

INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD

CONTROL INTERNO, CONTROL DE GESTIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO

Conceptos previos

Debemos recordar algunos aspectos analizados en la unidad II vinculados al proceso administrativo, previo a introducirnos en los aspectos vinculados con el control.

Las organizaciones cuentan con recursos materiales e inmateriales (bienes), con esfuerzo humano (físico e intelectual). La administración intenta combinar esos elementos de la mejor manera posible para lograr el cumplimiento de los fines de la organización.

Las etapas del proceso administrativo son:

- **Toma de decisiones** - El proceso decisorio incluye:
 - ⇒ detectar necesidades
 - ⇒ detectar o generar alternativas de acción
 - ⇒ evaluar los posibles efectos de cada una de ellas
 - ⇒ seleccionar el curso de acción

Se debe seleccionar una alternativa entre un conjunto de ellas que sea factible de realización y que tienda al logro de los objetivos fijados para la organización
- **Acción** - Se debe ejecutar la alternativa elegida, lo que provocará resultados.
- **Control** - El proceso de control implica
 - ⇒ captar resultados
 - ⇒ comparar con lo planeado
 - ⇒ detectar y analizar desviaciones
 - ⇒ informar

Se mide y evalúa el cumplimiento de objetivos y la consecución de las metas. Se analizan las consecuencias de las acciones y de los hechos del contexto para detectar las causas de las desviaciones.

Para poder realizar el proceso administrativo es necesario disponer de un **Sistema de Información**

El origen de la información puede ser:

- ⇒ interno: datos obtenidos de la empresa (cifra ventas)
- ⇒ externo: datos recogidos del contexto (tipo de cambio)

La contabilidad como ya vimos proporciona parte de esa información al administrador. Aparece la vinculación entre sistema contable y el proceso administrativo.

Control Interno

Concepto

El concepto de control interno ha evolucionado pasando por diversas etapas que analizamos a continuación.

✓ **Primera etapa**

En el período en que las empresas eran pequeñas, en las que la figura del dueño tenía un papel protagónico en el proceso administrativo, en las que todo lo decidía y lo supervisaba el propietario no se sintió la necesidad de implementar sistemas de control.

A medida que las empresas crecen se van dando los siguientes hechos:

- a) aumenta el número de personas que participan y como consecuencia se comienzan a delegar funciones.
- b) los activos de la empresa dejan de estar bajo el control directo de los dueños.
- c) la información la confecciona personal de la organización distinto del dueño.

En esas condiciones aparece la necesidad de:

- a) implementar un adecuado control de los bienes
- b) disponer de una información veraz y confiable

Se comienza entonces a hablar de control interno, que se define como un conjunto de medidas o procedimientos establecidos por las empresas con el propósito principal de:

- prevenir fraudes
- evitar errores del personal.

Los objetivos de este sistema de control interno serían:

- a) Protección de activos
- b) Información confiable

En este esquema, los elementos básicos estaban constituidos por:

- los registros contables
- la segregación de funciones

En esa época el control interno era tema importante para las grandes empresas que buscaban salvaguardar sus recursos de la acción de los empleados y/o de terceros y para los auditores externos que reducían el alcance de sus pruebas de auditoría si evaluaban que las medidas adoptadas por las empresas eran eficaces para evitar o poner de manifiesto errores en los registros contables

✓ **Segunda etapa**

Con el transcurso del tiempo las empresas deben enfrentar un ambiente externo competitivo y hostil por lo cual tratan de continuar su curso hacia sus metas de rentabilidad y de cumplimiento de su misión y minimizar sorpresas a lo largo del camino. En estas circunstancias los objetivos del control interno deben modificarse y en el año 1948 el AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) amplía los objetivos del control interno dando la siguiente definición.

Control interno comprende:

- ⇒ el plan de organización
- ⇒ conjunto coordinado de métodos y medidas adoptados por una empresa para:
 - salvaguardar sus activos
 - asegurar la exactitud y veracidad de la información contable
 - promover la eficiencia de las operaciones
 - alentar la adhesión a las políticas prescritas por la dirección

Enrique Fowler Newton en su Tratado de Auditoría define control interno como un conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización

Podemos ver analizando la definición que aparece un objetivo principal que es el logro de los fines de la organización y que se incorporan al concepto aspectos vinculados a la eficiencia de las operaciones.

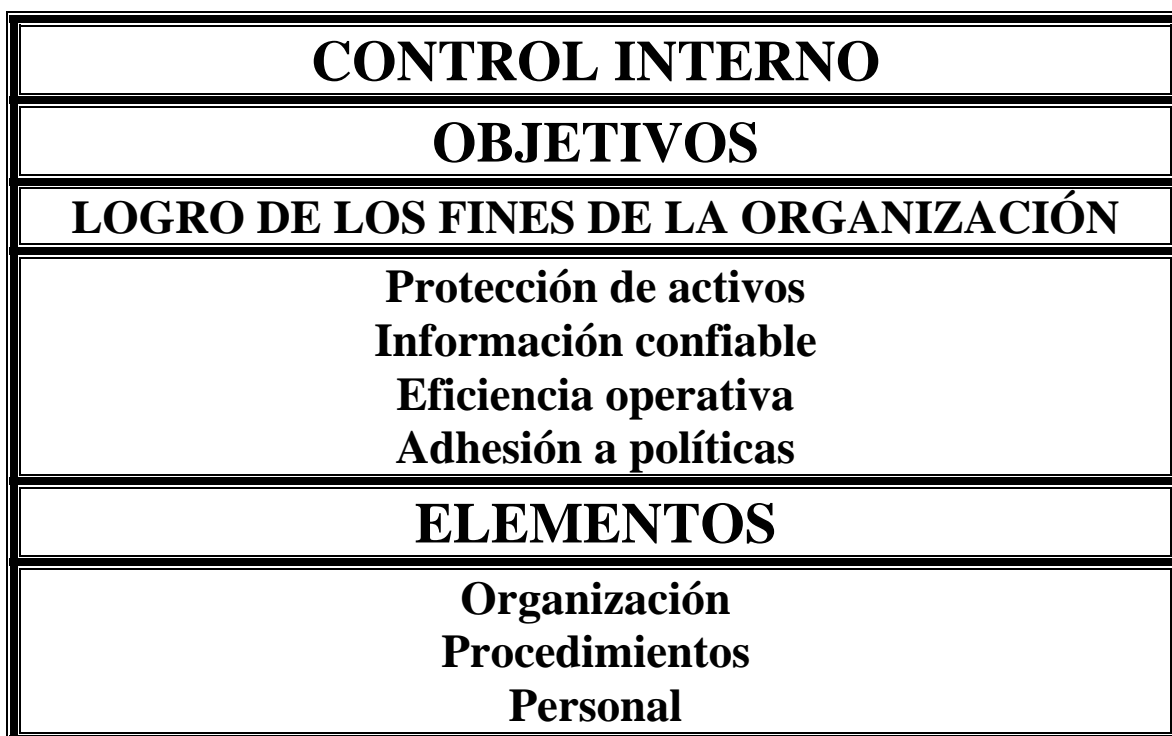
Encontramos además tres objetivos que podemos llamar secundarios:

- ⇒ Protección de activos.
- ⇒ Información confiable
- ⇒ Eficiencia operativa

En este nuevo concepto el sistema de control interno se compone de tres categorías de **elementos**:

- ⇒ **Organización**. Nos referimos a la estructura de la organización
- ⇒ **Normas y procedimientos operativos**. Referidas a la forma en que deberían llevarse a cabo las tareas de autorización, ejecución y control de operaciones en la organización
- ⇒ **Personal**. Se refiere a las personas que llevan a la práctica las actividades

Para lograr los objetivos todo sistema de control interno debería asentarse en principios o bases fundamentales que se definen con relación a cada uno de los elementos del sistema.



Analizaremos algunos de los principios según Enrique Fowler Newton en su tratado de Auditoría.

⇒ *Relativos a la organización*

En general: se necesita un Plan de organización jerárquico adecuado que logre independencia entre los departamentos, secciones o funcionarios de forma de separar respecto a una operación: la iniciación y autorización, la ejecución, el registro, control y la custodia de los activos involucrados. Además se deben establecer líneas de autoridad y responsabilidad definidas por escrito

❖ ***Responsabilidad y autoridad definidas por escrito.***

Deben existir líneas de responsabilidad y autoridad perfectamente definidas en manuales de organización y organigramas

❖ ***Independencia entre sectores***

Debe haber independencia entre los sectores que atiendan la autorización, ejecución y control de las operaciones y la custodia de los activos involucrados

❖ ***Alcance de control adecuado***

La cantidad de subordinados bajo la autoridad de cada gerente, jefe o supervisor debe permitir una efectiva supervisión

❖ ***División del trabajo racional***

El trabajo debe estar dividido racionalmente

⇒ **Relativos a la autorización, ejecución y control de las operaciones**

En general el sistema de autorización, ejecución y procedimientos de registración deben asegurar un control razonable de la contabilización de operaciones

❖ **Normas y procedimientos escritos**

Las normas y procedimientos operativos deben estar claramente expuestos por escrito en manuales de procedimientos y cursogramas

❖ **Controles sobre cumplimiento**

El sistema debe prever controles de cumplimiento de normas y procedimientos establecidos

❖ **Sistema de evaluación**

El sistema debe prever mecanismos de evaluación de las normas y procedimientos en vigencia, relacionados con la organización y las operaciones

❖ **División de fases de cada operación**

Nadie debe tener a su cargo todas las fases de una operación

❖ **Activos físicos segregados y con acceso restringido**

Los activos físicos deben encontrarse adecuadamente segregados y su acceso limitado a responsables de su custodia

❖ **Medidas de seguridad**

Los activos físicos deben encontrarse protegidos por medidas internas de seguridad

❖ **Política de seguros y autoseguros definida**

La empresa debe definir su política de seguros

❖ **Formularios adecuados**

Deben emplearse formularios diseñados de acuerdo a las necesidades

❖ **Archivos adecuados y seguros**

Deben emplearse sistemas de archivos adecuados a las necesidades y se deben tomar medidas de seguridad para dichos archivos

❖ **Normas y procedimientos contables definidos**

Las normas y procedimientos contables deben estar claramente definidos en Manuales de cuentas

❖ **Planes de cuentas útiles**

Los planes de cuentas deben facilitar la preparación de informes contables

❖ **Uso de cuentas de control y otros procedimientos**

Deben usarse cuentas de control o cualquier otro procedimiento que permita comprobar la exactitud de la información contable (conciliaciones, recuentos de elementos físicos, etc.)

❖ **Medios de registración adecuados**

Deben usarse los mejores medios de registro que las características de la empresa justifiquen

❖ **Informes eficientes**

Los informes (contables o no) para la toma de decisiones deben cumplir con requisitos que garanticen su eficiencia.

⇒ **Relativos al personal**

❖ **Calidad del personal**

Debe elegirse el personal apto para la tarea

❖ **Capacitación y entrenamiento**

Debe preverse capacitación y entrenamiento de los funcionarios

❖ **Evaluación de actuación**

Debe evaluarse la actuación

❖ **Política de promociones y remuneraciones**

Debe aplicarse política de promoción y remuneraciones que motive su entusiasmo y satisfacción.

❖ *Rotación de puestos*

Debe promoverse la rotación de puestos y obligar a los empleados a cargo de tareas en las que existe la posibilidad de cometer irregularidades mayores a que toman vacaciones

❖ *Seguros de fidelidad*

Deben contratarse seguros de fidelidad

❖ *Incompatibilidades*

Debe establecerse una política de incompatibilidades en el desempeño de determinadas funciones. Por ejemplo no incorporar familiares en etapas del mismo procedimiento.

<p style="text-align: center;">PRINCIPIOS RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN</p>
<p style="text-align: center;">Responsabilidad y autoridad definidas por escrito</p>
<p style="text-align: center;">Independencia entre sectores</p>
<p style="text-align: center;">Alcance de control adecuado</p>
<p style="text-align: center;">División racional del trabajo</p>

PRINCIPIOS RELATIVOS A PROCEDIMIENTOS
--

Normas y procedimientos escritos

Controles sobre cumplimiento

Sistemas de evaluación

División de fases de cada operación
--

Activos físicos segregados con acceso restringido
--

Formularios adecuados

Archivos adecuados y seguros

Normas y procedimientos contables definidos
--

Medidas de seguridad

Planes de cuentas útiles

Medios de registración adecuados

Uso de cuentas de control

Informes eficientes

PRINCIPIOS RELATIVOS AL PERSONAL
Calidad del personal
Capacitación y entrenamiento
Evaluación de actuación
Política de promociones y remuneraciones
Rotación de puestos
Seguros de fidelidad
Incompatibilidades

✓ **Tercera etapa**

Durante más de cuarenta años el concepto de control interno estaba ligado a la definición del AICPA pero en la realidad se da importancia a los objetivos salvaguarda de activos e información adecuada pero se olvidan los restantes.

A fines de 1992 se publica en EEUU el informe de un trabajo de investigación realizado con el auspicio de cinco de las más importantes asociaciones profesionales de dicho país que introduce importantes cambios conceptuales. El informe se llama: "Control interno estructura integral" (Internal Control - Integrated Framework), realizado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO)

Hasta ese momento era posible elaborar un sistema de control interno sin relacionarlo estrechamente con las funciones gerenciales. A partir del informe COSO el control interno está integrado al proceso gerencial y no es posible concebirlo sino como parte de ese proceso, no pudiendo diseñarse si no se tienen en cuenta los objetivos de la entidad. El informe identifica al

control interno con las funciones gerenciales que brindan seguridad de éxito de logro de los objetivos de la entidad.

Antes de analizar el concepto de control planteado por dicha comisión es necesario analizar brevemente las actividades que se incluyen dentro del proceso gerencial.

El proceso gerencial incluye el conjunto de actividades que se deben cumplir en una empresa a efectos de conducirla hacia el logro de sus objetivos.

Las etapas de ese proceso son las siguientes:

1. Establecer los objetivos de la organización
2. Diseñar el Planeamiento estratégico que permita cumplir con los objetivos de la organización, asignando recursos y estableciendo prioridades considerando internamente las fortalezas y debilidades de la organización y las amenazas y oportunidades que se presentan externamente.
3. Fijar los factores del ambiente de control, es decir determinar los recursos humanos que llevarán la estrategia a la práctica y la forma en que se interrelacionarán en la organización y con terceros.
4. Fijar objetivos específicos para cada actividad.
5. Identificar y analizar los riesgos, es decir las circunstancias que dificultarán o impedirán que se alcancen los objetivos fijados para la organización y para cada actividad
6. Tomar medidas adecuadas para evitar que se concreten o disminuir los efectos de los riesgos que identificamos y analizamos previamente
7. Asegurarse que las medidas tomadas para administrar los riesgos se cumplan
8. Asegurarse de la existencia de un sistema de información y de vías de comunicación internas y externas que ayuden a los administradores a detectar amenazas, oportunidades, riesgos, etc. a efectos de alcanzar los objetivos deseados.
9. Asegurarse que los mecanismos de control de riesgos operan en forma continua y eficaz.
10. Adoptar medidas correctivas cuando los resultados esperados se desvían manteniendo o modificando los objetivos fijados.

En ese proceso algunas actividades tienden a buscar las mejores opciones para lograr los objetivos (1,2,4,6 y 10) y otras tratan de dar razonable seguridad de éxito en el logro de los objetivos (3,5,7,8 y 9)

ETAPAS DEL PROCESO GERENCIAL

Fijar objetivos de la organización

Planeamiento estratégico

Fijar factores del ambiente de control

Fijar objetivos por actividad

Identificar y analizar los riesgos

Tomar medidas para prevenir o atenuar efectos de los riesgos

Controlar que las medidas de control se cumplan

Diseñar sistema de información y de comunicación

Verificar funcionamiento de mecanismos de control

Adopción de medidas correctivas

**ACTIVIDADES QUE BUSCAN OPCIONES
MÁS PROPICIAS PARA LOGRO DE
OBJETIVOS**

1. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

4. OBJETIVOS POR ACTIVIDAD

**6. MEDIDAS PARA PREVENIR O ATENUAR
EFECTOS DE LOS RIESGOS**

10. MEDIDAS CORRECTIVAS

**ACTIVIDADES QUE DAN RAZONABLE
SEGURIDAD DE ÉXITO**

3. AMBIENTE DE CONTROL

5. APRECIACIÓN DE RIESGOS

7. ACTIVIDADES DE CONTROL

8. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

9. MONITOREO

En el informe COSO se define Control interno como un *proceso* efectuado por el *directorio de una entidad, la dirección y otros miembros del personal* destinado a proporcionar una *razonable seguridad* con respecto al *logro de los objetivos* en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad en la elaboración de informes contables
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

El control interno necesita, para lograr los objetivos de la entidad, de cinco componentes que estén interrelacionados:

- a) Ambiente de control
- b) Apreciación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Monitoreo

a) Ambiente de control

Se denomina ambiente de control a la gente de la entidad interactuando armónicamente en un marco ético determinado.

Es el motor que impulsa a toda entidad y la base sobre la que todo descansa, influye en la conciencia de control de su gente

Es la base para todos los restantes componentes, proporciona disciplina y estructura y está influido por la historia y la cultura de la entidad.

Corresponde a la etapa 3) analizada en el proceso gerencial.

Los principales factores que nos permiten ver si el ambiente de control es favorable o no son:

- a) **la integridad, valores éticos de las personas** (forma de trato con empleados, clientes)
- b) **la competencia de las personas que actúan en la entidad** (descripción de cargos, análisis de conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar el cargo adecuadamente).
- c) **estructura organizacional** es fundamental que exista una adecuada independencia entre los distintos departamentos, secciones y empleados con relación a la autorización, ejecución y control de las operaciones y en la custodia de activos involucrados en esas operaciones. Separar: autorización de la venta (departamento de ventas) de su ejecución (departamento de expedición) de su registro (contabilidad) y la custodia física de las mercaderías (sección almacenes)
- d) **la forma como la dirección asigna autoridad y responsabilidad**. Deben existir líneas de responsabilidad y autoridad claramente definidas (organigramas, manuales de organización, etc.)
- e) **políticas y prácticas respecto a los recursos humanos**
 - Entrenamiento y capacitación permanente
 - Evaluación de desempeño.
 - Adecuada política de remuneraciones y promociones.
 - Rotación periódica de tareas.
 - Políticas de incompatibilidades

b) Apreciación de riesgos

Este componente indica que es necesario identificar los riesgos correspondientes a cada actividad a efectos de analizarlos y administrarlos. Se considera riesgo toda circunstancia que dificulte o impida el logro de los objetivos establecidos para cada actividad y para la entidad en su conjunto.

Corresponde a la etapa 5) del proceso gerencial analizado.

Los riesgos internos o externos afectan la capacidad de la empresa de sobrevivir, de competir exitosamente dentro del ramo, de mantener una imagen, el nivel y calidad de productos, etc.

La empresa enfrenta riesgos externos (avances tecnológicos, cambios en preferencias de consumidores, cambios en forma de actuar de la competencia, nuevas leyes, catástrofes, cambios en la economía, etc.) y riesgos internos (problemas en procesamiento de información, con el personal, etc.)

c) Actividades de control

Son actividades destinadas a asegurar que las medidas tomadas para administrar los riesgos son regularmente cumplidas en la forma prevista. Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las órdenes de la dirección son cumplidas

Corresponde a la etapa 7) del proceso gerencial analizado

Las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las órdenes de la dirección son cumplidas están presentes en todos los niveles y funciones de la organización. Incluye actividades muy variadas: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operativo, seguridad de activos, segregación de cargos

Son ejemplos:

- **Procesamiento de información:** Tratan de verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones. Controles al ingreso de datos, conciliaciones,
- **Controles físicos** Físicamente protegidos los activos son periódicamente recontados y los resultados comparados con los datos de los registros de control.

d) Información y comunicación

La información debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y en un tiempo que habilite a la gente a cumplir con sus responsabilidades. Puede ser interna o externa, formal o informal.

La información debe comunicarse. Debe ser clara usando canales internos y externos, debe fluir hacia arriba, hacia abajo y a través de la organización dado que la información es necesaria en todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos.

Corresponde a la etapa 8) del proceso gerencial analizado

La información debe ser de calidad, para ello debemos preguntarnos:

- **contenido apropiado** - ¿ está allí la información necesaria?
- **oportuna** - ¿ está allí cuando se solicita?
- **actualizada** - ¿es la última disponible?
- **exacta** - ¿ los datos son correctos?
- **accesible** - ¿se puede obtener fácilmente por las partes que lo necesitan?

e) Monitoreo

Incluye toda acción realizada en la entidad a efectos de asegurarse que todos los mecanismos adoptados para asegurar el logro de los objetivos operan en forma continua y eficaz

Corresponde a la etapa 9) del proceso gerencial analizado

Control de gestión

Concepto

El concepto de control de gestión ha evolucionado.

Hasta la década de los años 70 las empresas en general utilizaban un sistema de control de gestión con las siguientes características:

- el control se hacía en forma intuitiva, mediante el contacto personal y la supervisión directa
- no solía existir un sistema formalizado de objetivos globales para toda la empresa ni específicos para los distintos departamentos y responsables
- el sistema contable era poco sofisticado y la información era poco utilizada como herramienta de control
- la contabilidad no era considerada como un sistema de información
- el sistema de evaluación era bastante informal, sobre la marcha, utilizando métodos cualitativos no siempre basados en la eficiencia

La necesidad de disponer de un adecuado sistema de control de gestión aparece a partir de 1973 como consecuencia de los cambios en el entorno (baja de rentabilidad, reducción de la capacidad competitiva de las empresas). El mundo competitivo que las empresas deben enfrentar las lleva a un proceso de racionalización y ajuste.

La supervivencia y el éxito empresarial requieren una adaptación continua de la empresa al entorno tratando de lograr la máxima eficacia en el funcionamiento de su organización interna y de sus operaciones. Para ello debe adoptar un estilo estratégico de gestión y un control permanente de la evolución de la empresa para asegurar que todas y cada una de las actividades de la empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales.

A medida que la dimensión de la empresa es mayor los objetivos globales de la empresa exigen descomposición en diferentes objetivos para las diferentes unidades organizativas y centros de responsabilidad. Por eso se hace necesario tener un mayor control sobre cada uno de los centros de responsabilidad.

Aparecen dos nuevas concepciones de control de gestión según Joan Amat, como perspectiva de dirección:

- Limitada: Control es el proceso de análisis a posteriori de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables respecto de lo que deberían haber conseguido. Compara resultado obtenido con el deseado
- Amplia: Control es el conjunto de procedimientos que guían no sólo el control del resultado sino también la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen los más eficientemente posible para alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles. Se limita el margen de elección de los responsables en su toma de decisiones para facilitar la convergencia entre los objetivos de la organización y los individuales. Se realiza un análisis a posteriori, formalizado de los resultados analizando las posibles desviaciones.

Siguiendo estos conceptos la dirección de la empresa trata de orientar el comportamiento y la toma de decisiones de las personas que componen la organización hacia sus objetivos utilizando distintos mecanismos formales y no formales.

Los mecanismos de carácter más formal utilizados son:

- la planificación estratégica
- el diseño de la estructura organizativa
- el diseño de la contabilidad de gestión.

Los mecanismos no formales de carácter más espontáneo son:

- aspectos psicosociales ligados a los estilos individuales de comportamiento y a las relaciones que surgen entre las personas que forman parte de la organización
- la cultura organizativa que se refiere a los valores de la empresa, a la identificación de los miembros de la empresa con esos valores.
- el entorno que comprende los factores externos a la organización que influyen en el comportamiento (sociedad, valores, etc.)

El proceso de control será entonces el siguiente:

- **Definir objetivos de la organización.** No tiene sentido la función del control si no tenemos definidos objetivos que deben estar enmarcados en una estrategia a largo plazo de la organización y deben tener en cuenta el entorno.
La empresa debe **formular una estrategia** que le permita adaptarse a las exigencias del entorno y a la estructura organizativa en la que los diferentes componentes tienen bien definidas sus funciones y responsabilidades con la finalidad de lograr un proceso de toma de decisiones coherente con los objetivos globales.
- **Realizar un proceso de descentralización** que implica dividir la organización en diferentes unidades organizativas o **centros de responsabilidad** y otorgar mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar cada unidad. Un centro de responsabilidad es una unidad organizativa que está dirigida por un responsable en quien se han delegado unas determinadas funciones y en el que se descentralizó en forma explícita un determinado nivel de decisión. Esos centros pueden tener distinto tipo de autonomía financiera.
- **Diseñar un sistema de indicadores de control** por centro de responsabilidad que guíe el comportamiento y el control de cada responsable y que permita su evaluación. El sistema de control debe permitir controlar la actuación de un centro en función de las variables en las que puede incidir directamente su gestión aislando aquellas que no son controladas por el propio centro, es decir que debemos definir **indicadores de control de la gestión**. Es variable clave de una actividad la que si se realiza bien garantiza el éxito de la unidad por ejemplo cifra de ventas. Se definen indicadores financieros o no financieros, cuantitativos o cualitativos que permitan realizar el control
- **Diseñar un sistema de información** que permita medir la actuación de cada unidad y su contribución a la rentabilidad global de la organización y también se debe establecer un sistema de incentivos ligados al resultado de la gestión. Si consideramos sistemas de medición financieros de carácter contable se pueden distinguir según el grado de análisis dos opciones:
 - **contabilidad general o financiera** persigue la confección del estado de resultados y del estado de situación patrimonial. No es suficiente para control de gestión por ello debe mejorarse la información con trabajo extracontable sobre producción, ventas, etc. Su utilidad se limita a empresas pequeñas

- ***contabilidad analítica*** o de costos persigue el cálculo de los costos por actividad con el objeto de poder controlarlas, permite imputar a cada centro sus ingresos y gastos y determinar los resultados facilitando el proceso de control

Control presupuestario

El control de gestión puede ser mejorado en forma sustancial si se combina con un sistema presupuestario o previsional

El presupuesto es la expresión en términos cuantitativos y monetarios del conjunto de los diferentes planes de actuación de una empresa y de cada uno de sus centros de responsabilidad que se han fijado para un determinado período

El sistema presupuestario tiene tres características

- formulación de diferentes subobjetivos específicos y cuantificados para cada centro de responsabilidad en función de los objetivos globales. La cuantificación se realiza en forma de presupuesto. Es decir que se requiere previamente:
 - determinar los objetivos globales y elaborar la estrategia de la empresa
 - definir responsabilidades de cada persona y departamento en función de la estructura organizativa de la empresa
- medición de los resultados de la actuación de cada responsable y cálculo de las desviaciones respecto a las previsiones.
- evaluación de la actuación de cada centro de responsabilidad. Se pueden usar indicadores rígidos centrados exclusivamente en indicadores cuantitativos o se pueden incorporar criterios flexibles que consideran indicadores cualitativos

El sistema de información contable por su periodo de referencia ofrece dos opciones:

- *contabilidad histórica o real*
- *contabilidad previsional o presupuestaria.*

El sistema presupuestario facilita el control al compararse datos reales con las previsiones, se puede además promover la motivación si se utiliza como instrumento de participación y guía en el proceso de decisión.