

*Aun cuando la finalidad última del control interno sea la de eliminar, o minimizar, determinados riesgos propios de la gestión empresarial, debe tenerse muy en cuenta que dicha eliminación o mitigación sólo puede realizarse dentro de unos límites razonables, y que en ningún caso cabe esperar que la eficacia del sistema sea absoluta e incondicionada.*

## El control interno no da una eficacia absoluta

**A** Sí y todo, ya es bastante con que, en la generalidad de casos, el sistema funcione de manera satisfactoria en relación con el objetivo citado, porque, siendo como es, la actividad empresarial un ejercicio dinámico, sujeto a continuos cambios y a toma de decisiones en respuesta a nuevas exigencias que, con frecuencia, requieren de una rápida respuesta, la producción de disfunciones y de imperfecciones respecto a lo que en abstracto podría considerarse un sistema idóneo de actuación, es casi inevitable.

Sería ilusorio pretender que con un sistema de control interno ese tipo de incidencias vaya a erradicarse total y absolutamente, pues, por una parte, ello requeriría de un desproporcionado consumo de recursos y, por otra, la obsesión por el control, hasta en sus más nimios detalles, llegaría a asfixiar la gestión ordinaria de la empresa. De ahí que la normativa sobre la materia haga una acertada referencia a que uno de los principios que deben presidir el establecimiento de un sistema de esta clase es el de proporcionalidad, que debe entenderse en el tradicional sentido de equilibrio entre coste y beneficio.

Como también debe tenerse muy presente que la implantación de un sistema de control interno en ningún modo garantiza el éxito empresarial, pues ni asegura que los acuerdos adoptados por la gerencia sean los mejores ni impide que se puedan tomar decisiones desafortunadas.



  
José Luis  
Maestro,  
socio-director  
de Ideas

### Regulación y supervisión

Dicho esto, es obvio que toda empresa que se desenvuelve con relativo éxito en el ejercicio de su actividad ya dispone de mecanismos adecuados de control, pues de otro modo dicha actividad acabaría por llevarse a cabo en un entorno próximo al caos, que, lógicamente, la tomaría en ineficiente. La novedad que ha supuesto la introducción de exigencias regulatorias en esta materia es que obliga a sistematizar y a documentar los procedimientos de control que, aun existiendo, podrían llevarse a cabo de manera fragmentaria, dispersa o descoordinada.

Ahora bien, desde el punto de vista de la supervisión a aseguradoras, se abre para éstas un nuevo frente, ya que las irregularidades que, en un proceso de supervisión, cabía hasta ahora poner de manifiesto en la actividad de una empresa eran de orden legal, técnico y económico-financiero; y las situaciones susceptibles de ser calificadas como tales irregularidades en cada uno de esos campos habían de ser necesariamente situaciones concretas y claramente definidas, la discrecionalidad del juicio supervisor se ve muy reducida.

Sin embargo, tratándose de control interno, que es una disciplina de perfiles más difusos, el ámbito de ejercicio de potestades discrecionales es potencialmente ilimitado. Es importante que las exigencias del supervisor sobre efectividad de los procedimientos de control se ejerzan con mesura, para evitar que meras incidencias en esta materia, de escasa significación para la salud de la empresa, puedan calificarse como irregularidades sancionables. ♦

*“Debe tenerse muy presente que la implantación de un sistema de control interno en ningún modo garantiza el éxito empresarial”*