

Universidad Nacional del Litoral



Tesis Maestría en Contabilidad y Auditoría.

La transformación invisible: cambio cultural sobre el control interno en las PyMEs.

Autora: Samanta Camila

Fernández Directora: Judith

Bulián Codirectora: Julia

Edith Cristóbal

Junio 2026

Agradecimientos

A mi papá, por haberme transmitido la pasión por el aprendizaje infinito, y a mi mamá, por su amor incondicional y constante apoyo.

A Fede, mi compañero de vida, por acompañarme en este camino de aprendizaje continuo y crecimiento compartido.

A Judith por su presencia constante y paciencia en cada etapa del proceso, transmitiendo el compromiso y la vocación por su trabajo.

A mi familia y a mis amigos, por su comprensión, aliento y paciencia a lo largo de todo el proceso. Gracias por comprender que, para mí, el trabajo representa no solo un compromiso profesional, sino también una forma de buscar la mejora continua y asegurar que cada tarea se realice con la dedicación y los controles que merece.

Resumen

La presente investigación analiza la relación entre la cultura organizacional y el control interno en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la República Argentina. El objetivo de estudio es comprender de qué manera los factores culturales influyen en la implementación, funcionamiento y sostenibilidad de los sistemas de control interno dentro de estas organizaciones.

El estudio adopta un enfoque metodológico mixto con predominio descriptivo y toma como referencia conceptual el modelo de control interno desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013). La recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas dirigidas a propietarios, directivos y mandos medios de 64 empresas PyMEs, complementadas con entrevistas semiestructuradas orientadas a profundizar en aspectos culturales y organizacionales vinculados al control interno.

El estudio concluye que la efectividad del control interno no depende únicamente de normas o procedimientos formales, sino del grado en que estos se encuentran internalizados dentro de la cultura organizacional. En consecuencia, el fortalecimiento del control interno en las PyMEs requiere no solo de herramientas técnicas, sino también de una cultura organizacional orientada a la prevención de riesgos, la transparencia y la mejora continua.

Palabras clave: cultura organizacional; control interno; PyMEs; gestión de riesgos; modelo COSO.

Índice

Agradecimientos.....	2
Resumen.....	3
Índice.....	4
I. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Objetivo general.....	10
1.3 Objetivos específicos	10
1.4 Hipótesis.....	10
1.5 Pregunta de investigación.....	11
II. CONTROL INTERNO	12
2.1 PyMEs: contexto local	13
2.2 El control interno: definición, finalidad y alcance	14
2.3 Informe COSO como marco de referencia.....	15
2.4 El ambiente de control como fundamento del sistema de control interno.....	20
2.5 Modelo de las tres líneas	22
2.6 Auditorías que colaboran con el control interno	23
2.6.1 Auditoría Interna.....	23
2.6.2 Auditoría externa	24
III: ENFOQUE BASADO EN RIESGOS.....	26
3.1 Riesgos en las organizaciones	27
3.2 Evaluación de riesgos.....	29
3.3 Administración y gestión de riesgos.....	30

3.4 Actividades de control.....	31
3.4.1. Área de ventas	33
3.4.2. Área de cobros	34
3.4.3. Área de compras	35
3.4.4. Área de pagos	36
IV: CULTURA ORGANIZACIONAL Y CONTROL INTERNO	38
4.1 Cultura organizacional	39
4.2 Cambio cultural en las organizaciones	41
4.3. Cultura de control versus cultura de confianza	45
4.4 La cultura organizacional como base del control interno.....	46
4.5 La cultura organizacional como factor crítico en la eficacia del control interno	47
V: MÉTODO.....	49
5.1 Diseño de la investigación.....	50
5.1.1 Enfoque de la investigación.....	50
5.1.2 Tipo de diseño de la investigación.....	50
5.2. Población y muestra	51
5.2.1. Población	51
5.2.2. Muestreo	51
5.3. Técnicas y elementos de recolección de datos	52
5.4. Canales de contacto	53
5.5. Instrumentos de investigación	53
5.6. Técnicas de análisis de datos.....	55
5.7. Procedimiento.....	56
5.8. Limitaciones del estudio.....	56

VI. RESULTADOS	57
6.1 Resultados de la encuesta general	58
6.2 Síntesis de la encuesta general	82
6.3 Resultados de la entrevista semiestructurada	84
6.4 Síntesis de la entrevista semiestructurada	88
VII. CONCLUSIÓN	90
VIII. RECOMENDACIONES PARA PYMES	93
IX. ANEXOS	98
Anexo.1: Encuesta general	99
Anexo.2: Entrevista semiestructurada	107
BIBLIOGRAFÍA	109
Conferencias recomendadas y videos.....	112

I. INTRODUCCIÓN

No es más fuerte el que nunca cae, sino el
que siempre se levanta.

Nelson Mandela

1.1 Planteamiento del problema

En las empresas privadas, particularmente en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), la ausencia de controles internos eficaces no suele estar vinculada a la falta de conocimiento técnico ni a la carencia de herramientas profesionales. Por el contrario, muchas de estas organizaciones cuentan con personal calificado y recursos suficientes para desempeñar sus funciones operativas. Sin embargo, una problemática recurrente radica en la inexistencia de una cultura organizacional que valore al control interno como parte inherente a la gestión cotidiana, y no únicamente como una exigencia administrativa o normativa impuesta desde el exterior.

Diversos informes, como el *Occupational fraud 2024: A report to the nations* realizado por Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2024) y el *Reporte regional de crimen económico 2024* realizado por PricewaterhouseCoopers (PWC, 2024) evidencian que la falta o elusión de controles provocan pérdidas significativas, especialmente en empresas con estructuras más complejas. En línea con lo mencionado, ACFE (2024) señala que más de la mitad de los fraudes corporativos a nivel mundial se originan por ausencia de controles (51%) y por la elusión de los controles previamente establecidos (32%). Por el otro lado, PWC (2024) indica que el 60% de sus encuestados no cuantifican las pérdidas.

El control interno, según el modelo COSO (2013), trasciende la mera existencia de políticas y procedimientos formales, ya que depende en gran medida del ambiente de control, de los valores éticos compartidos, del estilo de liderazgo y de las prácticas cotidianas adoptadas dentro de la organización. En este marco, la presente investigación propone abordar el control interno desde una perspectiva cultural, con el objetivo de

comprender cómo la cultura organizacional influye en su efectividad.

Desde este enfoque, el cambio cultural se concibe como una “transformación invisible”, caracterizada por un avance gradual e intangible, pero cuyos efectos resultan profundos y determinantes para la sostenibilidad de las organizaciones. Tal como sostiene el informe COSO (2013), un sistema eficaz de control interno clarifica la misión de la organización, orienta la estrategia y contribuye al crecimiento empresarial con integridad y confianza en la información generada.

Si bien los casos más difundidos de fallas de control interno corresponden a grandes corporaciones internacionales —como el banco de inversiones Barings Bank (1995), Enron (2001) y WorldCom (2002)—, estos antecedentes resultan ilustrativos para comprender las consecuencias de un ambiente de control deficiente. En el caso de las PyMEs, aunque los impactos suelen ser menos visibles a nivel público, las deficiencias del control interno se manifiestan en pérdidas económicas, conflictos internos y, en numerosos casos, en la discontinuidad del negocio.

Asimismo, la norma ISO 37301 (2021) refuerza la necesidad de promover una cultura de cumplimiento, entendida no como una obligación normativa, sino como una oportunidad estratégica para fortalecer la legitimidad organizacional y garantizar el éxito a largo plazo. En esta línea, Saccani (2015, citado en Urien, 2015) advierte que las empresas pierden aproximadamente un 5% de sus ingresos a causa del fraude y la corrupción, lo que refuerza la importancia de construir entornos donde el control sea internalizado por todos los miembros.

En síntesis, en un contexto donde la cultura incide directamente en la efectividad del control interno —moldeando comportamientos, actitudes y nivel de cumplimiento—, la

ausencia de una cultura sólida dificulta la detección temprana de desvíos, incrementa el riesgo de errores operativos y genera condiciones propicias para la ocurrencia de fraudes económicos. En el caso de las PyMEs, este problema adquiere especial relevancia, ya que la informalidad estructural y la centralización de decisiones intensifican las vulnerabilidades organizacionales.

1.2 Objetivo general

Analizar la relación entre la cultura organizacional y la efectividad de los sistemas de controles internos en las PyMEs argentinas.

1.3 Objetivos específicos

- Caracterizar los principales enfoques teóricos sobre el control interno y la cultura organizacional aplicables a las PyMEs.
- Identificar los factores culturales que favorecen o dificultan la implementación y sostenibilidad de los sistemas de control interno en las PyMEs.
- Proponer lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la cultura organizacional como factor clave para el diseño, implementación y sostenibilidad de controles internos en las PyMEs.

1.4 Hipótesis

La efectividad del control interno en las PyMEs argentinas se encuentra influenciada por la cultura organizacional; en consecuencia, la implementación de controles formales solo resulta sostenible en el tiempo cuando se encuentra acompañada de una cultura

organizacional que los internalice y sostenga.

1.5 Pregunta de investigación

¿La implementación de controles internos en las PyMEs argentinas requiere únicamente ajustes procedimentales, o implica necesariamente una cultura organizacional que los acompañe y sostenga a lo largo del tiempo?

II. CONTROL INTERNO

Cuanto más aprendo,
más me doy cuenta de lo
mucho que no se.
Sócrates

2.1 PyMEs: contexto local

Las empresas constituyen organizaciones económicas integradas por una o más personas que desarrollan actividades productivas o de servicios con el objetivo de obtener una retribución monetaria. En el ámbito nacional, el Ministerio de Economía de la Nación, a través de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (2024), define a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) como unidades económicas con fines de lucro que desarrollan de manera habitual actividades comerciales, industriales, de servicios, agropecuarias o mineras.

La categorización de una empresa como PyME se determina principalmente en función del nivel de facturación anual promedio de los últimos tres períodos fiscales y de la cantidad de empleados, cuyos parámetros varían según el sector de la actividad. Estas organizaciones representan un pilar fundamental del entramado productivo y social argentino, dado su dinamismo, capacidad de adaptación y aporte al empleo.

De acuerdo con datos oficiales del Ministerio de Economía de la Nación (2024), las PyMEs representan más del 99% de las empresas registradas en Argentina, concentran alrededor del 65% del empleo privado formal y aportan cerca del 40% del Producto Bruto Interno (PBI). Estas cifras evidencian su rol estratégico en el desarrollo económico nacional.

No obstante, a pesar de su relevancia, las PyMEs enfrentan limitaciones estructurales persistentes, entre las que se destacan el acceso restringido al financiamiento, la alta exposición a la inestabilidad macroeconómica y la escasa profesionalización de los procesos internos. Estos factores condicionan su sostenibilidad y competitividad en un entorno cada vez más dinámico y complejo.

En este escenario, se vuelve imprescindible fortalecer sus estructuras de gestión, control y adaptación cultural, ya que estos elementos inciden directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de mitigar los riesgos. Comprender la dinámica propia de las PyMEs resulta esencial para analizar cómo los procesos culturales influyen en la adopción, sostenibilidad y efectividad de los sistemas de control interno.

2.2 El control interno: definición, finalidad y alcance

Para abordar el concepto de control interno, resulta necesario comprender previamente la noción general de control y su función dentro de la gestión organizacional. La Norma Internacional ISO 31000:2018 define al control como una “medida que mantiene y/o modifica un riesgo” (ISO, 2018), reconociendo la existencia de incertidumbre y la necesidad de gestionarla de manera sistemática.

Desde otra perspectiva, el Instituto de Auditores Internos (IIA, 2024) define el control como “cualquier medida que tome la dirección, el consejo y otras partes para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidas” (p. 12). Esta definición amplía el concepto más allá de los mecanismos formales, incorporando todas aquellas acciones orientadas a reducir la incertidumbre y fortalecer la gestión.

Por su parte, el Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión Treadway (COSO, 2013) define al control interno como “un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia y el personal de una organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de objetivos vinculados a las operaciones, la información financiera y el cumplimiento normativo”. Esta concepción resalta el carácter

integral, continuo y participativo del control interno, entendido como un proceso dinámico presente en todos los niveles de la organización.

El control interno constituye un pilar esencial para la gestión eficiente y sostenible, en la medida en que contribuye a la protección de los recursos, a la confiabilidad de la información y al cumplimiento del marco normativo vigente. Sin embargo, aun cuando se encuentre adecuadamente diseñado e implementado, no brinda una garantía absoluta, sino una seguridad razonable, debido a limitaciones inherentes al factor humano, a la estructura organizativa y a las condiciones del entorno en el que operen las organizaciones (Marco COSO, 2013).

Según Lattuca (2017), la responsabilidad de diseñar, implementar y sostener un sistema de control interno alineado con los riesgos propios del negocio recae en la propia organización. Por lo tanto, el control interno se concibe como una función transversal que integra la gestión de riesgos con la cultura organizacional y la toma de decisiones.

Cabe destacar que la dimensión y la complejidad del control interno varían según el tamaño y las características de cada entidad. Mientras que en las grandes empresas suelen predominar sistemas formalizados y documentados, en las PyMEs los controles suelen ser menos estructurados, más informales y adaptados a la realidad operativa. Esta particularidad no implica menos relevancia, sino la necesidad de diseñar mecanismos de control proporcionales, flexibles y culturalmente apropiados.

2.3 Informe COSO como marco de referencia

El modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), desarrollado originalmente en Estados Unidos en 1992 y actualizado en

2013 con su nuevo enfoque basado en riesgos (ERM), constituye el marco de referencia más utilizado a nivel internacional para la evaluación y diseño de sistemas de control interno. El actual informe tiene como principal objetivo integrar los riesgos con la estrategia, la toma de decisiones y el desempeño organizacional.

Este informe tiene como objetivos principales mejorar la eficiencia de los procesos operativos, garantizar la confiabilidad y transparencia de la información financiera y asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Además, este marco es adoptado como referencia por las Normas internacionales de Auditoría (NIA).

Las instituciones patrocinadoras son:

- Asociación Estadounidense de Contabilidad (AAA),
- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA),
- Financial Executives International (FEI),
- Instituto de Auditores Internos (IIA) y
- Asociación Nacional de Contadores, ahora conocida como, Instituto de Contadores De Gestión (IMA)

El modelo plantea cinco componentes interrelacionados que deben coexistir e integrarse para garantizar la efectividad del sistema de control interno: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión.

También menciona tres categorías de objetivos tal como se observa en el cuadro: objetivos de operaciones, objetivos de información y objetivos de cumplimiento normativo.

A su vez, tanto los componentes como las categorías son aplicables tanto a nivel de organización, a cada división, a una unidad operativa como a cada función realizada dentro de la empresa.



Fuente: Informe COSO (2013)

Componentes:

1) Ambiente de control:

Constituye la base del sistema e incluye la integridad, los valores éticos, la filosofía de gestión y el estilo de liderazgo. Elementos como la organización jerárquica, la asignación de responsabilidades, la competencia del personal, el grado de compromiso influyen directamente en la solidez del control interno.

El ambiente de control representa la manifestación práctica de la cultura organizacional y es el punto de mayor intersección entre cultura y control interno. Sin un ambiente de control sólido, resulta inviable consolidar un sistema de control interno eficaz.

2) Evaluación de riesgos:

Refiere a la identificación, el análisis y la gestión de riesgos internos y externos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización. Este componente de control interno se integra al componente de ambiente de control, integrándose a la cultura.

La evaluación de riesgos es un proceso esencial para identificar amenazas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La falta de un análisis estructurado de estos riesgos puede derivar en una mayor vulnerabilidad frente a errores o fraudes. En este contexto, la identificación de riesgos y de posibles conductas indebidas permite fortalecer el sistema de control interno y promover un enfoque orientado a la mejora continua.

Según el informe COSO (2013) la organización debe determinar los objetivos, identificar los riesgos y potenciales fraudes, buscando posibles mejoras en el sistema de control interno, de esta manera se realiza un circuito de mejora continua.

3) Actividades de control:

Comprende las políticas y los procedimientos diseñados para asegurar la adecuada implementación y cumplimiento de los objetivos de dirección.

Este componente se integra con el de evaluación de riesgos, ya que, una vez identificados los riesgos diarios del negocio, se decide que actividades de control realizar. Las actividades de control se aplican en todos los procesos de negocio y en todos los niveles de la organización. Cada control debe ser alineado con los riesgos inherentes al proceso, no obstante, es fundamental evitar la implementación de controles excesivos que generan carga administrativa innecesaria.

Estas actividades de control pueden ser de carácter preventivo o detectivo. Las

primeras buscan evitar la ocurrencia de errores, fraudes o irregularidad antes de que sucedan, las segundas identifican y alertan sobre desviaciones una vez producidas, permitiendo su corrección y el análisis de sus causas.

4) Información y comunicación: Asegura la existencia de canales formales e informales que permiten transmitir la información de manera adecuada y oportuna.

En línea con el informe COSO (2013), la información relevante debe ser identificada y comunicada de manera oportuna y comprensible para todos los miembros de la organización. La eficacia del control interno depende, en gran medida, de que la información circule de forma accesible, confiable y comprensible para todos los niveles jerárquicos.

Una cultura organizacional que prioriza la información y la comunicación genera ventajas significativas: permite identificar oportunamente riesgos y desviaciones, facilita la capacitación continua, refuerza la transparencia y contribuye a que los sistemas de control interno se integren de manera natural en la rutina diaria de la empresa.

5) Supervisión o monitoreo: Implica las actividades de seguimiento y evaluación periódica de las actividades, con el fin de identificar deficiencias y aplicar medidas correctivas.

El monitoreo puede realizarse a través de evaluaciones periódicas, auditorías internas o externas, revisiones de desempeño y seguimiento de indicadores clave de control. Su objetivo principal es verificar que los controles estén operando según lo previsto y que los riesgos identificados sean gestionados adecuadamente. La información obtenida durante estas evaluaciones proporciona a la dirección elementos para ajustar

procesos, reforzar áreas críticas y optimizar la asignación de recursos.

En el contexto de las PyMEs argentinas, estos componentes no siempre se implementan de manera formal, lo que obliga a repensar su aplicación desde una perspectiva adaptativa y cultural más que estructural.

2.4 El ambiente de control como fundamento del sistema de control interno.

Según el informe COSO (2013) el componente de ambiente de control tiene cinco principios, formando la cultura organizacional propia que permite un control interno eficaz. A modo de resumen estos principios son: 1) el ejemplo de compromiso por parte de la dirección, 2) la independencia y supervisión del control interno, 3) el control del directorio y la determinación de las líneas de reportes, 4) el reclutamiento, desarrollo y 5) retención de los colaboradores y la rendición de cuentas.

1) La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos:

Hace referencia a crear la cultura mediante el ejemplo del personal directivo, estableciendo normas de conducta para los colaboradores, evaluar que dichas normas se cumplan y abordando los desvíos de manera oportuna.

2) El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y supervisa el desarrollo y funcionamiento del control interno: Con este principio se busca establecer responsables de actividades y quienes llevarán a cabo el control de manera independiente y con los conocimientos y la experiencia sobre dichas actividades. A su vez, será el consejo de administración quien realizará la supervisión sobre el sistema

de control.

3) La dirección establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos: Este principio hace referencia a evaluar toda la estructura organizacional de la empresa, asegurar las responsabilidades de cada área y las líneas de supervisión.

Para hacer eficiente este punto es importante la intervención de miembros de los equipos que necesitan que dichos controles se cumplan. Este punto busca lograr segregación de funciones con el objetivo de garantizar la veracidad, exactitud e integridad de la información.

4) La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener los colaboradores competentes en función de los objetivos: En este principio impacta la cultura que nace desde el área de recursos humanos estableciendo políticas de incorporación, evaluando competencias, personalidades y capacitando en las deficiencias del personal que forma parte de la organización. Además, incluye la forma de atraer, desarrollar a los colaboradores y retenerlos.

5) La organización tiene personas encargadas de las responsabilidades de control interno en función de los objetivos: Hace referencia a la obligación de rendir cuentas cumpliendo con normas y procesos.

A su vez, este principio establece medidas de desempeño, incentivos y recompensas por el cumplimiento de los objetivos del personal, evitando imponer presiones

excesivas. Las políticas de desempeño de los colaboradores forman parte de la cultura que la organización pretende adquirir y fomentar.

2.5 Modelo de las tres líneas

Este modelo es un marco internacional de referencia sugerido por el Instituto de Auditores Internos (IIA), desarrollado en 2013 como las tres líneas de defensa y actualizado en el 2020 para reflejar una versión moderna del gobierno corporativo. Uno de los objetivos de este enfoque según el IIA es diferenciar claramente los roles y responsabilidades de cada línea. Haciendo hincapié en la importancia del modelo, el informe COSO (2013) le hace referencia en el principio de la responsabilidad de supervisión que ejerce el consejo de administración.

En una cultura organizacional que prioriza el control interno este modelo establece que las primera y segunda líneas de defensa son realizadas por la dirección. La primera línea mediante la gestión de riesgos en las actividades del negocio, dirigiendo y orientando las acciones y la aplicación de los recursos. La segunda línea la realiza mediante la aplicación de su experiencia, supervisión y asistencia en la gestión de riesgo. Estas dos líneas de defensa reportan al órgano de gobierno.

En cambio, la tercera línea es realizada por el área de auditoría interna mediante procesos sistemáticos y disciplinados, basados en experiencia y juicio profesional. El área de auditoría interna está a cargo del director ejecutivo de auditoría (DEA), quien trabaja junto con su equipo de manera independiente, asesora tanto a la dirección como al gobierno y reporta directamente al órgano de gobierno (IIA, 2020).

La aplicación del modelo de las tres líneas requiere una clara definición de roles,

responsabilidades y mecanismos de supervisión. Cuando estos elementos no se encuentran claramente establecidos, pueden surgir dificultades en la gestión de los riesgos operacionales.

2.6 Auditorías que colaboran con el control interno.

Una auditoría, según la Real Academia española (s.f) constituye una “revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse”.

En el ámbito organizacional, existen diversos tipos de auditoría que contribuyen al fortalecimiento del sistema de control interno; no obstante, en el presente trabajo se abordarán únicamente dos de ellas, por considerarse las más relevante acerca del objeto de estudio en PyMEs.

2.6.1 Auditoría Interna

Según el Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (MIPP) 2024, la auditoría interna constituye una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, orientada a agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Su función principal es evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de las empresas en gestión de riesgos, control y gobernanza para el logro de sus objetivos (IIA, 2017).

El MIPP establece una serie de principios que definen la eficacia de la auditoría interna, entre los que se destacan la integridad, la objetividad, la competencia profesional, la alineación con los objetivos y riesgos de la organización, la comunicación eficaz y la

orientación a la mejora continua. Estos principios, más allá de su dimensión técnica, influyen directamente en la construcción de una cultura organizacional orientada al control, la transparencia y la rendición de cuentas.

Con respecto a este tipo de auditoría, la Norma 2130 del IIA (2017) indica que la auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de los controles y además incorporar los conocimientos obtenidos por consultoría en la organización.

A diferencia de la auditoría externa, la auditoría interna se desarrolla de manera continua dentro de la organización y mantiene un conocimiento profundo de sus procesos, su estructura y su cultura organizacional. Desde esta perspectiva, su aporte al control interno no se limita a la detección de desvíos o debilidades, sino que también promueve mejoras en los procedimientos, fomenta buenas prácticas y colabora activamente en la consolidación de su cultura de control.

No obstante, el grado de aceptación y madurez de la auditoría interna puede variar significativamente según el tipo de organización. Al respecto, Saccani (2015, citado en Urien. P, 2015) señala que "hay empresas, sobre todo las multinacionales, que están muy estructuradas en esta gimnasia de responder, de tener que reportar los temas o rendir cuentas. En las empresas locales se sienten más invasivos". Esta mención, evidencia diferencias culturales en la percepción del control y de los mecanismos de supervisión. Esta percepción, puede limitar la efectividad de la auditoría interna si es percibida como un elemento de fiscalización y no como una herramienta de mejora y apoyo a la gestión.

2.6.2 Auditoría externa

La auditoría externa constituye un proceso independiente de revisión, evaluación y

verificación de los estados contables y, en determinados aspectos, de los sistemas de control interno de una organización, realizados por profesionales ajenos a la entidad auditada. Su finalidad principal es emitir una opinión independiente acerca de si los estados contables presentan razonablemente la situación patrimonial, financiera y los resultados de la entidad, de conformidad con el marco contable aplicado.

En el desarrollo de su labor, el auditor externo aplica procedimientos de evaluación de riesgos con el objetivo de obtener una seguridad razonable de que los estados contables se encuentran libres de incorrecciones significativas, ya sea por error o fraude.

Desde esta perspectiva, Lattuca (2017) señala que, como parte del proceso de evaluación de riesgos, el auditor debe adquirir una comprensión del control interno relevante para la auditoría, dado que ello le permite identificar incorrecciones potenciales, analizar los factores de riesgo asociados y diseñar la naturaleza el momento de realización y el alcance de los procedimientos de auditoría posteriores (p.107).

Los controles pertinentes a la auditoría externa son, en su mayoría, aquellos vinculados con la información financiera. La determinación de si un control resulta relevante para la auditoría, ya sea de manera individual o en combinación con otros, constituye una cuestión de juicio profesional del auditor.

Además, la NIA 315 menciona que el auditor debe obtener conocimiento de los controles, para poder evaluar si el diseño y su implementación son eficientes (IAASB, 2019).

III: ENFOQUE BASADO EN RIESGOS

Nuestra paciencia conseguirá
más cosas que nuestra fuerza.

Edmund Burke

3.1 Riesgos en las organizaciones

Desde una perspectiva general, la Real Academia Española (RAE, s.f) define al riesgo como la “contingencia o proximidad de un daño”, destacando su carácter incierto, pero potencialmente perjudicial. El concepto de riesgo constituye un elemento central dentro de los sistemas de control interno, en tanto refiere a la posibilidad de que eventos internos o externos afecten el logro de los objetivos organizacionales.

En el ámbito organizacional, los riesgos se manifiestan como situaciones cuya ocurrencia no es segura, pero cuya probabilidad e impacto pueden generar consecuencias adversas, operativas, legales o reputacionales para la empresa. En este sentido, el control interno no tiene por finalidad eliminar completamente los riesgos, sino identificarlos, evaluarlos y gestionarlos de manera razonable. El objetivo es mantenerlos dentro de niveles aceptables cuando su eliminación no resulta posible.

La identificación y clasificación de los riesgos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial permite focalizar esfuerzos, priorizar recursos y fortalecer controles internos. De este modo, el enfoque basado en riesgos aporta valor a la gestión organizacional al promover una visión preventiva, orientada a anticipar eventos adversos antes de que se materialicen.

La relevancia de este enfoque se refleja en la Norma Internacional de Auditoría 315 (IAASB, 2019) al establecer que el auditor externo debe obtener conocimiento de si la entidad cuenta con un proceso formal de identificación de los riesgos relevantes. Del mismo modo, debe comprender cómo la organización estima la significatividad de dichos riesgos, valora su probabilidad de ocurrencia, y define las respuestas para hacerle frente (p. 5).

Por su parte, la Norma ISO 9001:2015 destaca la importancia del pensamiento basado en riesgos como elemento esencial para la eficacia de los sistemas de gestión de calidad. La consideración sistemática de riesgos y oportunidades contribuye a mejorar el desempeño organizacional, fortalecer los procesos y aumentar la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes (p. 10).

Según la Comisión de Integridad y Cumplimiento del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires (2023), los riesgos pueden clasificarse en distintas categorías:

1) Riesgos estratégicos: aquellos que pueden comprometer la continuidad o incluso la supervivencia de la empresa. Según el informe citado, las organizaciones destinan menos atención y tiempo a la gestión de este tipo de riesgos en comparación con otros; sin embargo, las pérdidas asociadas a los riesgos estratégicos representan cerca del 90% del total de las pérdidas ocasionadas por los demás tipos de riesgos.

2) Riesgos operacionales: son aquellos vinculados a fallas inesperadas en las operaciones diarias de la empresa. Estas pueden originarse por errores humanos, deficiencias o fallas en los procesos internos, problemas en los sistemas utilizados o incluso por acontecimientos externos que exceden el ámbito de control de la organización.

3) Riesgos financieros: hace referencia a la posibilidad de que la compañía no sea capaz de afrontar sus deudas financieras, declarándose insolvente.

Dentro de los principales riesgos financieros se destacan el riesgo de crédito, asociado al incumplimiento de pago por parte de terceros; el riesgo de liquidez, vinculado a la imposibilidad de disponer de efectivo suficiente para atender obligaciones en tiempo y forma; el riesgo de cambio, derivado de las fluctuaciones en el valor de las monedas

extranjerías; y el riesgo de mercado, relacionado con posibles pérdidas ocasionadas por variaciones en variables financieras como tasas de interés, tipos de cambio o spreads de crédito.

4) Riesgos legales: son aquellos asociados a la posibilidad de que una empresa reciba sanciones legales o reglamentarias, sufra pérdidas financieras o vea afectada su reputación como consecuencia del incumplimiento de leyes, reglamentos, normas u otras disposiciones aplicables. Estos riesgos también comprenden el incumplimiento de políticas internas y estándares de autorregulación establecidos por la propia organización.

5) Riesgos reputacionales: se refiere a la posibilidad de que la imagen, el prestigio o la reputación de una empresa se vean afectados negativamente como consecuencia de conductas inadecuadas, prácticas deficiencias o acciones ilícitas llevadas a cabo tanto por la organización como por sus integrantes. Este tipo de riesgo resulta especialmente relevante debido a que la reputación constituye uno de los activos intangibles más importantes y valiosos para cualquier empresa.

3.2 Evaluación de riesgos

La gestión de riesgos constituye un proceso esencial dentro del sistema de control interno, ya que permite a las organizaciones identificar, analizar y responder a los eventos que podrían afectar el logro de sus objetivos. De acuerdo con el Marco COSO (2013), la organización debe identificar y analizar los riesgos relevantes, evaluando su impacto y probabilidad, y determinando las respuestas adecuadas para su gestión (p. 56).

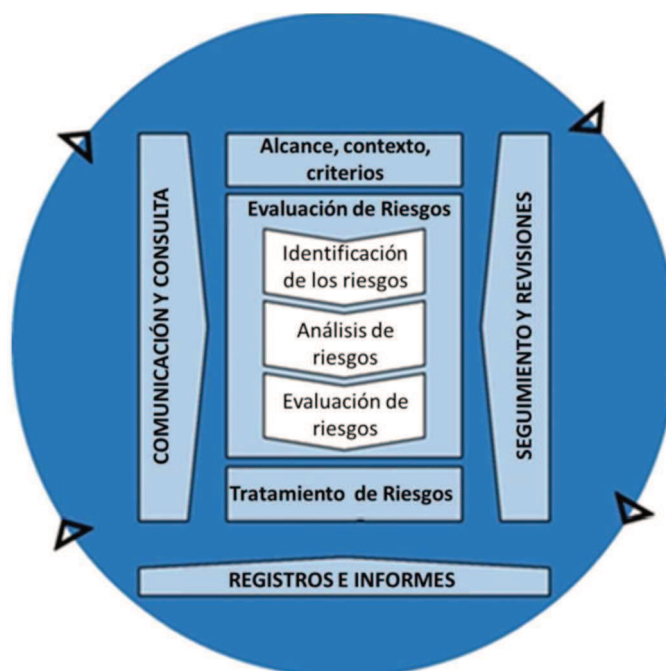
Gestionar riesgos no implica únicamente reaccionar frente a situaciones adversas, sino adoptar un enfoque sistemático, continuo y proactivo que permita anticipar amenazas, reducir su impacto potencial y fortalecer la toma de decisiones. En este marco, resulta fundamental analizar la eficacia de los controles existentes, verificando si se encuentran

correctamente diseñados e implementados y si resultan suficientes para mitigar los riesgos identificados.

Al respecto, Chapelle (2023) sostiene que “Las empresas y los gobiernos deben vigilar y responder a las amenazas, o causarán estragos para ellos mismos y para los demás, como hemos presenciado demasiadas veces. Cuando la gestión de riesgos falla, las organizaciones se hunden”.

3.3 Administración y gestión de riesgos

En concordancia con el enfoque COSO (2013), la Norma ISO 31000:2018 establece que la gestión de riesgos debe integrarse en la administración general de la organización y formar parte de los procesos de toma de decisiones. Adicionalmente, señala que dicho proceso debe incorporarse a la estructura organizativa, a las operaciones y a la cultura de la empresa, reforzando la responsabilidad compartida en la gestión del riesgo (p. 10).



Fuente: ISO 31000:2018

La gestión de riesgos implica la evaluación de factores internos como externos que inciden en la actividad organizacional. Los riesgos identificados se clasifican en función de su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial, considerando los efectos que podrían generar sobre la operatoria, la información financiera y el cumplimiento normativo. A partir de dicha evaluación, la dirección define respuestas apropiadas, que pueden consistir en evitar, mitigar, aceptar o transferir los riesgos, con el objetivo de reducir su impacto a niveles tolerables.

Cabe destacar que una gestión adecuada de riesgos no persigue su eliminación total, sino su identificación, análisis y tratamiento razonable, de modo de reducir su probabilidad e impacto dentro de parámetros aceptables. Desde este punto de vista, la eficacia del control interno depende de la correcta identificación de las áreas críticas que presentan mayores riesgos operativos y financieros.

En entornos estables, la gestión de riesgos resulta relativamente más sencilla; sin embargo, en contextos dinámicos y cambiantes, donde nuevas amenazas emergen constantemente, el proceso se torna más complejo. Al respecto, Mora (2019) señala que “con la progresiva complejidad e imprevisibilidad del entorno, la gestión del riesgo es esencial en las organizaciones, tanto privadas como públicas, en todos los sectores”.

3.4 Actividades de control

La efectividad del control interno se encuentra estrechamente vinculada al ambiente de control y a la cultura organizacional predominante. La identificación de riesgos

y la definición de actividades de control deben abordarse de manera práctica y focalizada, priorizando aquellas áreas que concentran mayor exposición a errores, irregularidades o fraudes.

Según el informe COSO (2013) el componente de actividades de control tiene tres principios, formando la cultura organizacional propia que permite un control interno eficaz. A modo de resumen estos principios son: 1) actividades de control seleccionadas y desarrolladas, 2) controles generales de IT seleccionados y desarrollados y 3) controles implantados mediante políticas y procedimientos.

1) La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a reducir los riesgos para la consecución de los objetivos hasta niveles aceptables: Hace referencia a las actividades de supervisión que surgen de la evaluación de riesgos, considerando los factores propios de la entidad, las estructuras, políticas, procedimientos y competencias y responsabilidades, A su vez, considera a que nivel se aplican las actividades de control, abordando la separación de funciones.

2) La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos: determinando hasta en qué medida genera dependencia del uso de la tecnología, estable las actividades de control pertinentes para garantizar tanto que la información sea completa y exacta como la fiabilidad e integridad. Para lograr el uso efectivo de la tecnología incluye adquisiciones, bajas y actividades de mantenimiento.

3) La organización despliega actividades de control mediante políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen en práctica las políticas: Hace referencia a las políticas y procedimientos respaldatorios, las responsabilidades en la ejecución de estas, actuar en el momento oportuno, generando medidas correctivas cuando sea necesario, empleando a personal competente y de cómo funcionan mejor los procesos, y revaluación de dichas políticas y procedimientos.

Entre las áreas críticas se destacan ventas, cobros, compras y pagos, debido a su impacto directo en la generación y aplicación de recursos económicos y en la confiabilidad de la información contable. El análisis por áreas permite visualizar cómo los principios del control interno se materializan en la operatoria diaria y cómo la ausencia de una cultura preventiva debilita dichos mecanismos.

Por el contrario, una cultura organizacional orientada a la responsabilidad, la transparencia y el cumplimiento facilita la aceptación de los controles, reduce la resistencia interna y disminuye la necesidad de supervisión excesiva. A continuación, se desarrollan los principales riesgos y actividades de control asociados a cada una de estas áreas clave.

3.4.1. Área de ventas:

El área de ventas es responsable de generar los ingresos que sostienen la actividad económica de la empresa. Su correcto funcionamiento incide directamente en la rentabilidad y en la imagen organizacional.

Identificación de riesgos:

Según Lattuca (2017) pueden identificarse riesgos tales como, despachos de

mercaderías no autorizadas o no solicitadas por el cliente; despachos en exceso de lo facturado, ya sea por error o connivencia; omisión de registro de ventas efectuadas; facturación con valores incorrectos y errores de imputación en los importes (p. 212).

Actividades de control:

- Separación de funciones entre la emisión de facturas y la autorización de notas de crédito, devoluciones o descuentos.
- Emisión de facturas únicamente con documentación de respaldo correspondiente (remito o nota de pedido), asegurando numeración correlativa de comprobantes.
- Revisar y validar previa de la información de facturación.
- Supervisión independiente del despacho de mercadería, acompañado del correspondiente remito.

3.4.2. Área de cobros:

Los cobros representan el flujo de ingresos de la empresa, y su adecuada administración resulta determinante para la liquidez y la estabilidad financiera.

Identificación de riesgos:

Falta de registro o registro erróneo de importes o en cuentas corrientes de deudores; apropiación indebida de fondos; retrasos en el recupero de créditos por cobrar.

Actividades de control:

- Registro de cobros de manera inmediata en el sistema contable.
- Conciliación periódica entre recibos, cuentas bancarias y registros contables.
- Separación de funciones entre la persona que factura y quien registra el cobro.
- Establecimiento de políticas claras de gestión de morosidad.

- Endoso restrictivo en los cheques recibidos para su depósito exclusivo en cuentas de la empresa.
- Circularizar las cuentas corrientes de clientes para verificar saldos y movimientos.

3.4.3. Área de compras:

El área de compras cumple un rol estratégico de abastecimiento oportuno de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento operativo.

Identificación de riesgos:

Favoritismo en la selección de proveedores; compras a precios superiores al de mercado; compras innecesarias o de baja calidad; errores o fraudes en la registración de facturas; compras registradas a proveedores inexistentes; omisión o duplicación de registros; apropiación indebida de bienes.

Actividades de control:

- Autorización previa de todas las órdenes de compra.
- Aprobación jerárquica de solicitudes de cada sector.
- Comparación de presupuestos entre diferentes proveedores.
- Registro actualizado de proveedores aprobados.
- Separación entre quien ordena, recibe y registra la mercadería.
- Control de cantidad y calidad al momento de la recepción.

3.4.4. Área de pagos:

Esta área es particularmente sensible, ya que implica la salida de fondos de la empresa. Un manejo inadecuado puede generar pérdidas financieras, incumplimientos o

incluso fraudes.

Identificación de riesgos:

Pagos duplicados o ficticios; errores en importes o en las imputaciones contables; incumplimientos de obligaciones con proveedores u organismos fiscales.

Actividades de control:

- Autorización previa de todos los pagos.
- Conciliaciones periódicas de caja y bancos.
- Segregación de funciones entre quien prepara y quien lo autoriza el pago.
- Utilización de medios electrónicos para asegurar trazabilidad.
- Circularización de cuentas corrientes de proveedores.

En síntesis, el enfoque basado en riesgos se presenta como una herramienta fundamental para fortalecer el sistema de control interno y mejorar la calidad de la gestión organizacional. La identificación, análisis y tratamiento de los riesgos permiten anticipar eventos adversos, optimizar la asignación de recursos y contribuir al logro de los objetivos estratégicos, operativos y financieros de la organización.

En el caso de las PyMEs, la aplicación de este enfoque requiere considerar las particularidades propias de su estructura, su cultura organizacional y su nivel de formalización. La implementación de controles no debe responder a modelos rígidos ni estandarizados, sino que debe ser proporcional al tamaño, la complejidad y la naturaleza de las operaciones de cada organización. De este modo, los controles resultan efectivos, sostenibles y compatibles con la realidad operativa, evitando generar cargas administrativas innecesarias.

También, una gestión de riesgos adecuada no persigue la eliminación total de los riesgos, sino su tratamiento razonable dentro de niveles aceptables. Bajo este enfoque, la cultura organizacional desempeña un rol clave, ya que condiciona la forma en que los riesgos son percibidos, gestionados y controlados. Un enfoque preventivo, integrado a los procesos cotidianos y alineado con los valores de la organización, contribuye a consolidar un sistema de control interno eficaz y orientado a la mejora continua.

Este marco conceptual sienta las bases para el análisis de la interacción entre cultura organizacional y control interno, que será abordado en el capítulo siguiente, profundizando en cómo los factores culturales inciden en la adopción, sostenibilidad y efectividad de los sistemas de control en las PyMEs.

IV: CULTURA ORGANIZACIONAL Y CONTROL INTERNO

The culture of a
workplace – an organization's
values, norms and practices-has a
huge impact on our happiness and
success.

Adam Grant

4.1 Cultura organizacional

En línea con la definición general de cultura propuesta por la Real Academia Española — como un conjunto de modos de vida, costumbres, conocimientos y grado de desarrollo que caracterizan a un grupo social —, en el ámbito empresarial este concepto se traduce en un sistema de valores, creencias y prácticas compartidas que condicionan la manera en que los colaboradores interpretan su realidad y enfrentan desafíos internos y externos.

Si bien su naturaleza es intangible, la cultura organizacional tiene efectos sobre la gestión influyendo en la productividad, la motivación, el compromiso de los colaboradores y en la retención de talento, y especialmente en la forma en que se implementa y sostiene el sistema de control interno. Por ello, comprender la cultura implica adentrarse en los aspectos visibles y en los supuestos profundos que estructuran la vida cotidiana de la empresa.

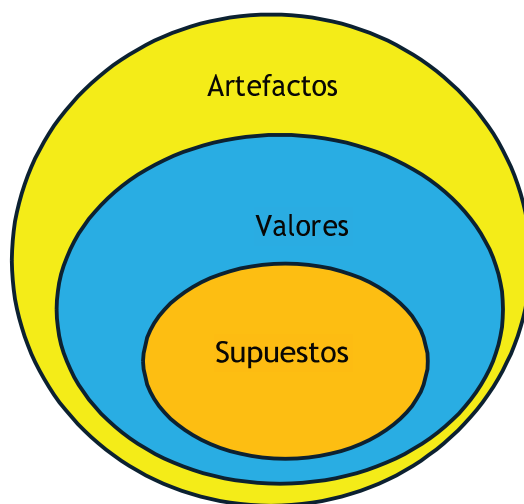
La cultura organizacional se configura a partir de factores internos, tales como el liderazgo, la estructura, los valores compartidos y los estilos de comunicación, y de factores externos como el entorno económico, las regulaciones, el mercado y las condiciones socioculturales.

Estos elementos interactúan de manera dinámica, influyendo en las creencias y los comportamientos que sustentan la vida organizacional, ya que, como sostiene Robbins y Judge (2009), el comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de los individuos actuando por su cuenta (p. 32).

Esta comprensión es fundamental para interpretar cómo las PyMEs adoptan o resisten determinados cambios en sus sistemas de control de los procesos administrativos.

Uno de los principales referentes del campo es Edgar H. Schein quien propone, en su libro *Cultura organizacional y liderazgo* (2017), un modelo de tres niveles para comprender los niveles visibles y aquellos que están más ocultos en la cultura de una empresa:

- Nivel 1 – Artefactos: son los elementos observables y tangibles de la organización, como la estructura física, los códigos de vestimenta o las rutinas diarias. Para interpretarlos adecuadamente se debe comprender el contexto cultural subyacente.
- Nivel 2 – Valores: son los principios y normas que la organización comunica públicamente, tales como la misión, visión y valores corporativos.
- Nivel 3 – Supuestos: son las creencias inconscientes que guían el comportamiento automático de los miembros. Son estas presunciones, invisibles pero profundas, las que sostienen o limitan procesos de transformación organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en 1980 Geert Hofstede, diseñó una de las teorías más conocidas sobre dimensiones culturales aplicable al análisis organizacional, ampliada en 2010. Este

modelo ampliamente reconocido identifica seis dimensiones culturales que influyen en la manera en que las organizaciones funcionan y en cómo se gestionan las relaciones internas.

- Distancia jerárquica: grado en que los menos poderosos aceptan la distribución desigual del poder.
- Individualismo vs. Colectivismo: orientación hacia logros individuales o hacia objetivos colectivos.
- Aversión a la incertidumbre: nivel de tolerancia frente a la ambigüedad y al riesgo.
- Masculinidad vs. Feminidad: predominio de valores de competitividad, logro y éxito (masculinidad) frente a cooperación, cuidado y calidad de vida (feminidad).

La teoría de Hofstede fue ampliada en investigaciones posteriores por Michael Bond incorporando la quinta dimensión en 1999 y la sexta dimensión en 2010 por Minkov.

- Orientación a largo plazo vs. Corto plazo: prioridad otorgada a la planificación estratégica a largo plazo frente a soluciones inmediatas.
- Indulgencia vs. Restricción: grado en que se permite la satisfacción de necesidades personales y sociales frente a la disciplina y la norma.

Este modelo permite interpretar cómo determinadas características culturales, frecuentemente presentes en las PyMEs argentinas, influyen directamente en la forma en que conciben, implementan y sostienen los sistemas de control interno. Entre ellas se destacan la alta centralización, la orientación colectivista, aversión a la incertidumbre y enfoque a corto plazo.

4.2 Cambio cultural en las organizaciones

El cambio cultural en las organizaciones no constituye únicamente un conjunto de

acciones técnicas orientadas a modificar procedimientos. Implica, en un sentido más profundo, una transformación en la forma en que las personas interpretan el mundo del trabajo del cual forman parte.

Cuando se habla de cambio cultural en esta tesis, se hace referencia a realizar todos los cambios necesarios para lograr una cultura organizacional que acompañe y sostenga el control interno en el tiempo.

Según Robbins y Judge (2009), en un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativa de mayor productividad y competencia implacable en el mercado, los empleados pueden sentirse presionados para tomar atajos, violar las reglas o desarrollar otras formas de prácticas cuestionables. Cambiar una cultura de este tipo, en última instancia, es intervenir en las creencias que otorgan sentido y estabilidad, y abrir la posibilidad a nuevas interpretaciones de la realidad organizacional (p. 26).

A medida que la organización crece, se enfrenta a nuevos desafíos, surge la necesidad de coordinación y eficiencia, lo que impulsa la adopción de prácticas más sistematizadas. Al crecer, la cultura organizacional evoluciona hacia un mayor orden y disciplina, acompañando la formalización de procesos, la definición de roles y la incorporación de controles internos más rigurosos.

La consolidación de una cultura orientada al control requiere un proceso de aprendizaje organizacional sostenido, capaz de fortalecer la conciencia ética y el pensamiento crítico de todos los miembros. La formación académica en temas de gestión de riesgos, ética profesional y toma de decisiones se convierte en una herramienta esencial para reducir la resistencia al cambio y promover comportamientos coherentes con los principios de la organización.

En el ámbito de las PyMEs, resulta clave reflexionar sobre la forma en que se conciba y gestione el cambio de cultura organizacional, de modo tal que el control interno sea incorporado y valorado como un componente esencial de la gestión. Su integración efectiva a la cultura permite fortalecer comportamientos responsables, reducir riesgos y sostener el crecimiento organizacional.

La cultura organizacional no es estática, sino que evoluciona en función del ciclo de vida de la empresa y de las personas que la integran. En la vida cotidiana, las personas atraviesan cambios permanentes, sin embargo, en las empresas existe resistencia al momento de realizar dichos cambios.

Según Schein (2017), “un cambio cultural, consiste en una larga serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan la visión que los miembros del grupo tienen tanto sobre sus relaciones externas en sus distintos entornos, como sobre sus relaciones internas con los demás.”

La resistencia al cambio constituye un obstáculo para la implementación de nuevos controles internos formales. Entre las causas más frecuentes se encuentran:

- Desconocimiento o falta de información sobre los cambios propuestos.
- Temor a perder poder, estatus o autonomía.
- Sentimiento de amenaza a la competencia o desempeño.
- Falta de confianza en la dirección o en los responsables del cambio.
- Experiencias negativas previstas con procesos de cambio mal gestionados.

En las PyMEs, estas resistencias suelen ser incluso más visibles debido a sus estructuras informales, roles multifuncionales y una fuerte personalización del liderazgo. La implementación de nuevos procedimientos de control interno, por ejemplo, puede

ser interpretada como un incremento de supervisión, burocracia o desconfianza, más que como una herramienta de mejora.

El modelo de gestión del cambio, diseñado por Virginia Satir, basado en su experiencia como terapeuta familiar y organizacional en la década de 1960, muestra que gestionar un cambio es difícil, muchas veces debido a la resistencia, componente generado por la frustración confusión y miedo cuando se alteran los procesos tradicionales.

El modelo comienza con “la forma en que siempre se han realizado las cosas”. Estos métodos son habituales y cómodos para el equipo, sin embargo, pueden generar brechas de productividad. A medida que comienza el cambio, las personas entran en la fase de resistencia, donde pueden rechazar la necesidad de cambio. Esto lleva a una etapa de caos, que se caracteriza por la confusión y el desorden: los procesos y flujos de trabajo no fluyen con la misma fluidez, los errores son frecuentes y puede parecer que el cambio no está funcionando.

Gradualmente, los individuos transitan la integración que es el período en que se integran nuevos métodos y procesos en la rutina diaria y los flujos de trabajo. Como último paso de este modelo los individuos alcanzan la adaptación de las nuevas formas, convirtiéndose en su nueva forma de trabajo.

Una correcta gestión del cambio aumenta considerablemente las probabilidades de éxito, ya que ayuda a experimentar la transición de las personas impactadas por un cambio mediante la utilización de herramientas para contenerlas, disminuir las barreras y dotarlas de conocimientos y/o habilidades.

Un proceso de cambio se llevará a cabo de manera más eficiente si todas las personas involucradas en él están comprometidas, ya que es una realidad que el cambio

sucede a través de las personas y para que éstas sean consideradas es necesario conocer sus valores, hábitos, creencias y comportamientos.

4.3. Cultura de control versus cultura de confianza

El equilibrio entre la cultura basada en el control y otra sustentada en la confianza constituye un aspecto crítico dentro de la dinámica organizacional. Una cultura de control implica un enfoque basado en riesgos. En la actualidad, diversas medidas en cuanto a leyes y regulaciones se están creando para motivar este enfoque.

Es importante conocer hasta qué punto los controles son necesarios. Un exceso de control puede generar desmotivación, percepción de desconfianza y burocracia que deriva en lentitud. Por el contrario, una confianza sin mecanismos de supervisión puede derivar en riesgos elevados. En este contexto, Hitt, Black y Porter (2006) señalan que “los administradores siempre deben tener en mente que el control es uno de los medios para alcanzar una meta, y no es una meta en sí mismo” (p. 565).

Por otro lado, según la Asociación Mundial de Compliance (s. f.), “el Corporate Compliance es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos”.

Dentro de este ámbito se consideran también los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20, que aportan lineamientos para la transparencia, la equidad de directorio y la sostenibilidad. Además, los códigos de conducta formalizan los valores institucionales y orientan comportamientos, especialmente relevantes en las PyMEs

donde muchas pautas suelen transmitirse de manera informal.

En síntesis, el control interno, la gestión de riesgos, la auditoría y el compliance conforman un entramado de prácticas interdependientes que sustentan la transparencia y la sostenibilidad de las organizaciones, resulta especialmente relevante para su implementación en las PyMEs del país.

4.4 La cultura organizacional como base del control interno

El ambiente de control, componente que en el Informe COSO (2013) se integra dentro del enfoque de Gobierno y Cultura, constituye el principal punto de articulación entre la manera en que se implementa el control interno en una empresa y su cultura organizacional.

Si bien tradicionalmente el control interno ha sido asociado con herramientas técnicas, procedimientos formales y mecanismos de supervisión, el Informe COSO, reconoce que el componente cultural es el fundamento sobre el cual se construye todo el sistema de control. La cultura actúa como el “ambiente” que moldea la conducta de los miembros de la organización, condiciona su disposición al cumplimiento de normas y define la forma en que se interpretan y ejecutan los procesos de control.

Desde esta perspectiva, el ambiente de control, primer componente de COSO, no se limita a la estructura formal de la organización, sino que integra valores éticos, estilos de liderazgo, actitudes hacia la responsabilidad y la percepción colectiva sobre la importancia del control. Según este informe COSO (2013), “el consejo de administración demuestra independencia de la dirección y supervisa el desarrollo y el funcionamiento del control interno” (p. 38).

Tal como señalan Hitt, Black y Porter (2006) “La esencia de las organizaciones consiste en que los individuos renuncian a su independencia absoluta, de manera que sea posible alcanzar metas y objetivos comunes” (p. 568). Esta afirmación permite comprender que la relación entre el ambiente de control y la cultura organizacional es profundamente recíproca, en la medida en que los empleados aceptan los controles y la supervisión como parte natural de su forma de trabajo, integrándolos a la cultura de la empresa.

En consecuencia, una cultura que promueve la transparencia, la comunicación abierta y la responsabilidad compartida genera una mayor adhesión a los procesos de control interno y reduce la necesidad de mecanismos rígidos y correctivos. Por el contrario, culturas caracterizadas por la informalidad, la desconfianza o la excesiva centralización tienden a debilitar el sistema de control, favoreciendo prácticas reactivas en lugar de enfoques preventivos.

En este marco, el Pacto Global de las Naciones Unidas refuerza la importancia de consolidar culturas organizacionales orientadas a la ética, la transparencia y la responsabilidad adoptando sus estrategias y operaciones de acuerdo con diez principios escritos sobre Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y lucha contra la Corrupción.

4.5 La cultura organizacional como factor crítico en la eficacia del control interno.

El Marco Integrado de Control Interno del COSO (2013) reconoce que el ambiente de control constituye el fundamento del sistema y que este se ve fuertemente influido por los valores éticos, el estilo de liderazgo, el compromiso de la dirección y la responsabilidad asumida por los integrantes de la organización. En tal sentido, una cultura organizacional alineada con principios de ética, transparencia y responsabilidad favorece la internalización de los controles, reduciendo la resistencia al cumplimiento y fortaleciendo su efectividad.

Cuando la cultura organizacional promueve comportamientos preventivos, comunicación abierta y una adecuada segregación de funciones, el control interno se convierte en una herramienta de apoyo a la gestión y no en un mero mecanismo de vigilancia. Por el contrario, en organizaciones donde prevalecen prácticas informales, excesiva confianza personal, tolerancia al incumplimiento o concentración de decisiones, los controles tienden a ser percibidos como obstáculos burocráticos, lo que debilita su aplicación y aumenta la exposición a errores, irregularidades o fraudes.

En consecuencia, puede afirmarse que el éxito o fracaso del control interno no reside únicamente en su estructura normativa o técnica, sino en la capacidad de la organización para integrar dichos controles dentro de su cultura. Una cultura organizacional sólida, orientada a la prevención, el cumplimiento y la mejora continua, constituye un factor crítico para garantizar la eficacia del control interno y contribuir a la sostenibilidad y transparencia de las organizaciones.

V: MÉTODO

Remember you live in a community.

You have a responsibility to be
accountable to your family and
your community as well as
yourself.”

Cherrié Moraga

5.1 Diseño de la investigación

5.1.1 Enfoque de la investigación

El presente estudio adopta un enfoque mixto con predominio descriptivo, con apoyo de herramientas de análisis estadísticas, orientado a analizar y comprender los fenómenos vinculados con la cultura organizacional y el control interno en las PyMEs del país.

Este diseño permite identificar percepciones, comportamientos y prácticas actuales, contribuyendo así a generar conocimiento aplicable a contextos organizacionales reales. El propósito principal consiste en describir las características y dinámicas observadas, así como identificar patrones y tendencias que sirvan de base para las interpretaciones desarrolladas en la presente investigación y para la elaboración de indicadores propios.

5.1.2 Tipo de diseño de la investigación

El presente estudio se clasifica, según Hernández Sampieri (2014) como una investigación no experimental dado que se desarrolla sin la manipulación deliberada de las variables independientes, limitándose a observar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural (p. 152). En este marco, la categoría de análisis principal es el control interno (variable dependiente), mientras que la categoría explicativa es la cultura organizacional (variable independiente).

El diseño es transversal, ya que la recolección de datos se realiza en un único momento del tiempo. Esta característica permite analizar el fenómeno en un momento determinado, sin considerar su evolución temporal.

El estudio presenta un alcance descriptivo, en tanto busca identificar y describir la incidencia de una o más categorías de análisis en una población específica. En

particular, se pretende describir la forma en que la cultura organizacional influye en el sistema de control interno, sin establecer relaciones causales estrictas ni inferencias estadísticas generalizables.

5.2. Población y muestra

5.2.1. Población

La población objetivo está conformada por un conjunto de pequeñas y medianas empresas pertenecientes a la República Argentina definidas de acuerdo con los parámetros establecidos por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, considerando tanto criterios de facturación como de cantidad de empleados. La unidad de información de esta población es el mando medio/alto o propietario.

Este estudio se circunscribe al ámbito geográfico de la República Argentina, considerando empresas activas durante el primer trimestre de 2026.

5.2.2. Muestreo

El muestreo se entiende como el procedimiento mediante el cual se selecciona un subconjunto de elementos de una población con el propósito de obtener información representativa de la misma.

Para esta investigación se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, dado que el objetivo principal no es la generalización estadística a toda la población de PyMEs argentinas, sino el análisis en profundidad de casos seleccionados que permitan comprender la relación entre cultura organizacional y control interno.

El criterio de selección está basado en la capacidad de acceso al personal directivo o administrativo de las empresas seleccionadas. La muestra quedó confirmada por 64 PyMEs pertenecen al área de Rosario (Santa Fe) y San Nicolas de los Arroyos (Buenos Aires). La elección de las empresas respondió a la disponibilidad de acceso y a la posibilidad de obtener información pertinente para el objeto de estudio.

Esta selección se encuentra libre de sesgos significativos que pudieran afectar el análisis de la relación entre cultura organizacional y control interno o que tiendan a contribuir la hipótesis.

5.3. Técnicas y elementos de recolección de datos.

Para tal fin se aplicaron las siguientes técnicas:

- a) **Encuesta estructurada:** Con el objetivo de obtener información comparable, se diseñó un cuestionario estructurado dividido en bloques temáticos (A-D), los cuales se detallan en el apartado correspondiente a los instrumentos de investigación. La mayoría de las preguntas fueron formuladas con opciones cerradas y escalas de respuesta, lo que facilitó el procesamiento y análisis estadísticos de los datos. Igualmente, se incorporó una pregunta abierta de carácter opcional, con el fin de captar el nombre de las empresas encuestadas.
- b) **Entrevistas semiestructuradas:** A un subconjunto de empresas participantes se les realizaron entrevistas semiestructuradas a gerentes y responsables de áreas clave. El propósito de esta técnica es obtener información cualitativa que complemente los resultados de la encuesta, especialmente relacionadas con las percepciones culturales, las resistencias internas y los factores críticos en la implementación de sistemas de control interno.

5.4. Canales de contacto

Para la recolección de la información de la encuesta, se establecieron diversos canales de contacto con las PyMEs participantes, con el objetivo de facilitar la comunicación, garantizando la participación voluntaria y asegurar la confidencialidad de los datos proporcionados.

Los principales canales de contacto utilizados fueron los siguientes:

- Correo electrónico: Se empleó como medio principal para el envío de invitaciones a participar de la investigación, así como para la distribución del cuestionario estructurado en formato digital y la coordinación de entrevistas.
- Comunicación telefónica: se utilizó para el primer acercamiento de algunas empresas, con el fin de explicar los objetivos del estudio, confirmar la disposición a participar y coordinar fechas y horarios para las entrevistas semiestructuradas.
- Plataformas digitales de videollamadas: se recurrió a herramientas como Google Meet o Microsoft Teams para la realización de entrevistas semiestructuradas.
- Mensajería instantánea: en algunos casos, se emplearon aplicaciones de mensajería (como WhatsApp) para realizar seguimientos, enviar recordatorios y facilitar la comunicación ágil con los participantes.

5.5. Instrumentos de investigación

El principal instrumento de recolección de datos de la presente investigación es un cuestionario estructurado, diseñado específicamente en función de los objetivos planteados y de la problemática de análisis vinculada al cambio cultural en el sistema de control interno de las PyMEs.

El cuestionario fue elaborado a partir de:

- La revisión bibliográfica y documental realizada en el marco teórico.
- La necesidad de relevar información relacionada con la percepción cultural y el grado de formalización, implementación y aplicación de los controles internos.

El instrumento se organizó en cuatro bloques temáticos, con el propósito de facilitar el análisis integral de la información obtenida:

➤ BLOQUE A: Control interno general

Este bloque indaga sobre la existencia de procedimientos formalizados, la frecuencia de revisión de procesos, la capacitación del personal, la documentación de hallazgos y la realización de auditorías internas o externas.

➤ BLOQUE B: Controles específicos por sectores

Este apartado revela la implementación de controles de áreas consideradas críticas, tales como el área financiera, compras, clientes y proveedores y sistemas de información. La mayor parte de las preguntas fueron diseñadas en formato cerrado con opciones múltiples, brindando la posibilidad de cuantificar y comparar las respuestas de manera estandarizada.

➤ BLOQUE C: Situación general

Incluye datos de caracterización de la organización y del encuestado, tales como el sector de actividad, la cantidad de empleados, el cargo y la antigüedad en la empresa, los

cuales resultan necesarios para contextualizar e interpretar los resultados obtenidos.

La identificación de la empresa se incluyó de manera opcional, con el fin de no condicionar la participación de los encuestados.

➤ **BLOQUE D: Cultura organizacional**

Este bloque explora la percepción del control interno desde la perspectiva cultural, abordando aspectos como la valoración de los controles, la actitud frente a su implementación, el compromiso de la dirección, el impacto de la cultura organizacional y su relación con los valores éticos de la empresa.

En cuanto a la aplicación, el cuestionario fue distribuido en formato digital, mediante formularios en línea, con el objetivo de alcanzar una mayor tasa de respuesta.

Como complemento a la encuesta estructurada, se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas orientado a profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes en cuanto a la cultura organizacional y el control interno. Este instrumento permitió enriquecer el análisis cuantitativo mediante información cualitativa relevante.

5.6. Técnicas de análisis de datos

El cuestionario fue procesado mediante la utilización de herramientas (porcentajes, frecuencias y gráficos comparativos) con el fin de identificar tendencias generales y diferencias entre grupos. Con estos datos, a su vez, se realizaron dos índices que permitir interpretar de una manera diferente la información obtenida.

Los datos provenientes de las entrevistas semiestructuradas fueron analizados mediante una codificación temática, permitiendo interpretar percepciones, valores y patrones culturales vinculados al control interno.

5.7. Procedimiento

La recolección de datos se realizó en el primer trimestre del año 2026. Se contactó a las empresas mediante redes profesionales, invitando a participar de manera voluntaria garantizando el anonimato de las respuestas e informando a los participantes sobre los fines académicos de la investigación.

Se solicitó consentimiento explícito a cada participante, garantizando el anonimato y confidencialidad según las pautas éticas de investigación social.

5.8. Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones del estudio se encuentra el tamaño de la muestra y el uso de un muestreo no probabilístico, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados al conjunto de las PyMEs argentinas. No obstante, los hallazgos permiten identificar tendencias relevantes que pueden servir de base para futuras investigaciones.

VI. RESULTADOS

“He fallado una y otra vez a lo largo de
mi vida, es por eso por lo que
he tenido éxito”

Michael Jordan

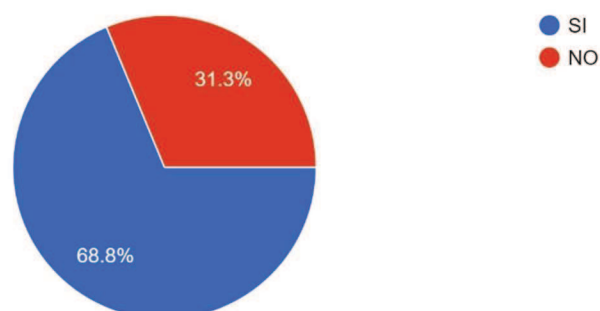
6.1 Resultados de la encuesta general.

Finalizada la etapa de recolección de datos —en la que se encuestaron 64 empresas PyMEs de la República Argentina— se procedió al análisis de los resultados obtenidos y luego se crearon dos índices interpretativos de dicha información.

BLOQUE A – Control interno general.

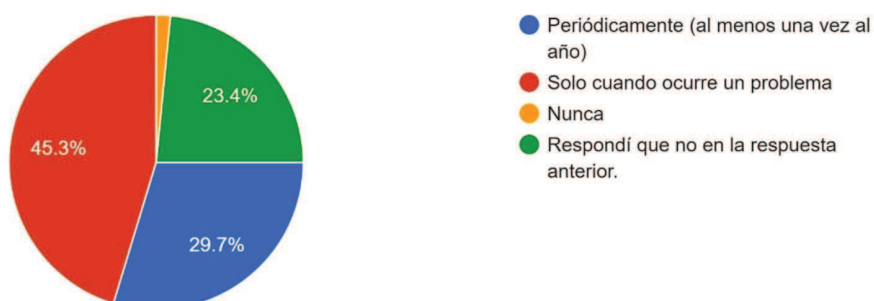
¿La empresa cuenta con procedimientos formalizados por escrito?

64 respuestas



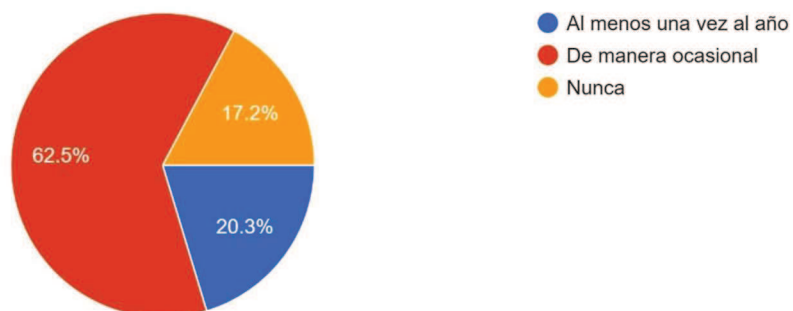
¿Con qué frecuencia se revisan o actualizan los procesos de control interno?

64 respuestas



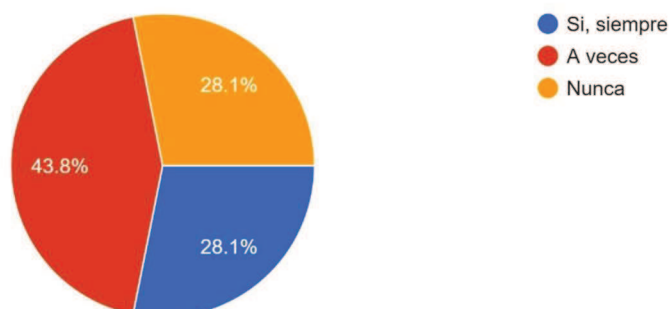
¿El personal recibe capacitaciones sobre el control interno o cumplimiento normativo?

64 respuestas



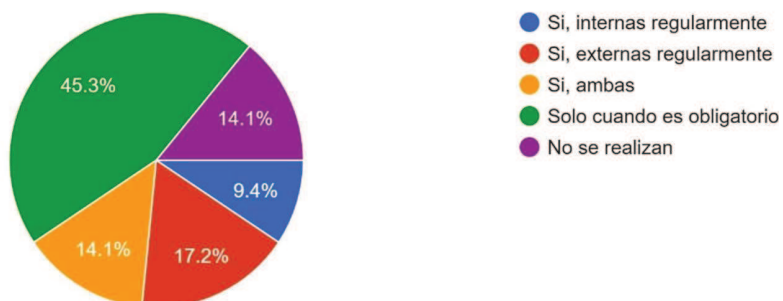
En la empresa en donde trabaja, ¿se documentan las dificultades detectadas en los controles internos?

64 respuestas



¿Se realizan auditorías internas o externas de manera periódica?

64 respuestas



Con base en los resultados del **Bloque A – Control interno general**, se observa una debilidad estructural en los sistemas de control interno de las PyMEs argentinas relevadas. El 31,2% de las empresas manifestó no contar con procedimientos internos formalizados. Entre el 68,8% que declaró disponer de ellos, únicamente el 39,6% indicó revisarlos periódicamente.

Al respecto, una proporción considerable (el 60,4%) de las organizaciones que cuentan con procedimientos señalaron que los procesos son evaluados únicamente ante la aparición de problemas, lo que refleja un enfoque predominantemente reactivo.

Esta tendencia se refuerza con los datos relativos a la capacitación: sólo el 20,3% de las empresas capacitan periódicamente a su personal en materia de control interno mientras que el 62,5% lo realiza de manera ocasional. Además, apenas el 28,1% de las sociedades encuestadas documentan las dificultades detectadas y sólo el 43,8% lo realiza a veces, limitando así las posibilidades de aprendizaje organizacional y mejora continua.

En cuanto a los mecanismos de auditoría, únicamente el 14,1% realiza auditorías internas y externas de manera sistemática, mientras que el 45,3% las lleva a cabo solo cuando las mismas resultan obligatorias, lo que confirma una orientación más vinculada al cumplimiento formal que a la prevención y gestión proactiva de riesgos.

Estos datos indican que, aun cuando existen prácticas formales en algunas organizaciones, el control interno no se encuentra plenamente internalizado como componente cultural de la gestión, incrementando la exposición a riesgos operativos, financieros y de cumplimiento.

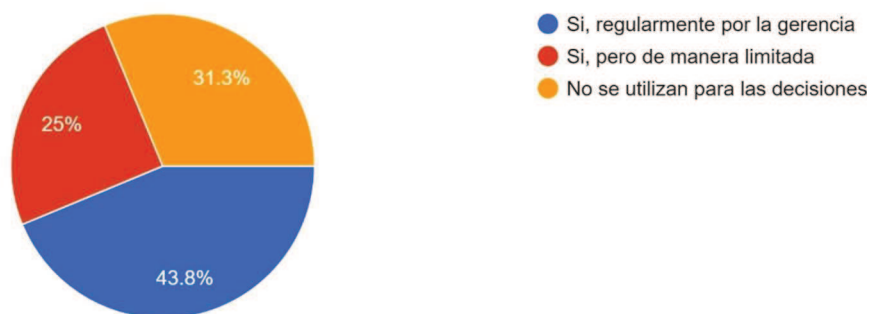
BLOQUE B – Controles específicos por sectores.

Financieros:

En el bloque B, que hace referencia a los aspectos financieros del sistema de control interno, se obtuvieron los siguientes resultados:

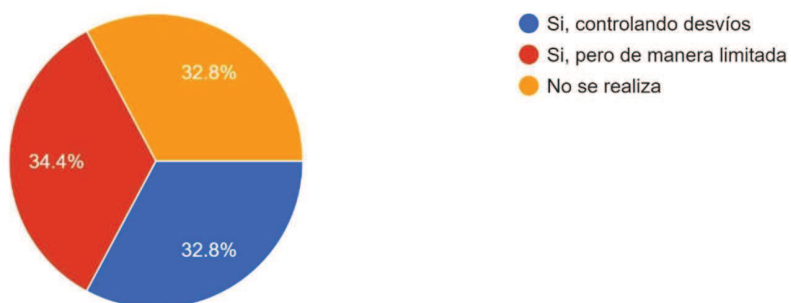
Financieros: ¿Los Estados financieros se utilizan para la toma de decisiones?

64 respuestas



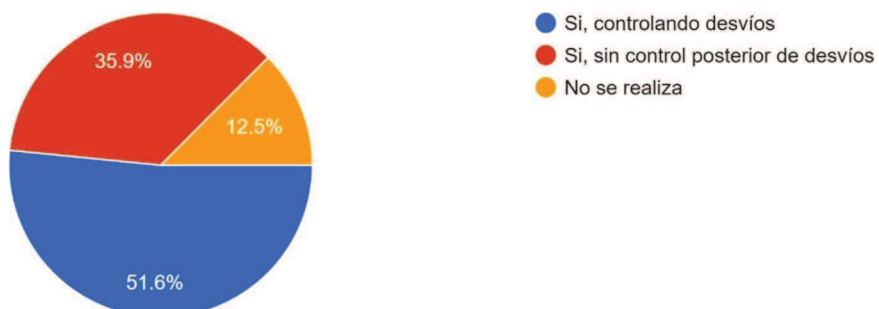
Financieros: ¿Se realiza un presupuesto anual de ingresos y gastos?

64 respuestas



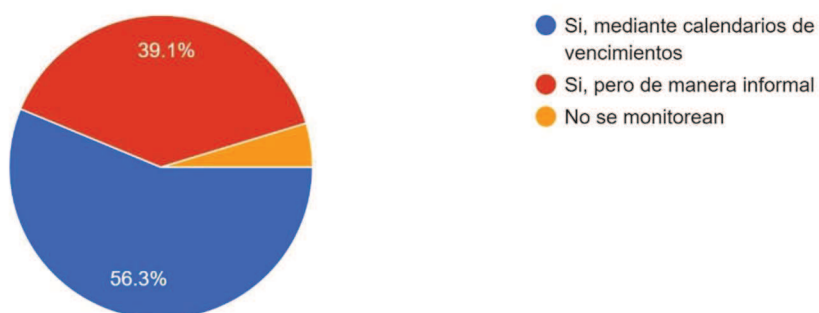
Financieros: ¿Se realiza un flujo de caja proyectado?

64 respuestas



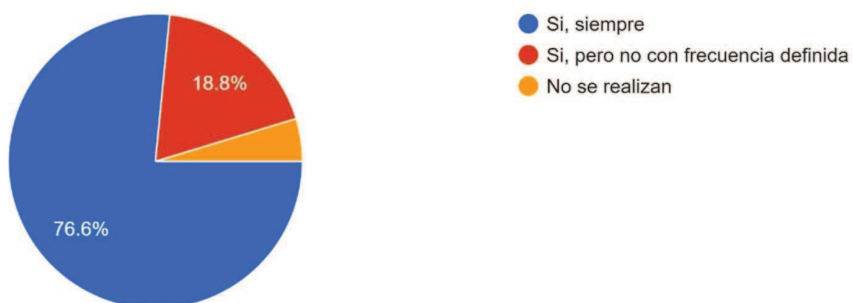
Financieros: ¿Se monitorean periódicamente los vencimientos de obligaciones financieras?

64 respuestas



Financieros: ¿Realizan conciliaciones bancarias periódicas?

64 respuestas



El 43,80% de las empresas encuestadas indicó utilizar los estados contables como herramienta para la toma de decisiones por parte de la gerencia, lo cual evidencia un buen nivel de utilización de información financiera formal en los procesos de gestión. En contraste, el 25% lo utiliza, pero de manera limitada.

En cuanto a la elaboración de presupuestos, el 32.8% manifestó realizarlo junto con un análisis posterior de desvíos, mientras que el 34,4% indicó confeccionar presupuestos sin efectuar un control sistemático de las variaciones. Esta diferencia resulta significativa, ya que la ausencia de seguimiento posterior limita el potencial del presupuesto como herramienta de planificación y control.

Respecto del flujo de caja proyectada, el 51,6% de las empresas señaló realizarlo con control de desvíos, en tanto que el 35,9% lo elabora sin efectuar dicho análisis posterior. Además, el 56,3% de las encuestas afirmaron monitorear vencimientos a través de calendarios de control, mientras que el 39,1% lo realiza de manera informal.

Finalmente, el 76,6% de las mismas manifestó realizar siempre conciliaciones bancarias de forma sistemática, mientras que el 18,8% indicó realizarlas sin una frecuencia definida.

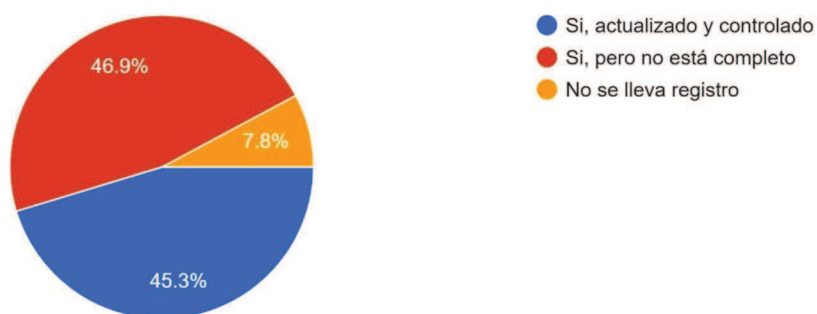
Estos resultados permiten inferir que las herramientas financieras básicas se encuentran presentes en un número considerable de organizaciones y son reconocidas como relevantes para la gestión. No obstante, el grado de sistematicidad en su aplicación y el seguimiento posterior de los controles y desvíos presentan variaciones significativas, lo que sugiere un punto de mejora para la institucionalización del control interno dentro de las PyMEs analizadas.

Compras:

En el bloque B, en la parte que hace referencia al área de compras, se obtuvieron los siguientes resultados con relación al control interno:

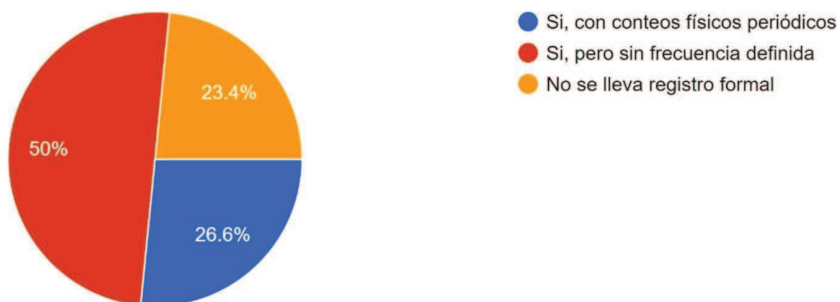
Compras: ¿La empresa lleva un registro actualizado de sus activos fijos (maquinarias, vehículos, equipos, etc.)?

64 respuestas



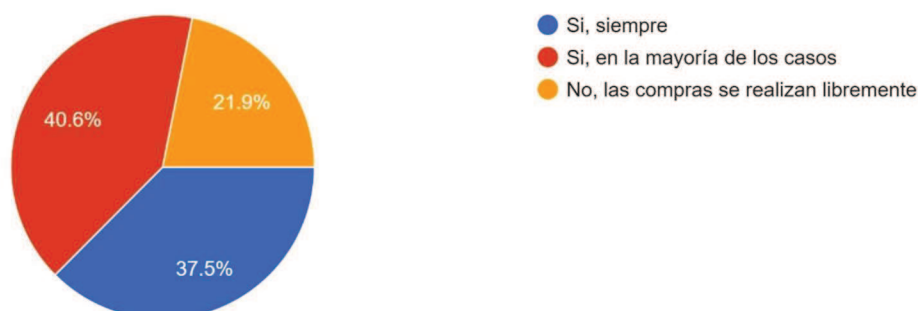
Compras: ¿Se realizan controles de inventarios?

64 respuestas



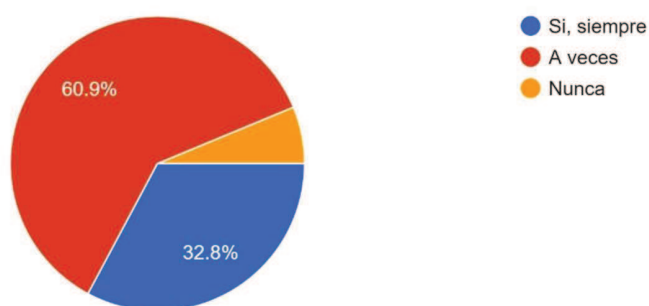
Compras: ¿Las compras requieren autorización previa antes de ejecutarse?

64 respuestas



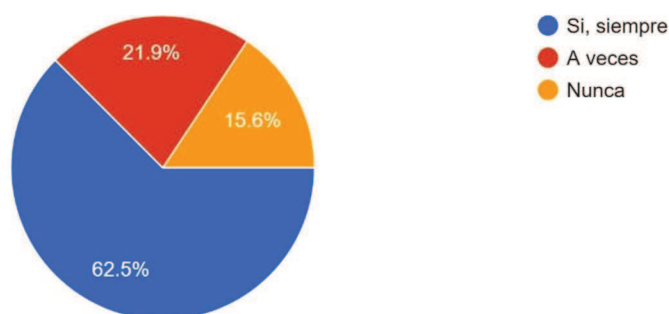
Compras: ¿Se solicita más de un presupuesto a diferentes proveedores antes de aprobar una compra?

64 respuestas



Compras: Todas las compras del capital (maquinarias, equipos, etc.) que no están dentro del presupuesto operativo ¿requieren autorización de gerentes o rangos superiores?

64 respuestas



Con respecto a lo relacionado al sector de compras, el 45,3% de las empresas encuestadas lleva un registro actualizado y controlado de sus bienes de uso, mientras que el 46,9% tiene un registro sin estar actualizado. También, el 26,6% de los encuestados realiza conteos físicos periódicos mientras que el 50% los realizan sin frecuencia definida.

El 37,5% de las empresas requiere autorización previa a ejecutar compras y el 40,6% declara que la autorización se realiza en la mayoría de las compras, mientras que 21,9% afirma realizar las compras libremente.

En relación con la solicitud de varios presupuestos previo a ejecutar una compra, el 32,8% de las empresas declara solicitar más de un presupuesto, el 60,9% solo en algunos casos lo solicita mientras el 6,9% no solicita diferentes presupuestos al momento de comprar. A su vez, el 62,5% de las empresas requiere autorización de un superior para compras que se encuentran fuera del presupuesto anual, el 21,9% sólo en algunos casos, mientras que el 15,6% no lo realiza.

Estas respuestas indican que el área de compras no suele tener controles exigentes, lo que podría dar lugar a fraudes, compras sin autorización o adquisiciones a precios

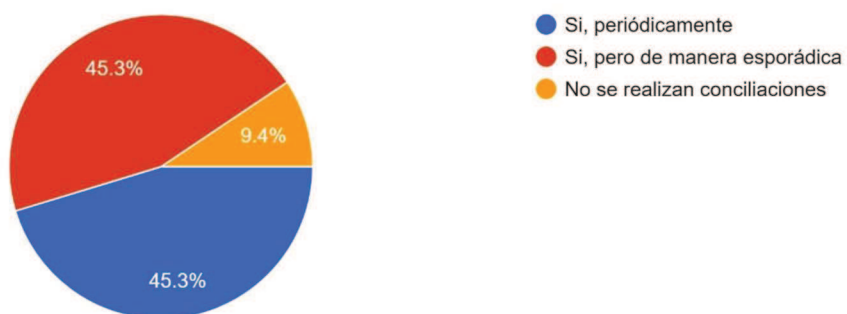
superiores a los de mercado.

Cientes/Proveedores:

En el bloque B, en lo referido al área de cuentas a cobrar y cuentas por pagar, se obtuvieron los siguientes resultados con relación al control interno:

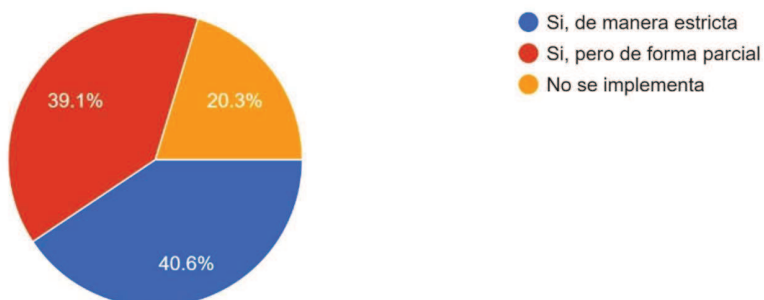
Cientes/Proveedores: ¿Se concilian cuentas de deudores/proveedores? Verificando la antigüedad de los saldos.

64 respuestas



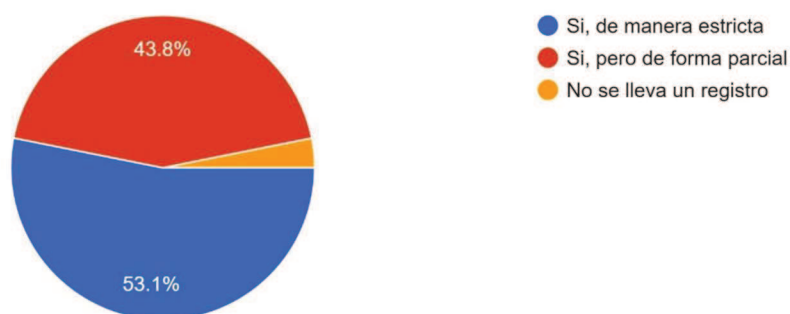
Cientes/Proveedores: ¿Se implementan controles en los pagos? por ejemplo quien autoriza los pagos no es quien los ejecuta.

64 respuestas



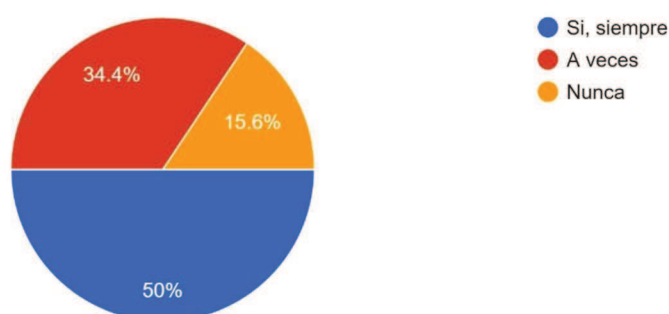
Cientes/Proveedores: ¿Todos los comprobantes (facturas, recibos, órdenes de compra, remitos) se archivan de manera ordenada y accesible?

64 respuestas



Cientes/Proveedores: ¿Se verifica la validez y legalidad de los comprobantes antes de registrarlos en contabilidad?

64 respuestas



El 45,3% de las empresas declara realizar conciliaciones de cuentas corrientes ya sea de clientes como de proveedores periódicamente, mientras que el mismo número de empresas las realiza, pero de manera esporádica. En contraste, el 9,4% de las empresas encuestadas no realiza conciliaciones de saldos de proveedores y/o clientes.

A su vez, el 40,6% menciona realizar controles formales al momento de realizar pagos, mientras que el 39,1% los realiza de manera informal y el 20,3% no implementa

controles.

Con respecto al archivo de la documentación, el 53,1% de las empresas los archiva de manera ordenada y accesible, mientras que el 43,8% archiva la documentación, pero de manera parcial y el 3,1% no lleva registros de los comprobantes.

Los comprobantes son verificados en cuanto a validez y legalidad en un 50% de las empresas en todos los casos; Sin embargo, el 34,4% declara realizarlo en algunos casos y el 15,6% no verificarlos.

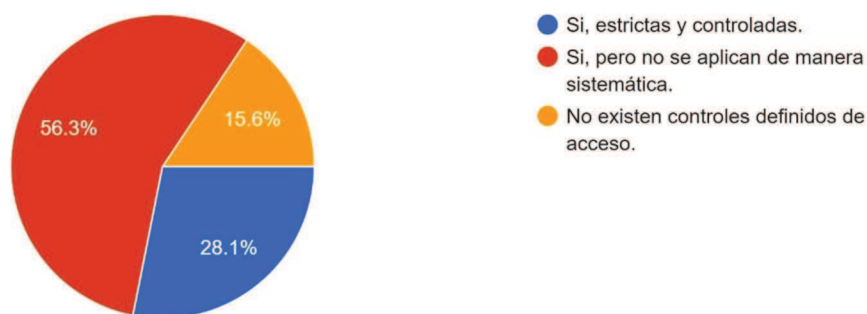
Como resumen, la situación de las cuentas corrientes de proveedores y clientes refleja que, si bien un porcentaje significativo de empresas mantiene prácticas regulares y correctas, existe una proporción similar que las realiza de manera esporádica o informal, y un pequeño grupo que no implementa estas medidas

En cuanto al manejo de la documentación, aunque más de la mitad archiva los comprobantes de manera ordenada y verifica su validez en todos los casos, un número importante lo hace de forma parcial o no realiza verificaciones, lo que indica oportunidades de mejora en la sistematización y control interno de las cuentas corrientes y respaldos.

Sistemas:

Sistemas: ¿Existen restricciones de acceso a la información (usuarios, claves, permisos)?

64 respuestas



En el área de sistemas, se observa que solo un 28,1% de las empresas implementa controles de acceso a la información mediante usuarios, claves y permisos de manera estricta y sistemática. En contraste, la mayoría de las organizaciones (56,3%) aplican estos mecanismos de forma parcial o sin estructura claramente definida y el 15,6% declara no contar con controles formales de acceso a la información.

Si bien este aspecto podría considerarse secundario dentro del sistema de control interno, en el contexto actual de digitalización, la ausencia de controles adecuados sobre el acceso a la información en los sistemas de gestión puede generar riesgos significativos para la organización.

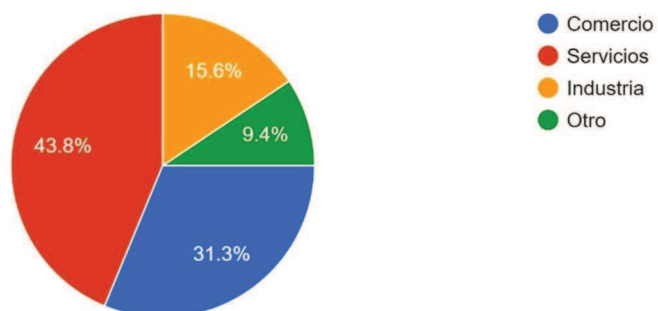
Entre ellos se destacan la posibilidad de que empleados accedan a información confidencial, como remuneraciones de otros colaboradores, acuerdos comerciales o condiciones contractuales, así como el acceso no autorizado a datos sensibles vinculados con la facturación, la cartera de clientes u otra información estratégica de la empresa.

BLOQUE C – Situación general.

En este bloque, que se realizan preguntas sobre la situación general de las empresas encuestadas, se obtuvieron las siguientes respuestas:

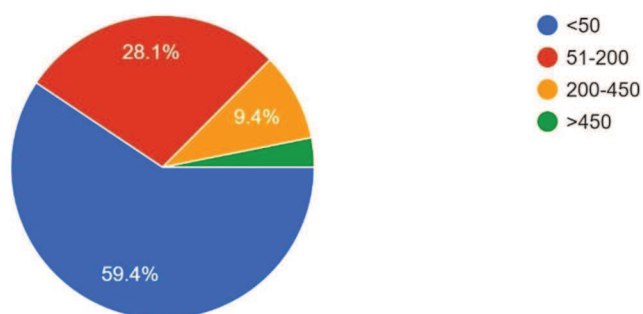
Sector de la empresa:

64 respuestas



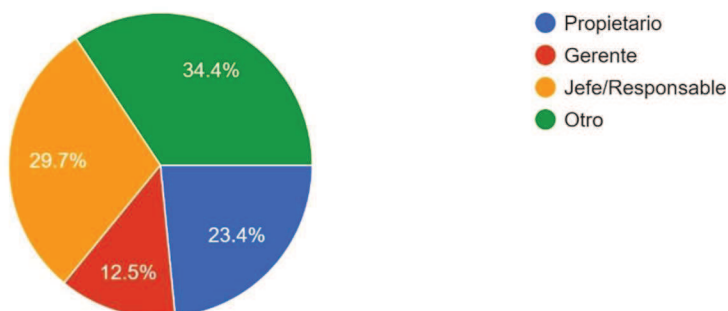
Número de empleados:

64 respuestas



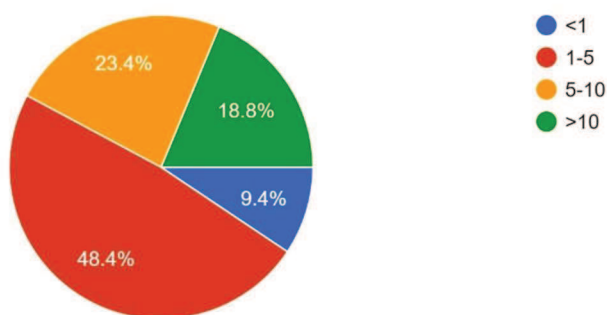
Cargo en la empresa del encuestado:

64 respuestas



Antigüedad en la empresa:

64 respuestas



Algunas de las empresas que respondieron la encuesta fueron:

CEMENTERIO SAN NICOLÁS - GALETTI Y LUQUE - KRETZ SA - INWAY
 INGENIERÍA SAS - ITYAC SA - HÉCTOR GERMÁN LARRAYA SRL - SG AR
 GLOBAL SERVICES SA - BRIMAX SA - ESG DILEC SA - LITORAL MOVIL SRL -
 MAPACI LABORAL SA – SODADAVINI - ROVIAL S.A. – LA ELENA
 PROPIEDADES - CRASH SRL - MAERS SRL - GRUPO MOVIL SA - RAPILIM S.A.-
 MONASTERIO Y ASOCIADOS.

En el Bloque C se relevaron características generales de las 64 PyMEs encuestadas con el fin de contextualizar los resultados del estudio. En cuanto al sector de actividad, predomina el sector servicios (43,8%), seguido por comercio (31,3%), industria (15,6%) y otros sectores (9,3%), lo que resulta consistente con la estructura productiva predominante en el universo de las PyMEs argentinas.

Respecto al tamaño de las empresas, el 59,4% cuenta con menos de 50 empleados, mientras que el 28,1% posee entre 51 y 200 trabajadores, el 9,4% entre 200 y 450, y una proporción mínima supera los 450 empleados. Esto evidencia que la muestra está compuesta principalmente por empresas de menor escala, donde suelen predominar estructuras organizacionales más informales.

Con respecto a los encuestados, el 23,4% corresponde a propietarios, el 12,5% a gerentes y el 29,7% a jefes o responsables de área, mientras que el resto ocupa otros cargos dentro de la organización. Además, la mayoría posee entre uno y cinco años de antigüedad en la empresa (48,4%), seguido por quienes cuentan con entre cinco y diez años (23,4%) y más de diez años (18,8%).

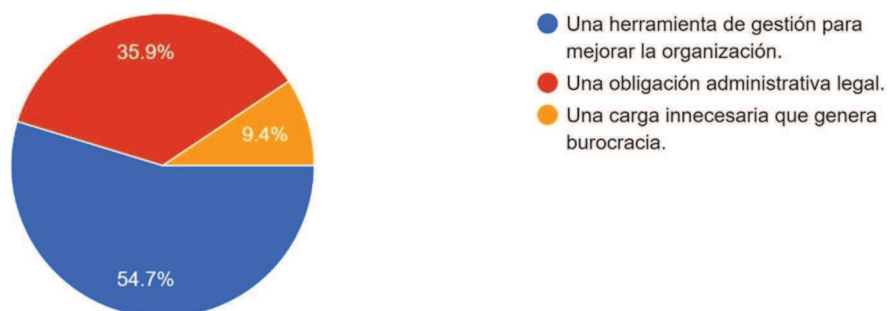
Estas características reflejan principalmente la realidad actual de pequeñas y medianas empresas con predominio de actividades de servicios y comercio, contexto en el cual la formalización de procesos y la implementación de controles internos suelen presentar diversos grados de desarrollo.

BLOQUE D – Cultura.

En el bloque D, referido a aspectos culturales de las empresas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

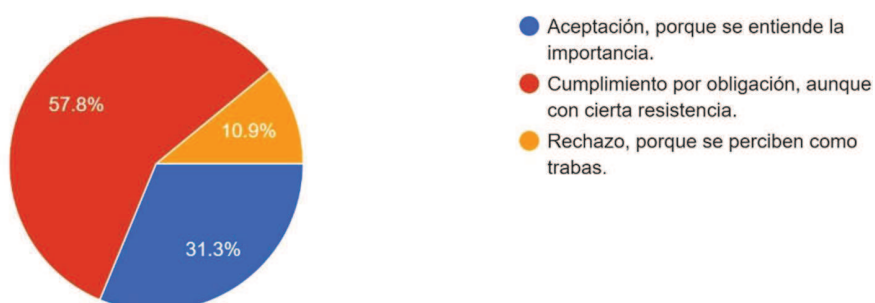
En la empresa, el control interno se percibe principalmente como:

64 respuestas



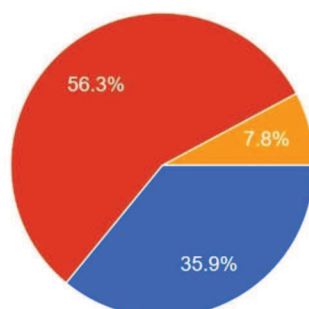
Cuando se implementan nuevos controles internos, la reacción más común es:

64 respuestas



Los empleados consideran que los controles internos:

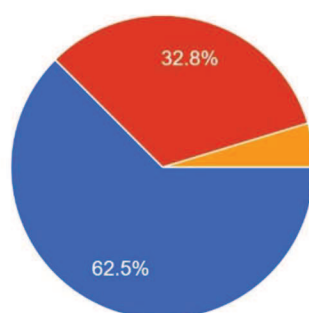
64 respuestas



- Facilitan el orden y la transparencia.
- Sirve solo para detectar errores o fraudes.
- No son relevantes para el trabajo diario.

El compromiso de la dirección con el control interno se manifiesta:

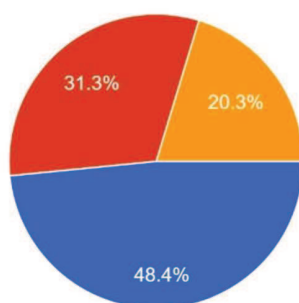
64 respuestas



- Promover y dar ejemplo en el cumplimiento de controles.
- Delegar la responsabilidad en otras áreas sin involucrarse demasiado.
- No prestar atención al tema.

¿Cómo percibe la relación entre la cultura de la empresa y los controles internos?

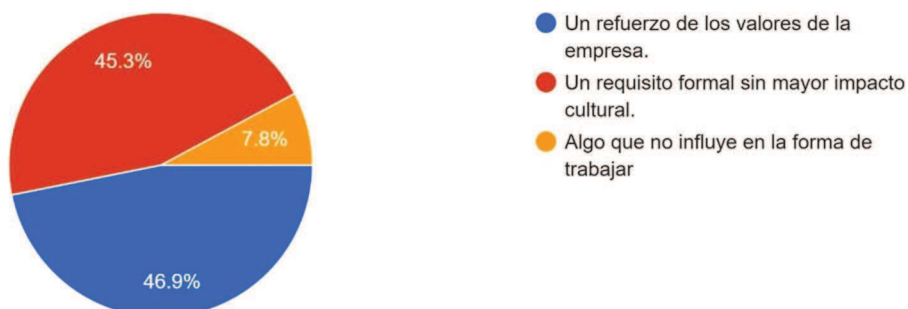
64 respuestas



- La cultura favorece el cumplimiento de controles
- La cultura dificulta la implementación de controles
- La cultura no tiene impacto en la implementación de controles

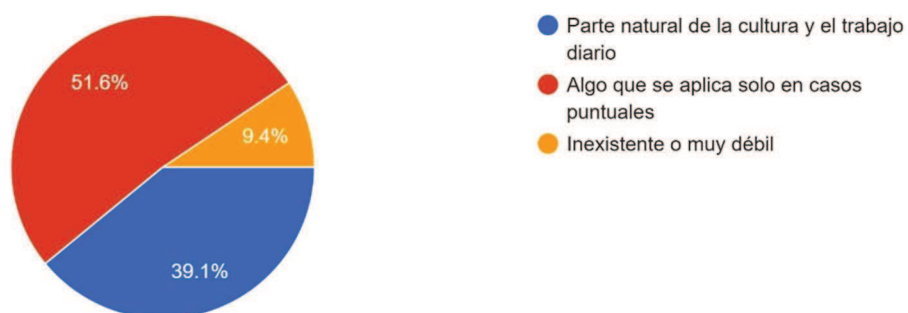
En relación con la ética y la integridad, los controles internos son vistos como:

64 respuestas



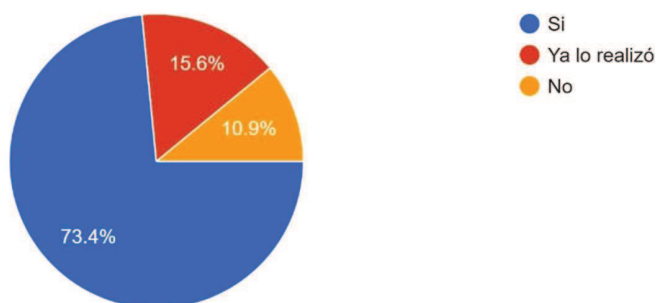
En la práctica, el control interno dentro de la empresa es:

64 respuestas



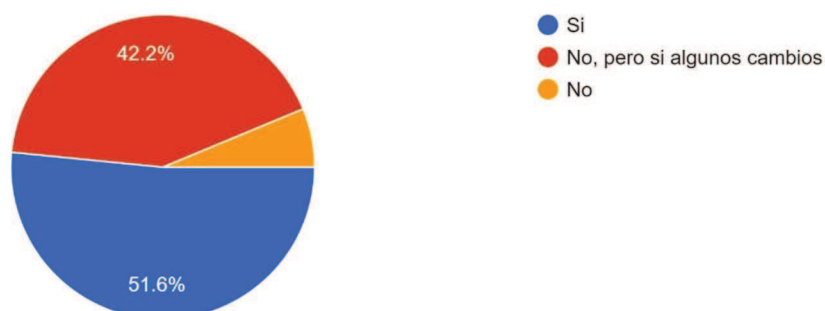
¿Cree que la empresa requiere un proceso de transformación cultural?

64 respuestas



¿Cree que la empresa requiere un cambio cultural sobre el control interno?

64 respuestas



Según la encuesta realizada, el 54,7% de las empresas encuestadas consideran al control interno como una herramienta de gestión orientada a mejorar la organización. Por su parte, el 35,9% lo considera principalmente como una obligación administrativa o legal, mientras que un 9,4% lo interpreta como una carga innecesaria que genera burocracia dentro de la organización.

Con respecto a la reacción del personal ante la implementación de controles, el 31,3% de las empresas manifiesta que los miembros de la organización los aceptan, al comprender su importancia. En cambio, el 57,8% indica que los controles se aplican por obligación, aunque generan cierto grado de resistencia entre los empleados. Por último, el 10,9% señala que el personal lo rechaza abiertamente, produciendo resistencia o dificultades en su implementación.

En cuanto a la utilidad percibida del control interno, el 35,9% de las organizaciones considera que facilita el orden y la transparencia en la gestión. Sin embargo, el 56,3% entiende que su función principal se limita a la detección de errores o fraudes y que el 7,8% restante sostiene que los controles no resultan relevantes para el desarrollo de las tareas cotidianas.

Acercas del compromiso de la dirección, el 62,5% de las empresas afirma que la alta dirección promueve activamente el cumplimiento de los controles y actúa como ejemplo dentro de la organización. Por otro lado, el 32,8% indica que la dirección delega esta responsabilidad en otras áreas sin involucrarse de manera directa, mientras que sólo el 4,7% declara que la dirección no presta atención al tema.

Respecto a la influencia de la cultura organizacional, el 48,4% de las empresas considera que la cultura interna favorece el cumplimiento de los controles, mientras que el 31,3% sostiene que puede dificultar su implementación. Por su parte, el 20,3% entiende que la cultura organizacional no tiene un impacto significativo en este aspecto.

Sobre la ética y la integridad organizacional, el 46,9% de las empresas percibe a los controles como un refuerzo de los valores institucionales, mientras que el 45,3% los considera un requisito formal sin un impacto cultural relevante. El 7,8% restante sostiene que los controles no influyen en la forma de trabajar dentro de la organización.

Al analizar la presencia del control interno en la práctica cotidiana, el 39,1% de las empresas lo considera parte natural de la cultura organizacional y del trabajo diario. En contraste, el 51,6% afirma que los controles se aplican únicamente en situaciones puntuales y que el 9,4% declara que su presencia es inexistente o muy débil.

A modo de síntesis, y considerando los aspectos más relevantes del estudio, el 51,6% de las empresas considera que es necesario impulsar un cambio cultural significativo en materia de control interno. El 42,2% entiende que, si bien no se requiere una transformación profunda, sí resultan necesarios ciertos ajustes. Sin embargo, sólo el 6,3% considera que no se requieren cambios en este ámbito.

En línea con lo anterior, el 73,4% de las organizaciones reconoce la necesidad de

una transformación cultural vinculada al control interno, mientras que el 15,6% sostiene haber realizado ya dicho proceso y el 10,9% declara no considerarlo necesario.

Con estos datos, se realizaron dos índices para comprender de manera resumida la encuesta realizada:

1) Índice de formalización de control interno: Este índice se elaboró a partir de variables vinculadas a la existencia de procedimientos formales, segregación de funciones, documentación de procesos y mecanismos de control.

Para su construcción, a cada variable se le asignó un valor numérico, donde la respuesta que refleja una práctica adecuada de control interno recibe un puntaje de 5, donde la sumatoria de todas las respuestas correctas alcanzan el máximo puntaje de 100 puntos.

Cada puntaje fue ponderado por el porcentaje de empresas que seleccionaron cada respuesta, con el objetivo de reflejar la frecuencia relativa de cada práctica en la muestra analizada.

	Puntaje					Encuesta 64 respuestas				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
Bloque A										
1)¿La empresa cuenta con procedimientos formalizados por escrito?	5	0				0.69	0.31	0.00	0.00	0.00
2)¿Con qué frecuencia se revisan o actualizan los procesos de control interno?	5	2.5	0	0		0.30	0.45	0.02	0.23	0.00
3)¿El personal recibe capacitaciones sobre el control interno o cumplimiento normativo?	5	2.5	0			0.20	0.62	0.17	0.00	0.00
4)En la empresa en donde trabaja, ¿se documentan las dificultades detectadas en los controles internos?	5	2.5	0			0.28	0.44	0.28	0.00	0.00
5)¿Se realizan auditorías internas o externas de manera periódica?	5	2.5	2.5	2	0	0.14	0.09	0.17	0.45	0.14
Bloque B										
1)¿Los Estados financieros se utilizan para la toma de decisiones?	5	2.5	0			0.44	0.25	0.31	0.00	0.00
2)¿Se realiza un presupuesto anual de ingresos y gastos?	5	2.5	0			0.33	0.34	0.33	0.00	0.00
3)¿Se realiza un flujo de caja proyectado?	5	2.5	0			0.52	0.36	0.13	0.00	0.00
4)¿Se monitorean periódicamente los vencimientos de obligaciones financieras?	5	2.5	0			0.56	0.39	0.05	0.00	0.00
5)¿Realizan conciliaciones bancarias periódicas?	5	2.5	0			0.77	0.19	0.05	0.00	0.00
6)¿La empresa lleva un registro actualizado de sus activos fijos (maquinarias, vehículos, equipos, etc.)?	5	2.5	0			0.45	0.47	0.08	0.00	0.00
7)¿Se realizan controles de inventarios?	5	2.5	0			0.27	0.50	0.23	0.00	0.00
8)¿Las compras requieren autorización previa antes de ejecutarse?	5	2.5	0			0.38	0.41	0.22	0.00	0.00
9)¿Se solicita más de un presupuesto a diferentes proveedores antes de aprobar una compra?	5	2.5	0			0.33	0.61	0.06	0.00	0.00
10)¿Todas las compras del capital (maquinarias, equipos, etc.) que no están dentro del presupuesto operativo	5	2.5	0			0.63	0.22	0.16	0.00	0.00
11)¿Se concilian cuentas de deudores/proveedores? Verificando la antigüedad de los saldos.	5	2.5	0			0.45	0.45	0.09	0.00	0.00
12)¿Se implementan controles en los pagos como ejemplo quien autoriza los pagos no es quien los ejecuta?	5	2.5	0			0.41	0.39	0.20	0.00	0.00
13)¿Todos los comprobantes (facturas, recibos, órdenes de compra, remitos) se archivan de manera ordenada?	5	2.5	0			0.53	0.44	0.03	0.00	0.00
14)¿Se verifica la validez y legalidad de los comprobantes antes de registrarlos en contabilidad?	5	2.5	0			0.50	0.34	0.16	0.00	0.00
15)¿Existen restricciones de acceso a la información (usuarios, claves, permisos)?	5	2.5	0			0.28	0.56	0.16	0.00	0.00
Nivel de formalización de control interno	100	47.5	2.5	2	0					

La suma de estas ponderaciones trae como consecuencia un índice de formalización de control interno, el cual permite obtener una medida sintética del nivel de implementación de prácticas de control en las PyMEs analizadas.

	Índice				
	A	B	C	D	E
Bloque A					
1)¿ La empresa cuenta con procedimientos formalizados por escrito?	3.440	0.000	0.000	0.000	
2)¿ Con qué frecuencia se revisan o actualizan los procesos de control interno?	1.485	1.133	0.000	0.000	
3)¿ El personal recibe capacitaciones sobre el control interno o cumplimiento normativo?	1.015	1.558	0.000	0.000	
4) En la empresa en donde trabaja, ¿se documentan las dificultades detectadas en los controles internos?	1.405	1.095	0.000	0.000	
5)¿ Se realizan auditorías internas o externas de manera periódica?	0.705	0.235	0.430	0.906	0.000
Bloque B					
1)¿ Los Estados financieros se utilizan para la toma de decisiones?	2.190	0.625	0.000	0.000	
2)¿ Se realiza un presupuesto anual de ingresos y gastos?	1.640	0.860	0.000	0.000	
3)¿ Se realiza un flujo de caja proyectado?	2.580	0.898	0.000	0.000	
4)¿ Se monitorean periódicamente los vencimientos de obligaciones financieras?	2.815	0.978	0.000	0.000	
5)¿ Realizan conciliaciones bancarias periódicas?	3.830	0.470	0.000	0.000	
6)¿ La empresa lleva un registro actualizado de sus activos fijos (maquinarias, vehículos, equipos, etc.)?	2.265	1.173	0.000	0.000	
7)¿ Se realizan controles de inventarios?	1.330	1.250	0.000	0.000	
8)¿ Las compras requieren autorización previa antes de ejecutarse?	1.875	1.015	0.000	0.000	
9)¿ Se solicita más de un presupuesto a diferentes proveedores antes de aprobar una compra?	1.640	1.523	0.000	0.000	
10) Todas las compras del capital (maquinarias, equipos, etc.) que no están dentro del presupuesto operativo	3.125	0.548	0.000	0.000	
11)¿ Se concilian cuentas de deudores/proveedores? Verificando la antigüedad de los saldos.	2.265	1.133	0.000	0.000	
12)¿ Se implementan controles en los pagos como ejemplo quien autoriza los pagos no es quien los ejecuta?	2.030	0.978	0.000	0.000	
13)¿ Todos los comprobantes (facturas, recibos, órdenes de compra, remitos) se archivan de manera ordenada?	2.655	1.095	0.000	0.000	
14)¿ Se verifica la validez y legalidad de los comprobantes antes de registrarlos en contabilidad?	2.500	0.860	0.000	0.000	
15)¿ Existen restricciones de acceso a la información (usuarios, claves, permisos)?	1.405	1.408	0.000	0.000	
Nivel de formalización de control interno	42.20	18.83	0.43	0.91	0.000
	62.361				

A su vez, el resultado debe ser interpretado de la siguiente manera:

0% - 33% = Bajo

34% - 66% = Medio

67% - 100% = Alto

El índice obtenido fue del 62,36%, lo que ubica a las empresas dentro de un nivel medio (aceptable) de formalización de procesos. Esto quiere decir que, si bien existen prácticas de control implementadas, las mismas no se encuentran completamente sistematizadas ni integradas en la gestión organizacional, evidenciando la presencia de oportunidades de mejoras.

Cabe destacar que este índice puede aplicarse de manera individual a una empresa

PyME, permitiendo evaluar su nivel de formalización y compararlo con los valores obtenidos en la presente investigación.

2) Índice de aceptación al proceso de mejora continua en control interno: El segundo índice se elaboró a partir de variables vinculadas a la cultura sobre el cambio y la percepción de la empresa sobre el control interno.

Siguiendo con los mismos pasos de la explicación en el índice anterior. La suma de estas ponderaciones trae como consecuencia un índice de aceptación al proceso de mejora continua en control interno en las PyMEs analizadas.

Bloque D	Puntaje			Respuestas			Índice		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
1)En la empresa, el control interno se percibe principalmente como:	11	6	0	0.55	0.36	0.09	6.017	2.154	0.000
2)Cuando se implementan nuevos controles internos, la reacción más común es:	12	6	0	0.31	0.58	0.11	3.756	3.468	0.000
3)Los empleados consideran que los controles internos:	10	5	0	0.36	0.56	0.08	3.590	2.815	0.000
4)El compromiso de la dirección con el control interno se manifiesta:	10	5	0	0.63	0.33	0.05	6.250	1.640	0.000
5)¿Cómo percibe la relación entre la cultura de la empresa y los controles internos?	10	5	0	0.48	0.31	0.20	4.840	1.565	0.000
6)En relación con la ética y la integridad, los controles internos son vistos como:	10	5	0	0.47	0.45	0.08	4.690	2.265	0.000
7)En la práctica, el control interno dentro de la empresa es:	10	5	0	0.39	0.52	0.09	3.910	2.580	0.000
8)¿Cree que la empresa requiere un cambio cultural sobre el control interno?	13	8	0	0.52	0.42	0.06	6.708	3.376	0.000
9)¿Cree que la empresa requiere un proceso de transformación cultural?	14	7	0	0.73	0.16	0.11	10.276	1.092	0.000
Nivel de aceptación al proceso de mejora continua en control interno	100	52	0				50.04	20.96	0.00
							70.99		

El índice obtenido fue del 70,99%, lo que ubica a las empresas dentro de un nivel alto de aceptación al proceso de mejora continua en control interno. Esto quiere decir que, las PyMEs aceptan que deben realizar cambios de control interno o que aceptan los cambios ya realizados para que el control interno funcione de manera eficaz.

La comparación entre ambos índices evidencia una brecha relevante entre el nivel de formalización de los controles (62,36%) y su grado de aceptación cultural (70,99%). Esto sugiere que, si bien las organizaciones no siempre cuentan con procedimientos

plenamente estructurados, existe una predisposición favorable por parte de los actores organizacionales hacia la implementación de controles internos.

6.2 Síntesis de la encuesta general

Los datos obtenidos muestran que las PyMEs encuestadas presentan distintos niveles de desarrollo en sus sistemas de control interno. Si bien en varios casos existen prácticas y herramientas formales, su aplicación no siempre se realiza de manera integrada con los procesos de gestión.

En el plano general del control interno (Bloque A), se evidencian debilidades relacionadas con la formalización de procedimientos, la revisión periódica de los procesos y la capacitación del personal, lo que refleja una predominancia de enfoques reactivos frente a los riesgos organizacionales. Esta situación se complementa con una limitada implementación de auditorías internas y externas de manera sistemática.

Este resultado guarda estrecha relación con lo planteado por Bruna *C. M.* (2022), quien sostiene que la implementación de procedimientos formales de control, como la realización periódica de inventarios y conciliaciones bancarias, constituye una herramienta fundamental para la prevención de errores y fraudes. Asimismo, la autora identifica aspectos clave que las PyMEs deberían considerar durante el proceso de implementación del control interno, muchos de los cuales coinciden con las principales debilidades detectadas en las empresas analizadas en esta investigación.

Conforme a los controles específicos por áreas (Bloque B), se observa que las herramientas financieras básicas se encuentran presentes, aunque con diferentes niveles de seguimiento y revisión de desvíos posteriores. Este resultado podría explicarse por el

contexto macroeconómico argentino, caracterizado por altos niveles de incertidumbre financiera, lo que conduce a las PyMES a priorizar herramientas vinculadas al control de liquidez y flujo de caja.

En contraste, áreas como compras, cuentas corrientes de clientes y proveedores y sistemas presentan mayores debilidades en materia de formalización, autorización y control de los procesos, lo que incrementa la exposición a errores, irregularidades o ineficiencias operativas.

Los aspectos culturales analizados (Bloque D) muestran que, si bien una parte significativa de las empresas reconoce al control interno como una herramienta de gestión valiosa, aún persisten percepciones que lo asocian principalmente con el cumplimiento formal o con mecanismos orientados únicamente a la detección de errores o fraudes. Asimismo, una proporción considerable de las organizaciones reconoce la necesidad de impulsar cambios culturales que favorezcan una mayor integración del control interno dentro de la gestión empresarial.

Este resultado coincide con lo señalado por Milici, Smith y Tomás (2019), quienes sostienen que "para llevar a cabo este proceso de modificaciones es fundamental que los directivos de las organizaciones estén dispuestos a emprenderlo". Los autores destacan que la incorporación del control interno trasciende la adopción de procedimientos formales, ya que requiere un cambio en los modelos mentales de quienes dirigen la organización, promoviendo nuevas formas de trabajo orientadas a fortalecer la seguridad de los procesos y la eficiencia operativa.

A modo de cierre, se construyeron dos índices que permiten sintetizar e interpretar de manera integrada los resultados de la encuesta. El índice de aceptación al proceso de

mejora continua en control interno evidencia que las PyMEs presentan una predisposición favorable hacia los mismos y el índice de formalización de control interno pone de manifiesto que dichos cambios aún no se encuentran reflejados en la estructuración de los procesos.

En conjunto, ambos indicadores permiten identificar una brecha entre la disposición al cambio y el nivel efectivo de formalización, constituyendo un hallazgo relevante del estudio.

6.3 Resultados de la entrevista semiestructurada

La encuesta semiestructurada se realizó a un subconjunto de cinco jefes de empresas que previamente habían participado en la encuesta general, con el objetivo de profundizar en determinados aspectos cualitativos vinculados con el control interno.

1) ¿Considera que la empresa se encuentra preparada para afrontar un despido inmediato o una renuncia inesperada de un colaborador clave?

La mayoría de los entrevistados indicó que la empresa no se encuentra plenamente preparada para afrontar la salida repentina de un colaborador clave, ya que en muchos casos no existen cuadros de reemplazo ni planes formales de sucesión.

En lineamientos con lo mencionado, se señaló que ciertos puestos concentran conocimientos específicos difíciles de sustituir en el corto plazo. Si bien otro miembro del equipo podría asumir temporalmente las tareas, esto requeriría un período de adaptación, lo que evidencia una dependencia significativa del conocimiento individual.

2) ¿Qué procedimientos se activan ante la salida repentina de un empleado con acceso a información crítica o funciones sensibles?

Las respuestas indicaron que no siempre existen protocolos formales establecidos para este tipo de situaciones. En general, las organizaciones adoptan medidas operativas como informar a terceros sobre la desvinculación del empleado, reasignar tareas a otros miembros del equipo o iniciar la búsqueda de un reemplazo.

En algunos casos, cuando existe un período de preaviso, se procura que el empleado transfiera su conocimiento a un compañero. Estas acciones evidencian un enfoque mayormente reactivo, basado en soluciones inmediatas para garantizar la continuidad de las funciones básicas.

3) ¿Qué grado de dependencia existe respecto del conocimiento individual de determinadas personas?

Las respuestas reflejan distintas percepciones sobre la dependencia del conocimiento individual. Algunos entrevistados señalaron que la concentración de información en individuos puede generar pérdida de conocimiento cuando se retiran de la organización. En contraste, algunos participantes mencionaron que, ante la salida de una persona, simplemente se asignan las tareas a otro empleado, quien asume el puesto y debe adaptarse a las funciones, aun cuando no cuente inicialmente con toda la información necesaria.

4) Desde su experiencia, ¿cómo reacciona la organización frente a errores operativos o fallas de control?

Las respuestas indican que la reacción frente a errores suele centrarse en la corrección inmediata del problema, más que en el análisis de sus causas. Algunos entrevistados señalaron que, en determinadas situaciones, la responsabilidad tiende a atribuirse a los niveles operativos o mandos intermedios, aun cuando no siempre se les proporcionan las herramientas o la información necesarias para prevenir los errores.

5) ¿Se analizan las causas de los errores o se prioriza únicamente la corrección del resultado? Un ejemplo podría ser cuando se realizan ajustes contables como, por ejemplo: cuentas corrientes, cuenta de caja, diferencias de stock.

La mayoría de los entrevistados señaló que se prioriza la corrección del resultado, especialmente en situaciones que requieren soluciones rápidas, como ajustes contables o diferencias de stock. Solo en algunas organizaciones se mencionó la existencia de instancias de análisis posterior destinadas a identificar las causas del error y prevenir su repetición.

6) ¿Qué ocurre cuando la dirección no cumple los procedimientos?

Los entrevistados indicaron que, en la mayoría de los casos, no existen mecanismos formales para cuestionar estas situaciones, dado que la dirección posee autoridad jerárquica sobre los procesos. En consecuencia, cuando esto ocurre, suele generarse un efecto cultural negativo, ya que el resto del personal percibe que los controles pueden flexibilizarse.

7) ¿Los controles se aplican de la misma manera a todos los niveles de la organización?

Las respuestas muestran que los controles no siempre se aplican de la misma manera en todos los niveles de la organización. En algunos casos, los empleados operativos deben cumplir procedimientos estrictos, mientras que los niveles jerárquicos poseen mayor discrecionalidad en su aplicación.

8) Acorde al informe COSO, ¿Existe un consejo de administración independiente de la dirección, que supervisa el control interno?

La totalidad de las PyMEs entrevistadas indicó que no cuenta con un consejo de administración independiente, como plantea el modelo COSO. En muchos casos, la dirección y la propiedad de la empresa se encuentran concentradas en las mismas personas, lo que limita la existencia de mecanismos formales de supervisión independiente.

9) ¿Existen en la organización líneas de reportes a superiores sobre los controles, responsabilidades y consecución de objetivos? ¿Se rinden cuentas sobre el cumplimiento de las normas y procesos?

En varias organizaciones se mencionó la existencia de líneas de reporte informales, principalmente hacia gerentes o propietarios. Sin embargo, los entrevistados indicaron que los procesos de rendición de cuentas no siempre se encuentran formalizados, lo que dificulta el seguimiento sistemático del cumplimiento de normas y procedimientos.

10) ¿Qué resistencias culturales identifica frente a la implementación de nuevos controles?

Las resistencias culturales más frecuentes mencionadas fueron:

- percepción de aumento de burocracia
- temor a perder autonomía en el trabajo
- falta de comprensión sobre el objetivo de los controles
- preferencia por prácticas informales ya instaladas en la organización

Estas resistencias suelen manifestarse especialmente cuando los controles implican cambios en la forma habitual de trabajar.

11) ¿Qué cambios relacionados con la cultura considera necesarios para fortalecer el control interno en la organización?

Los entrevistados señalaron que fortalecer el control interno requiere principalmente:

- mayor compromiso de la dirección
- capacitación del personal en materia de control y gestión de riesgos
- mayor formalización de procedimientos
- comunicación clara sobre el propósito de los controles

Se destacó la importancia de incorporar una cultura organizacional orientada a la prevención de riesgos y a la mejora continua, en lugar de limitar los controles únicamente a la detección de errores.

6.4 Síntesis de la entrevista semiestructurada.

Las respuestas obtenidas a partir de las entrevistas semiestructuradas permitieron profundizar en algunos aspectos vinculados con la cultura organizacional y su relación con el control interno en las PyMEs analizadas. En principio, los resultados muestran

que las organizaciones presentan una preparación limitada para afrontar la salida repentina de colaboradores clave, lo que pone de manifiesto una dependencia significativa del conocimiento individual y la ausencia de planes formales de reemplazo o sucesión.

También se observa que, ante situaciones imprevistas o errores operativos, las respuestas organizacionales tienden a ser mayormente reactivas, priorizando la resolución inmediata del problema antes que el análisis sistemático de sus causas. Desde esta perspectiva, los mecanismos de control suelen aplicarse de manera informal y con distintos niveles de exigencia según la jerarquía dentro de la organización.

Las entrevistas también confirmaron que muchas PyMEs no cuentan con estructuras formales de supervisión, como consejos de administración independientes, ni con sistemas institucionalizados de rendición de cuentas, lo que limita la supervisión efectiva del control interno.

Para finalizar, se identificaron diversas resistencias culturales frente a la implementación de nuevos controles, asociadas principalmente a la percepción de mayor burocracia o pérdida de autonomía. No obstante, los entrevistados coincidieron en señalar que el fortalecimiento del control interno requiere un mayor compromiso de la dirección, una mayor formalización de procedimientos, capacitación del personal y una cultura organizacional orientada a la prevención de riesgos y la mejora continua.

VII. CONCLUSIÓN

La hora más oscura de la noche llega
justo antes del amanecer.

Paulo Coelho

Esta investigación tuvo como principal objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y la implementación de sistemas de control interno en las PyMEs argentinas, comprendiendo en qué medida los factores culturales influyen en la efectividad y sostenibilidad de estos mecanismos dentro de las organizaciones.

A partir del análisis de las encuestas realizadas y de las entrevistas semiestructuradas complementarias; se puede observar, que las PyMEs presentan niveles variados de desarrollo en sus sistemas de control interno. Si bien en muchos casos existen herramientas y prácticas formales —especialmente en el ámbito financiero—, su aplicación no siempre se realiza de manera sistemática ni integrada dentro de los procesos de gestión.

El análisis permitió profundizar en aspectos culturales que influyen directamente en la efectividad del control interno. En particular, se identificó una dependencia significativa del conocimiento en determinadas personas, así como la ausencia de planes formales de reemplazo o transferencia sistemática de conocimientos.

También se observó que ante errores operativos las organizaciones tienden a priorizar la corrección inmediata del problema antes que el análisis de sus causas, lo que limita las oportunidades de aprendizaje organizacional y mejora continua.

Además, en los dos índices creados con posterioridad se pudo comprobar que, si bien la formalización de control interno en las PyMEs es media, tienen un alto nivel de aceptación cultural de que se requieren cambios relacionados con el mismo.

El fortalecimiento del control interno requiere no solo herramientas técnicas, sino también el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la prevención de riesgos, la transparencia y la mejora continua, donde los controles formen parte natural de la gestión cotidiana y contribuyan al crecimiento sostenible de las organizaciones.

Para culminar, el cambio cultural necesario para consolidar sistemas de control interno eficaces no siempre se manifiesta a través de transformaciones visibles o inmediatas. Por el contrario, suele desarrollarse de manera gradual, a través de prácticas cotidianas, decisiones de liderazgo y aprendizajes organizacionales. Es precisamente en esa transformación silenciosa y progresiva donde se configura la verdadera “transformación invisible” que permite que el control interno deje de ser una obligación formal para convertirse en parte integral de la cultura de la organización.

VIII. RECOMENDACIONES PARA PYMES

A partir de los resultados obtenidos, se identificaron diversas oportunidades de mejora en materia de control interno dentro de las PyMEs analizadas. Como consecuencia, las recomendaciones que se presentan a continuación tienen como objetivo contribuir al fortalecimiento de los sistemas de control interno, promoviendo su integración dentro de la cultura organizacional y favoreciendo una gestión más eficiente, transparente y orientada a la prevención de riesgos.

Las propuestas se estructuran en función de los principales aspectos detectados durante el análisis de los resultados: formalización de procesos, capacitación, gestión del conocimiento, fortalecimiento de controles operativos y desarrollo de una cultura organizacional orientada al control y la mejora continua.

8.1 Formalización y documentación de procesos

Uno de los principales hallazgos del estudio se relaciona con la escasa formalización de procedimientos dentro de muchas PyMEs. Si bien en varias organizaciones existen prácticas de control, estas suelen implementarse de manera informal o depender del conocimiento individual de determinadas personas.

Se recomienda que las empresas avancen en la documentación de sus procesos clave, especialmente en áreas sensibles como compras, pagos, facturación, manejo de fondos y gestión de inventarios. La formalización de procedimientos no implica necesariamente la creación de estructuras burocráticas complejas, sino la definición clara de responsabilidades, autorizaciones y etapas de cada proceso.

La existencia de manuales de procedimientos o guías operativas contribuye a reducir la dependencia del conocimiento individual, facilita la capacitación de nuevos empleados y favorece la continuidad de las operaciones ante cambios en el personal.

8.2 Revisión periódica de los controles internos

Los resultados reflejan que muchas empresas revisan sus procesos únicamente cuando surgen problemas o errores operativos. Este enfoque reactivo limita la capacidad de las organizaciones para anticipar riesgos y mejorar sus procesos.

Se recomienda implementar instancias periódicas de revisión de los controles internos, mediante reuniones de análisis de procesos, evaluaciones internas o auditorías operativas. Estas revisiones permiten identificar debilidades, detectar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión preventiva de riesgos.

8.3 Capacitación del personal en materia de control interno

Otro aspecto relevante identificado en la investigación es la limitada capacitación por parte de las empresas del personal en temas vinculados al control interno y la gestión de riesgos.

En consecuencia, se recomienda promover programas de capacitación interna orientados a fortalecer el conocimiento del personal sobre procedimientos, responsabilidades y controles existentes dentro de la organización. La capacitación no solo contribuye a mejorar el cumplimiento de los procesos, sino que también favorece una mayor comprensión del propósito de los controles, reduciendo posibles resistencias culturales frente a su implementación.

8.4 Fortalecimiento de controles en áreas operativas clave

El análisis de los resultados evidenció debilidades en determinadas áreas operativas, especialmente en compras, cuentas corrientes de clientes y proveedores y sistemas de información. En relación con el área de compras, se recomienda establecer mecanismos básicos de control tales como la solicitud de presupuestos a distintos proveedores, la autorización previa de determinadas operaciones y la definición de responsables para la aprobación de gastos fuera de presupuesto.

En el caso de las cuentas corrientes de clientes y proveedores, resulta recomendable implementar conciliaciones periódicas de saldos, controles formales sobre los pagos realizados y mecanismos de verificación de la documentación respaldatoria.

Además, en el área de sistemas, se sugiere fortalecer los controles de acceso a la información mediante la asignación de usuarios, contraseñas y niveles de permisos acordes a las funciones de cada empleado, con el fin de proteger la información sensible de la organización.

8.5 Gestión del conocimiento y reducción de la dependencia individual

Las entrevistas realizadas evidenciaron que muchas PyMEs dependen en gran medida del conocimiento individual de determinados colaboradores, lo que puede generar dificultades ante la salida inesperada de personal clave.

Desde esta perspectiva, se recomienda implementar mecanismos que favorezcan la transferencia y documentación del conocimiento organizacional, tales como manuales operativos, registros de procedimientos, capacitación cruzada entre empleados o esquemas

de trabajo colaborativo.

8.6 Compromiso de la dirección y liderazgo organizacional

El fortalecimiento del control interno requiere un compromiso activo por parte de la dirección de la empresa. Los líderes organizacionales desempeñan un rol fundamental en la promoción de valores vinculados con la transparencia, la responsabilidad y el cumplimiento de los procedimientos.

Se recomienda que la dirección participe activamente en la definición, implementación y seguimiento de los controles internos, actuando como referente dentro de la organización. El ejemplo de la alta dirección resulta clave para consolidar una cultura organizacional en la que los controles no sean percibidos como una imposición burocrática, sino como herramientas orientadas a mejorar la gestión.

8.7 Promoción de una cultura organizacional orientada a la prevención

Uno de los principales desafíos identificados en la investigación se relaciona con la necesidad de promover un cambio cultural dentro de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, resulta fundamental que las PyMEs avancen hacia una cultura organizacional orientada a la prevención de riesgos y la mejora continua. Esto implica comprender al control interno no solo como un mecanismo de detección de errores o fraudes, sino como una herramienta que contribuye al orden, la eficiencia y la sostenibilidad de la empresa.

IX. ANEXOS

Anexo.1: Encuesta general

Esta encuesta forma parte de una investigación académica sobre la cultura organizacional y los procesos de control interno en PyMEs.

Por control interno nos referimos a las políticas, procedimientos y prácticas que buscan proteger los recursos de la empresa, asegurar la confiabilidad de la información y garantizar el cumplimiento de normas (ej.: autorización de pagos, conciliaciones bancarias, registros de facturas, segregación de tareas). La encuesta es anónima, toma aproximadamente 7–10 minutos y los datos serán utilizados solo con fines académicos.

BLOQUE A – Control interno general.

1) ¿La empresa cuenta con procedimientos formalizados por escrito?

- ☐ Si
- ☐ No

2) ¿Con qué frecuencia se revisan o actualizan los procesos de control interno?

- ☐ Periódicamente (al menos una vez al año)
- ☐ Solo cuando ocurre un problema
- ☐ Nunca
- ☐ Respondí que no en la respuesta anterior.

3) ¿El personal recibe capacitaciones sobre el control interno o cumplimiento normativo?

- ☐ Al menos una vez al año
- ☐ De manera ocasional
- ☐ Nunca

4) En la empresa en donde trabaja, ¿se documentan las dificultades detectadas en los

controles internos?

- ☐ Si, siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

5) ¿Se realizan auditorías internas o externas de manera periódica?

- ☐ Si, internas regularmente
- ☐ Si, externas regularmente
- ☐ Si, ambas
- ☐ Solo cuando es obligatorio
- ☐ No se realizan

BLOQUE B – Controles específicos por sectores.

Financieros:

1) ¿Los Estados financieros se utilizan para la toma de decisiones?

- ☐ Si, regularmente por la gerencia
- ☐ Si, pero de manera limitada
- ☐ No se utilizan para las decisiones

2) ¿Se realiza un presupuesto anual de ingresos y gastos?

- ☐ Si, controlando desvíos
- ☐ Si, sin control posterior
- ☐ No se realiza

3) ¿Se realiza un flujo de caja proyectado?

- ☐ Si, controlando desvíos

- Si, sin control posterior
- No se realiza

4) ¿Se monitorean periódicamente los vencimientos de obligaciones financieras?

- Si, mediante calendarios de vencimientos
- Si, pero de manera informal
- No se monitorean

5) ¿Realizan conciliaciones bancarias periódicas?

- Si, siempre
- Si, pero no con frecuencia definida
- No se realizan

Compras:

6) ¿La empresa lleva un registro actualizado de sus activos fijos (maquinarias, vehículos, equipos, etc.)?

- Si, actualizado y controlado
- Si, pero no está completo
- No se lleva registro

7) ¿Se realizan controles de inventarios?

- Si, con conteos físicos periódicos
- Si, pero sin frecuencia definida
- No se lleva registro formal

8) ¿Las compras requieren autorización previa antes de ejecutarse?

- Si, siempre

- Si, en la mayoría de los casos
- No, las compras se realizan libremente

9) ¿Se solicita más de un presupuesto a diferentes proveedores antes de aprobar una compra?

- Si, siempre
- A veces
- Nunca

10) Todas las compras del capital (maquinarias, equipos, etc.) que no están dentro del presupuesto operativo ¿requieren autorización de gerentes o rangos superiores?

- Si, siempre
- A veces
- Nunca

Clientes/Proveedores:

11) ¿Se concilian cuentas de deudores/proveedores? Verificando la antigüedad de los saldos.

- Si, periódicamente
- Si, pero de manera esporádica
- No se realizan conciliaciones

12) ¿Se implementan controles en los pagos como ejemplo quien autoriza los pagos no es quien los ejecuta?

- Si, de manera estricta
- Si, pero de forma parcial
- No se implementa

13) ¿Todos los comprobantes (facturas, recibos, órdenes de compra, remitos) se archivan de

manera ordenada y accesible?

- Si, de manera estricta
- Si, pero de forma parcial
- No se lleva un registro

14) ¿Se verifica la validez y legalidad de los comprobantes antes de registrarlos en contabilidad?

- Si, siempre
- A veces
- Nunca

Sistemas:

15) ¿Existen restricciones de acceso a la información (usuarios, claves, permisos)?

- Si, estrictas y controladas.
- Si, pero no se aplican de manera sistemática.
- No existen controles definidos de acceso.

BLOQUE C – Situación general.

1) Sector de la empresa:

- Comercio
- Servicios
- Industria
- Otro

2) Número de empleados:

- <50

- 51-200

- 200-450

- >450

3) Cargo en la empresa del encuestado:

- Propietario

- Gerente

- Jefe/Responsable

- Otro

4) Antigüedad en la empresa:

- <1

- 1-5

- 5-10

- >10

5) Empresa (opcional):

BLOQUE D – Cultura.

1) En la empresa, el control interno se percibe principalmente como:

- Una herramienta de gestión para mejorar la organización.

- Una obligación administrativa legal.

- Una carga innecesaria que genera burocracia.

2) Cuando se implementan nuevos controles internos, la reacción más común es:

- Aceptación, porque se entiende la importancia.

- Cumplimiento por obligación, aunque con cierta resistencia.

- Rechazo, porque se perciben como trabas.
- 3) Los empleados consideran que los controles internos:
- Facilitan el orden y la transparencia.
 - Sirve solo para detectar errores o fraudes.
 - No son relevantes para el trabajo diario.
- 4) El compromiso de la dirección con el control interno se manifiesta:
- Promover y dar ejemplo en el cumplimiento de controles.
 - Delegar la responsabilidad en otras áreas sin involucrarse demasiado.
 - No prestar atención al tema.
- 5) ¿Cómo percibe la relación entre la cultura de la empresa y los controles internos?
- La cultura favorece el cumplimiento de controles.
 - La cultura dificulta la implementación de controles.
 - La cultura no tiene impacto en la implementación de controles.
- 6) En relación con la ética y la integridad, los controles internos son vistos como:
- Un refuerzo de los valores de la empresa.
 - Un requisito formal sin mayor impacto cultural.
 - Algo que no influye en la forma de trabajar
- 7) En la práctica, el control interno dentro de la empresa es:
- Parte natural de la cultura y el trabajo diario
 - Algo que se aplica solo en casos puntuales
 - Inexistente o muy débil
- 8) ¿Cree que la empresa requiere un cambio cultural sobre el control interno?
- Si

☐ No, pero si algunos cambios

☐ No

9) ¿Cree que la empresa requiere un proceso de transformación cultural?

☐ Si

☐ Ya lo realizó

☐ No

Anexo.2: Entrevista semiestructurada

El presente anexo contiene una guía de preguntas abiertas utilizadas como instrumento cualitativo complementario a la encuesta estructurada. Su finalidad es profundizar en la comprensión de la cultura organizacional y su influencia en la implementación y sostenibilidad del control interno en las PyMEs.

- 1) ¿Considera que la empresa se encuentra preparada para afrontar un despido inmediato o una renuncia inesperada de un colaborador clave?
- 2) ¿Qué procedimientos se activan ante la salida repentina de un empleado con acceso a información crítica o funciones sensibles?
- 3) ¿Qué grado de dependencia existe respecto del conocimiento individual de determinadas personas?
- 4) Desde su experiencia, ¿cómo reacciona la organización frente a errores operativos o fallas de control?
- 5) ¿Se analizan las causas de los errores o se prioriza únicamente la corrección del resultado? Un ejemplo podría ser cuando se realizan ajustes contables como, por ejemplo: cuentas corrientes, cuenta de caja, diferencias de stock.
- 6) ¿Qué ocurre cuando la dirección no cumple algún procedimiento establecido?
- 7) ¿Los controles se aplican de la misma manera a todos los niveles de la organización?
- 8) Acorde al informe COSO, ¿Existe un consejo de administración independiente de la dirección, que supervisa el control interno?
- 9) ¿Existen en la organización líneas de reportes a superiores sobre los controles, responsabilidades y consecución de objetivos? ¿Se rinden cuentas sobre el cumplimiento de las normas y procesos?

- 10) ¿Qué resistencias culturales identifica frente a la implementación de nuevos controles?
- 11) ¿Qué cambios relacionados con la cultura considera necesarios para fortalecer el control interno en la organización?

BIBLIOGRAFÍA:

- Association of Certified Fraud Examiners. (2024). *Occupational fraud 2024: A report to the nations*.
- Bruna, C. M. (2022). *El modelo de control interno COSO y su aplicabilidad a pequeñas y medianas empresas de Argentina* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Córdoba].
- Chapelle, A. (2023, 20 de octubre). Las empresas más pequeñas deben adoptar la gestión de riesgos. *Infobae*. <https://www.infobae.com/harvard-business-review/2023/10/20/las-empresas-mas-pequenas-deben-adoptar-la-gestion-de-riesgos/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control – Integrated framework*.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2023). *Informe N.º 4*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. Pearson.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Instituto de Auditores Internos. (2017). *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.
- Instituto de Auditores Internos. (2020). *El modelo de las tres líneas: Una actualización del modelo de las tres líneas de defensa*.

<https://theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-spanish.pdf>

- Instituto de Auditores Internos. (2024). *Normas globales de auditoría interna*.
- International Auditing and Assurance Standards Board. (2019). *Norma Internacional de Auditoría 315: Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno*. International Federation of Accountants.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad*.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Administración/Gestión del riesgo — Lineamientos guía*.
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37301:2021 Compliance management systems*.
- Lattuca, A. J. (2017). *Auditoría: Conceptos y métodos*. Foja Cero.
- Milici, B., Smith, D., & Tomás, A. (2019). *La importancia de tener un apropiado control interno en las PyMEs industriales de Argentina*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Martín].
- Ministerio de Economía de la Nación. (2024). *Estadísticas de PyMEs, emprendedores y economía del conocimiento: Informe 2023 nov 2024*. 023. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_2023_nov_2024.pdf

• Mora, O. (2022). Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones. *Administración & Desarrollo*. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.1>

- Organization for Economic Co-operation and Development. (2023). *Principios de Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE*. OECD Publishing.

- PricewaterhouseCoopers. (2024). *Reporte regional de crimen económico 2024*.

- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.).

<https://dle.rae.es>

- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.) Pearson Educación.

- Schein E. H. (2017) *Cultura organizacional y liderazgo*. Jossey Bass.

- Urien P. (2015, 1 de noviembre). Las empresas pierden un 5% de sus ingresos por fraude y corrupción. *La Nación*. [https://www.lanacion.com.ar/economia/raul-saccani-las-empresas-](https://www.lanacion.com.ar/economia/raul-saccani-las-empresas-pierden-un-5-de-sus-ingresos-por-fraude-y-corrupcion-nid1841715/)

[pierden-un-5-de-sus-ingresos-por-fraude-y-corrupcion-nid1841715/](https://www.lanacion.com.ar/economia/raul-saccani-las-empresas-pierden-un-5-de-sus-ingresos-por-fraude-y-corrupcion-nid1841715/)

- World Compliance Association (s.f.). *¿Qué es compliance?*.

<https://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>

Conferencias recomendadas y videos:

1. [youtube.com/live/J8CSUHDeIB8?si=X-2RxIhnPRaw6i0k](https://www.youtube.com/live/J8CSUHDeIB8?si=X-2RxIhnPRaw6i0k) – El control interno como pieza

clave de un Buen Gobierno Corporativo – IIEC

2. <https://www.youtube.com/watch?v=b9u0HPz69Tw> – Compliance y Cultura Organizacional.

3. <https://www.youtube.com/watch?v=Sfm8EPEPP24> – Comisión de Behavioral Compliance en

el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

4. <https://www.youtube.com/watch?v=k5gblbzHeFI> – ISO 31000:2018 Gestión del riesgo.