevante para el estudio de las organizaciones porque permitió comprender que la toma de decisiones no puede explicarse ni por una racionalidad perfecta ni exclusivamente por factores emocionales o sociales. Desde esta perspectiva, las organizaciones requieren mecanismos que ordenen la información disponible y orienten las decisiones hacia el logro de sus objetivos.

Simon propone que, dentro de las organizaciones, las decisiones se adoptan -en teoría- a partir de un comportamiento:

- finalista, en tanto se orienta al logro de objetivos, y
- racional, en cuanto selecciona la alternativa más adecuada en función de dichos fines.

Sin embargo, debido a los límites de la racionalidad, el individuo no elige necesariamente la mejor alternativa posible, sino la mejor entre aquellas disponibles.

A partir de esta realidad, la dirección de la organización debe desarrollar un método de decisión organizacional que facilite a los colaboradores la adopción de decisiones lo más adecuadas posible. Es decir, decisiones:

- efectivas, en términos de cumplimiento de objetivos, y
- eficientes, en cuanto a la optimización de recursos.

En este contexto adquiere relevancia el control interno, entendido como un proceso diseñado e implementado por la dirección con el propósito de proporcionar una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos organizacionales.

Dichos objetivos pueden clasificarse en:

- confiabilidad de la información financiera;
- eficacia y eficiencia de las operaciones, y
- cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Ahora bien, al trasladar este enfoque general al ámbito de las decisiones financieras, y en particular al objetivo de confiabilidad de la información financiera, surge la necesidad de identificar en qué áreas o funciones de la organización se apoya este esquema decisional. Si bien intervienen múltiples actores, pueden destacarse tres funciones clave -aunque no de manera excluyente- que concentran buena parte de estas responsabilidades:

- *Controller* financiero, enfocado en asegurar la calidad de la información financiera para la gestión.
- Auditoría interna, orientada a evaluar y mejorar la eficacia del sistema de control interno.
- Auditoría externa, centrada en evaluar el impacto del control interno sobre la confiabilidad de la información financiera.

En este punto se advierte una interacción fundamental entre estas funciones, ya que todas convergen en un mismo núcleo: la calidad de la información financiera como insumo esencial para la toma de decisiones dentro y fuera de la organización.

Por eso, para comprender mejor el papel del control interno, no alcanza con identificar las funciones que intervienen en la elaboración y revisión de la información financiera. También es necesario analizar el marco que permite entender cómo se genera esa información, qué condiciones hacen posible su confiabilidad y de qué manera el control interno influye sobre su calidad. Ese es el punto de partida de la sección que sigue.

II - REPORTES FINANCIEROS Y SU RELACIÓN CON EL MARCO DE CONTROL INTERNO

Se señaló que distintas funciones de la organización participan en la generación, revisión y evaluación de la información financiera. A partir de ello, este apartado busca explicar con mayor claridad cómo se relacionan los reportes financieros con el sistema de control interno. La idea central es que la confiabilidad de esa información no depende solo del resultado final, sino también de los procesos, registros y controles que intervienen desde el origen de las

transacciones hasta su presentación en los estados contables.

El marco de control interno desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), denominado *Internal Control - Integrated Framework* (1992) -y adoptado como referencia por la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315-, comprende cinco componentes que estructuran el sistema de control interno de una entidad:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Información y comunicación.
- Actividades de control.
- Monitoreo.

La distinción entre estos componentes cumple una función analítica útil para examinar el sistema de control interno desde distintas perspectivas. Sin embargo, en relación con la información financiera, lo central no reside en la clasificación en sí misma, sino en comprender de qué manera los distintos controles inciden sobre las afirmaciones de la dirección y, en consecuencia, sobre la confiabilidad de dicha información.

El control interno puede analizarse tanto respecto de la entidad en su conjunto como de cada unidad operativa o función específica, ya que sus objetivos generales se proyectan sobre las distintas actividades y niveles de gestión. La figura adjunta presenta la relación entre categorías de objetivos, componentes del control interno y actividades de la entidad.

Relación entre objetivos y componentes con las actividades comerciales y unidades de gestión de una entidad

<table>
<tr><th>Componentes del control interno</th><th>Objetivos de la entidad</th><th>Actividades comerciales y unidades de gestión</th></tr>
<tr><td>Ambiente de control</td><td rowspan="5">Operaciones
Información Financiera
Cumplimiento</td><td rowspan="2">Unidad A</td></tr>
<tr><td>Evaluación de riesgos</td></tr>
<tr><td>Información y comunicación</td><td rowspan="2">Unidad B</td></tr>
<tr><td>Actividades de control</td><td>Unidad C</td></tr>
<tr><td>Monitoreo</td><td>Actividad 1 y 2</td></tr>
</table>

III - LOS CINCO COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

A continuación, se desarrollan con mayor detalle los cinco componentes del control interno.

El **ambiente de control** comprende las actitudes, valores, competencias y acciones del personal -en especial de la dirección- que influyen sobre el funcionamiento general del control interno. Constituye el "*tono en la cima de la organización*" y se refleja, por ejemplo, en la exigencia del cumplimiento del código de conducta. Entre sus elementos más relevantes se encuentran:

- El establecimiento de un tono organizacional que promueva la conciencia del control interno.
- La comunicación y supervisión de la integridad y de los valores éticos.
- La consideración de los niveles de competencia requeridos para los distintos puestos.
- La definición de los atributos de quienes ejercen el gobierno de la entidad, tales como su experiencia, reputación, participación y acceso a la información.
- La determinación de la filosofía y del estilo operativo de la dirección.
- La configuración de la estructura organizativa.
- La asignación de autoridad y responsabilidad.
- La definición de políticas y prácticas de recursos humanos.

La **evaluación de riesgos** es el proceso mediante el cual la dirección identifica, analiza y gestiona los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos. Tales riesgos pueden derivar de factores internos o externos, como cambios en el entorno operativo, nuevos sistemas de información o nuevas líneas de negocio. En materia de información financiera, suelen abordarse mediante actividades de control específicas orientadas a resguardar la calidad del registro contable y del reporte resultante.

Las **actividades de control** son políticas y procedimientos destinados a asegurar que se ejecuten las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la entidad. En relación con la confiabilidad de la información financiera, estas actividades pueden agruparse en autorizaciones, revisiones, protección de activos y segregación de funciones.

Estas actividades se instrumentan mediante políticas, procedimientos y sistemas -incluidos los de tecnología de la información- y suelen adoptar, entre otras, las siguientes formas:

- Autorización.
- Revisiones.
- Protecciones de activos.
- Separación de funciones.

En particular, los sistemas de tecnología de la información deben resguardar la integridad y seguridad de los datos procesados. Para ello, incluyen controles sobre:

- centros de datos y operaciones en redes;
- adquisición, reposición y mantenimiento de *software*;
- cambios en los programas;
- seguridad de acceso;
- adquisición, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones.

Los controles, sean automáticos o manuales, deberían estar diseñados para asegurar que:

- solo se inician, ejecutan y registran transacciones autorizadas (validez/autorización);
- todas las transacciones autorizadas se inician, ejecutan y registran (integridad);
- los errores en la ejecución y registración se detectan y corrigen (exactitud).

En cuanto al mantenimiento de archivos, los controles deben asegurar la conservación de información permanente y la integridad y exactitud de sus actualizaciones y acumulaciones. Respecto de la protección de activos, deben garantizar el resguardo físico, la adecuada supervisión y la separación de funciones.

El componente de **información y comunicación** comprende la identificación, procesamiento y circulación de la información necesaria para que las personas cumplan sus funciones y responsabilidades. Dentro de este componente, el sistema contable ocupa un lugar central, ya que permite registrar, procesar, conservar y acceder a datos relevantes para la preparación de estados financieros confiables y para la gestión eficaz del negocio.

Este componente comprende procedimientos y registros orientados a:

- iniciar, registrar y procesar transacciones;
- revisar, resolver y procesar incorrecciones;
- realizar registraciones contables;
- asegurar el adecuado registro de los estados contables;
- procesar asientos estándar y no estándar en el libro diario;
- respaldar procesos de negocio y actividades orientadas al desarrollo, la producción, la venta y la distribución de bienes y servicios, así como al cumplimiento de disposiciones y al registro de la información;
- comunicar las responsabilidades individuales vinculadas con el control interno sobre la información financiera.

El **monitoreo** comprende el proceso mediante el cual la dirección evalúa la calidad del control interno y verifica si opera según lo previsto o requiere ajustes. Estas actividades pueden desarrollarse a nivel de entidad o en niveles más específicos, como ciclos o clases de transacciones.

Entre otras cuestiones, implica:

- la evaluación de los sistemas de control;
- el seguimiento de comunicaciones de terceros, como quejas, denuncias o reclamos;
- el seguimiento de observaciones formuladas por organismos de control, y
- las funciones desarrolladas por la auditoría interna.

IV - LOS CINCO COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO Y EL TAMAÑO DE LA ENTIDAD

Los cinco componentes del control interno son aplicables a todas las entidades, pero cómo se configuran dentro de una entidad dependerá de varios factores, entre ellos:

- el tamaño de la entidad;
- su organización y características de propiedad;
- la naturaleza de su negocio;

- la diversidad y complejidad de sus operaciones;
- sus métodos de transmisión, procesamiento, mantenimiento y acceso a la información;
- los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

En las entidades pequeñas y medianas, los controles suelen adoptar formas menos formalizadas que en organizaciones de mayor tamaño. Ello puede resultar apropiado cuando la dirección participa de manera directa en las operaciones y en la preparación de la información financiera. En esos casos, puede requerirse menor documentación de los procedimientos contables o de las actividades de control, y el ambiente de control puede transmitirse de manera más informal, por ejemplo, a través del estilo de conducción de la dirección. No obstante, incluso cuando una entidad pequeña realiza transacciones complejas o está sujeta a exigencias regulatorias específicas, se vuelve necesario implementar controles más formales para asegurar el cumplimiento de los objetivos aplicables.

V - LIMITACIONES INHERENTES A LA EFICACIA DEL CONTROL INTERNO

Entre los factores que pueden reducir o eliminar la eficacia del control interno se encuentran los siguientes:

- Juicio incorrecto en la toma de decisiones o errores en la aplicación por parte de una persona responsable de establecer o realizar un control.
- Colusión entre individuos, eludiendo controles cuya efectividad depende de la segregación de funciones.
- Anulación de los controles por parte de la administración.

El costo del control interno de una entidad no debe exceder los beneficios que se espera obtener. Aunque la relación costo-beneficio es un criterio principal que debe tenerse en cuenta al diseñar control interno, la medición precisa de costos y beneficios generalmente no es posible. En consecuencia, la dirección hace estimaciones y juicios tanto cuantitativos como cualitativos al evaluar la relación costo-beneficio.

VI - RELEVANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD

Controller financiero

En el caso del ***controller* financiero**, la relevancia del control interno se vincula de manera directa con su responsabilidad de asegurar la calidad de la información financiera que sirve de base para la gestión y la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, su interés se centra en que los procesos contables y administrativos produzcan información íntegra, exacta, oportuna y consistente con la realidad económica de la entidad. Para ello, el *controller* se apoya en el control interno como un marco que permite prevenir errores, detectar desvíos y fortalecer la registración contable, de modo de sostener la confiabilidad de la información financiera utilizada tanto internamente como por terceros.

Auditoría interna

Por su parte, el **auditor interno** considera el control interno como el objeto central de su evaluación, en tanto su función consiste en examinar si dicho sistema ha sido adecuadamente diseñado, se encuentra implementado de manera efectiva y contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Su enfoque no se limita a la información financiera, sino que abarca también la eficacia operativa, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. A través de sus revisiones, el auditor interno identifica debilidades, formula recomendaciones y realiza un seguimiento de las

acciones correctivas, agregando valor mediante una visión independiente que fortalece la gobernanza y favorece la mejora continua de los procesos y controles de la entidad.

Auditoría externa de los estados financieros

El **auditor externo** debe obtener un conocimiento suficiente del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de las pruebas a realizar.

Además, el auditor evalúa el riesgo de control para determinar el nivel aceptable de riesgo de detección con respecto a las partidas en los estados financieros de la entidad. Al evaluar el riesgo de control, el auditor está más interesado en los controles que afectan la confiabilidad de las afirmaciones que la dirección efectúa en los estados financieros.

Otros controles, sin embargo, también pueden ser relevantes para una auditoría. Por ejemplo, los controles sobre las estadísticas de producción que utiliza el auditor en ciertos procedimientos analíticos tienen relevancia para la auditoría, aunque la información en sí no sea parte de los estados financieros.

Los controles que abordan el cumplimiento de una entidad con las regulaciones de un órgano de control pueden ser relevantes para la auditoría si el incumplimiento pudiera tener un efecto directo y material en los estados financieros.

La relación entre el control interno y las afirmaciones de la dirección en los estados financieros puede ser directa o indirecta. Algunos controles inciden de manera inmediata sobre una afirmación específica -por ejemplo, la correlatividad numérica de las facturas de venta respecto de la integridad de ventas y cuentas por cobrar-, mientras que otros lo hacen de forma mediata, como la revisión gerencial de informes periódicos. En ambos casos, pueden aportar evidencia sobre la confiabilidad de la información financiera.

Las cuentas y revelaciones de los estados financieros contienen diversas afirmaciones de la dirección. Sobre esa base, el auditor define objetivos de auditoría y diseña procedimientos para obtener evidencia suficiente y adecuada. Cuando concluye que el control interno satisface los objetivos de control vinculados con determinadas clases de transacciones, puede reducir el alcance de las pruebas sustantivas sobre los saldos relacionados. De este modo, la evaluación del control interno no solo orienta la planificación de la auditoría, sino que también se vincula directamente con el grado de confianza que puede atribuirse a la información financiera.

VII - CICLOS DE TRANSACCIONES Y OBJETIVOS DE CONTROL

Un ciclo de transacciones describe el recorrido que sigue cada clase de transacciones a través del sistema contable y las actividades de control que se le aplican. Cada ciclo suele comprender varias clases de transacciones, cuya configuración depende de la naturaleza del negocio.

Por ejemplo, las ventas de bienes y servicios, los cobros en efectivo y las devoluciones de los clientes pueden ser tres clases distintas de transacciones que componen el ciclo de ingresos. Cada clase de transacciones puede dividirse todavía más de acuerdo con el tipo específico de transacción; por ejemplo, las ventas de bienes y servicios pueden subdividirse en ventas en efectivo y ventas a crédito, o en ventas al exterior y ventas internas. Las clases de transacciones se distinguen entre sí principalmente por diferencias en los procedimientos contables y las actividades de control que se les aplican.

A modo ilustrativo, pueden analizarse dos ciclos de transacciones principales: el ciclo de ingresos y el ciclo de compras, que pueden describirse de la siguiente manera:

Ciclo de ingresos: comprende las transacciones vinculadas con la generación y percepción de

ingresos, así como los controles aplicados al registro de pedidos, la entrega de bienes o servicios y la cobranza.

Ciclo de compras: comprende las transacciones vinculadas con adquisiciones y pagos, así como los controles aplicados a la solicitud, recepción y registración de compras, la nómina y los desembolsos de efectivo.

En esencia, un ciclo describe el recorrido de cada clase de transacciones dentro del sistema contable y las actividades de control que se le aplican. Analizar cada clase de transacción permite determinar si los procedimientos contables son adecuados y si los controles fueron diseñados y operan eficazmente.

Objetivos de control

Para una clase específica de transacciones, los objetivos de control relevantes para la información financiera se vinculan con los siguientes aspectos:

- procesamiento de transacciones;
- mantenimiento de archivos en los que se almacenan esas transacciones y datos relacionados, y
- protección de activos contra pérdidas por errores y fraude.

Procesamiento de transacciones

Tres objetivos de control se relacionan con el procesamiento de tipos individuales de transacciones. Dichos objetivos son los siguientes:

- Autorización: todas las transacciones registradas representan eventos económicos que realmente ocurrieron y se relacionan con la entidad, y fueron aprobados por personal designado. Las actividades de control típicas incluyen autorización de un individuo apropiado y reporte de excepciones (por ejemplo, reportes de empleados trabajando más de un número determinado de horas en una semana, con posterior revisión y seguimiento por un funcionario responsable).
- Integridad: todas las transacciones que ocurrieron se ingresan inicialmente en los registros contables y han sido aceptadas para su procesamiento. Las actividades de control relevantes incluyen, por ejemplo, la comparación electrónica (por procesos automáticos a través de programas informáticos) de transacciones con otros datos dentro del sistema, una verificación electrónica de la secuencia del documento, números y verificación uno por uno de los documentos de origen a los datos ingresados en el sistema, con adecuada notificación de excepciones, revisión posterior y seguimiento en cada caso.
- Exactitud: las transacciones se registran inicialmente por el monto correcto, en la cuenta correspondiente y de manera oportuna. Las actividades de control diseñadas para garantizar la integridad de la entrada, por ejemplo, también pueden garantizar la precisión de la entrada. Las actividades de control específicas sirven para lograr precisión, como incluir verificaciones de edición (como hacer coincidir la entrada de un número de cliente en una terminal con el maestro de clientes archivo, seguido del sistema que muestra el nombre del cliente en la pantalla para verificación visual) y procesamiento por lotes de documentos de origen y control de los totales del lote.

Mantenimiento de archivos

Tres objetivos de control se relacionan con el mantenimiento de archivos en los que las

transacciones se almacenan. Estos objetivos, que se relacionan con un ciclo de transacciones en su conjunto, son los siguientes:

- Integridad de los datos permanentes: los cambios en los datos permanentes (por ejemplo, el archivo maestro de precios de venta), los datos de entrada y permanentes autorizados son precisos y completos: una vez introducidos, no se cambian sin autorización. Por ejemplo, el departamento pertinente autoriza cambios de precio y luego revisa el archivo maestro de precio de venta para determinar que los cambios se han introducido de forma precisa y completa.
- Integridad y exactitud de la actualización: todas las transacciones ingresadas y aceptadas para su procesamiento son actualizadas al archivo de datos apropiado y la actualización es precisa. Las actividades de control relevantes incluyen totales de control, que pueden ser totales de lotes manuales conciliados con totales de archivos actualizados y computarizados con procedimientos contables automáticos que calculan las facturas de ventas a partir de un archivo de transacciones de mercancías enviadas.
- Integridad y exactitud de los datos acumulados: un ejemplo de una actividad de control relacionada con este objetivo es la conciliación periódica de los libros auxiliares con las cuentas de control del libro mayor.

Protección de activos

Un objetivo de control adicional se relaciona con la protección de activos:

- Los activos están protegidos contra pérdidas por errores y fraudes (particularmente apropiación indebida) en el procesamiento de transacciones y el manejo de activos relacionados.
- Las actividades de control relevantes son controles físicos que restringen el acceso a inventarios físicos y relacionados documentos y segregación de funciones entre el personal autorizado para comprar activos y los autorizados para desembolsar efectivo.
- La pérdida de activos por errores se previene o detecta mediante el procesamiento y archivo de transacciones adecuadas.
- Controles de mantenimiento y segregación de funciones entre los empleados. La pérdida de activos por fraude es prevenida o detectada por controles físicos, como áreas de almacenamiento cerradas, segregación de funciones entre empleados y acceso restringido a documentos que se pueden utilizar para transferir activos, como compras pedidos y cheques, a datos confidenciales (patentados), y a los medios, tales como programas informáticos y archivos de datos, de efectuar modificaciones no autorizadas.

Controles informáticos o controles generales

Muchas actividades de control dependen de datos generados por sistemas informáticos. Por ello, para que esos controles sean eficaces, la información debe ser precisa y completa. En consecuencia, los controles relevantes para la información financiera suelen apoyarse en procedimientos programados y, por ende, en la eficacia de los controles informáticos generales.

La eficacia de esos controles y el logro de los objetivos asociados suelen depender de otro conjunto de mecanismos denominados controles informáticos generales.

Los controles informáticos se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Cambios en las aplicaciones: controles destinados a asegurar que las modificaciones en los

programas informáticos sean diseñadas, probadas e implementadas de manera adecuada.

- Desarrollo e implementación: controles orientados al desarrollo e incorporación de nuevos sistemas o de mejoras significativas, a fin de garantizar que los procedimientos programados respondan a los objetivos previstos y entren en funcionamiento de manera efectiva.
- Seguridad informática: controles destinados a restringir el acceso a sistemas, programas y datos mediante distintos niveles de autorización y resguardo.
- Operaciones informáticas: controles orientados a asegurar que los datos se procesen correctamente, que las fallas puedan recuperarse y que los programas sean ejecutados de acuerdo con la configuración prevista.

Objetivos de control específicos: un ejemplo

Los objetivos de control antes descriptos deben adaptarse a cada entidad y a las principales clases de transacciones en las que opera, como ventas, compras, cobros y desembolsos de efectivo.

Al aplicar los objetivos de control antes descriptos a una clase de transacciones para su revisión, deben desarrollarse objetivos específicos adaptados a esa clase.

Objetivos de control para transacciones de ventas a crédito

Objetivo de control	Objetivo de control específico para transacciones de venta a crédito en un sistema de contabilidad informatizado
Autorización	Todas las transacciones de ventas registradas representan despachos reales de bienes o prestación de servicios a clientes no ficticios de la entidad y son aprobadas por personal responsable.
Integridad de los registros	Todas las transacciones de ventas a crédito se procesan.
Exactitud de los registros	Las ventas se registran correctamente en cuanto a cantidades, precios, fechas y clientes en el período adecuado.
Integridad de los datos permanentes	Todos los cambios en el archivo maestro de precios de venta y el archivo maestro están autorizados y se ingresan con precisión y en forma completa.

Integridad y precisión de la actualización	Los archivos de datos de ventas y cuentas por cobrar son precisos; toda entrada de datos de transacciones de ventas se encuentra actualizada.
Integridad y precisión de datos	Los datos en los libros mayores y en los subsidiarios de cuentas por cobrar y en la cuenta de control del libro mayor son correctos y se realizan solo los cambios autorizados.
Protección de activos	Solo el personal autorizado tiene acceso a los registros de cuentas por cobrar y otros datos almacenados en archivos; el empleado que realiza las cobranzas no las registra.

VII - CONCLUSIÓN

El desarrollo del presente trabajo permite reafirmar que la calidad de las decisiones en las organizaciones depende, en buena medida, de la calidad de la información sobre la cual esas decisiones se sustentan. Si, como se expuso al inicio, los individuos y las organizaciones actúan bajo condiciones de racionalidad limitada, resulta indispensable contar con mecanismos que reduzcan la incertidumbre, ordenen los procesos y aporten una base razonable de confianza para decidir. En ese marco, el control interno adquiere un papel central, ya que no solo contribuye al cumplimiento de objetivos operativos y normativos, sino que también fortalece la confiabilidad de la información financiera, aspecto especialmente relevante para la dirección y para quienes intervienen en su evaluación y validación.

A lo largo del artículo se puso de manifiesto que el control interno debe entenderse como un sistema integrado, compuesto por elementos interrelacionados que inciden sobre la gestión, la prevención de riesgos, la registración contable y la elaboración de información financiera útil y fiable. Asimismo, se observó que su importancia varía según la perspectiva desde la cual se lo analice: para el *controller* financiero, constituye un marco esencial para asegurar la calidad, integridad, exactitud y oportunidad de la información financiera que sustenta la gestión y la toma de decisiones; para la auditoría interna, constituye un objeto de evaluación permanente orientado a la mejora continua; y para la auditoría externa, es un insumo fundamental para valorar el riesgo y definir el alcance de sus procedimientos. Esta diversidad de enfoques no debilita su significado, sino que confirma su carácter transversal dentro de la organización y refuerza el control sobre la calidad de la información.

Por ello, más que un conjunto aislado de procedimientos, el control interno debe concebirse como una condición estructural para que la organización pueda decidir con mayor fundamento, operar con mayor eficacia y producir información financiera confiable. Aun reconociendo sus limitaciones inherentes y la imposibilidad de eliminar por completo el error o el fraude, su adecuada implementación permite alcanzar un nivel de seguridad razonable que mejora la transparencia, refuerza la gobernanza y agrega valor al funcionamiento integral de la entidad. En definitiva, la vinculación entre decisiones, información financiera y control interno no es accesoria,

sino constitutiva del modo en que las organizaciones orientan, controlan y legitiman su accionar.