

**S**on muchas las cosas que no estudiábamos, creyendo que los estándares de los contadores públicos nos darían información total en esta materia. Pero hemos descubierto que es necesario recurrir a la investigación y a la contabilidad del comportamiento, para encontrar ciertas respuestas.

Cuando hablamos del control interno pensábamos que se trataba de un sistema que está en manos de los administradores, a los que corresponde diseñarlo, ponerlo en funcionamiento, perfeccionarlo y garantizar su sostenibilidad. Todos debemos asumir nuestra propia responsabilidad de control y todos debemos buscar los mismos objetivos de eficiencia, razonabilidad y obediencia.

Sin embargo, el control interno no depende de la autonomía de los administradores, como parecen darlo a entender las normas jurídicas y alguna literatura contable.

El estudio de caso de Doluwarawaththa Gamage, Sujeewa Damayanthi y Gooneratne, Tharusha, publicado en el Journal of Applied Accounting Research; Leicester Tomo 18, N.º 2, (2017): 223-241, titulado *Management controls in an apparel group: an institutional theory perspective*, nos hace ver otra realidad. Según advierten en su resumen “(...) *In reality, practicing managers are faced with conflicting logics arising from external pressures and internal dynamics stemming from different power- and interest-holding managers as well as intra-organizational norms, rules and taken-for-granted assumptions in their everyday encounters in organizations. This study provides some*

*pointers for such practicing managers in designing and implementing management control systems by effectively balancing these opposing influences and formulating systems suited to the circumstances of a particular organization. (...)* Estas palabras resultan innegables para los que hemos participado en la elaboración de controles internos. No cabe duda: hay que gestar posiciones que concilien las diferentes fuerzas que obran sobre las organizaciones, internas y externas. Lo primero que debemos saber y entender es que se requiere la voluntad de las personas de cumplir las normas. Si no están de acuerdo con ellas, no las acatarán o lo harán de manera deficiente. Las normas jurídicas a veces influyen en el comportamiento de las personas, pero todos podemos enumerar varios casos de incumplimiento con los que convivimos todos los días, como aquella [norma de tránsito](#) que dice: “(...) *Los conductores de bicicletas, triciclos, motocicletas, motociclos y mototriciclos, estarán sujetos a las siguientes normas: Deben transitar por la derecha de las vías a distancia no mayor de un (1) metro de la acera u orilla y nunca utilizar las vías exclusivas para servicio público colectivo.* (...)” Es claro que tanto desplazamiento por todos los carriles, en una verdadera borrachera de adrenalina, ya no tiene autoridad que pueda controlarlo. El control interno que no reconoce las fuerzas que obran sobre las organizaciones sencillamente no será eficaz. Por lo tanto, los contadores administrativos y los aseguradores, internos y externos, tienen que estudiar más a fondo la realidad del comportamiento humano.

Hernando Bermúdez Gómez