



Escuela de Graduados  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Córdoba

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

ESPECIALIZACION EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

TRABAJO FINAL

PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO EN EL CIRCUITO DE  
COMPRAS PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA.

Impacto sobre la gestión y el proceso de toma de decisiones

Autora: Cra. Constanza Castro

Tutor: Cr. Scarmagnan Fernando

Córdoba, 30 de Junio de 2021



PROCEDIMIENTO DE CONTROL INTERNO EN EL CIRCUITO DE COMPRAS PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA. Impacto sobre la gestión y el proceso de toma de decisiones por Constanza Castro se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **AGRADECIMIENTO**

A mi tutor, el Cr Scargmagnan Fernando quien, en conjunto con los demás docentes de la materia Auditoría Interna despertaron mi interés en el desarrollo de este trabajo final.

A la Dra. Eliana Werbin, Co- directora de la Especialidad, por su acompañamiento con firmeza, claridad y motivación a lo largo de toda la formación.

Al Dr. Juan A. Argüello por su dedicación hacia nosotros y su acompañamiento en el desarrollo de este trabajo.

A todo el cuerpo docente que me brindó sus conocimientos y experiencia haciendo enriquecedor todo lo aprendido a lo largo de esta Especialización

Al cuerpo no docente de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba que hicieron posible este logro.

## **DEDICATORIA**

A mi compañero incondicional.

A mi familia por inculcarme los valores de formarme en lo que desee e ir por mis sueños.

A mis compañeras de la Especialización, por elegirnos desde el primer grupo y acompañarnos todo este camino.

A mí misma, por sentirme merecedora de aprender y aspirar siempre a más.

## **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó con el objetivo de determinar lineamientos para el diseño de un procedimiento de control interno en el circuito de compras de una pequeña empresa constructora, que permitan una gestión integral de estas empresas y aseguren razonablemente el cumplimiento de los objetivos. Las pequeñas empresas bajo análisis presentaron un control interno deficiente, falta de una estructura organizativa formal y debilidades en la implementación de herramientas de gestión financiera de los proyectos. Ante esto, se concluye que la determinación e implementación arbitraria de puntos de control, puede generar entorpecimiento a la operatoria habitual y falta de practicidad en detrimento de los beneficios y mejoras que puedan ocasionar. Es así que, los lineamientos propuestos consideran esta situación y se centran en que las pequeñas empresas puedan aplicarlos y de esta manera, detectar desvíos a tiempo para tomar decisiones de mejoras y asegurar el óptimo cumplimiento de los objetivos propuestos.

Palabras claves: Informe COSO II, Control interno, Compras, Pequeña empresa, Información de gestión.

## **ABSTRACT**

This work was carried out with the objective of determining guidelines for the design of an internal control procedure in the purchasing circuit of a small construction company, which allow a comprehensive management of these companies and reasonably ensure the fulfillment of the objectives. The small companies under analysis presented poor internal control, lack of a formal organizational structure, and weaknesses in the implementation of financial management tools for projects. Given this, it is concluded that the arbitrary determination and implementation of control points can create an obstacle to normal operations and lack of practicality to the detriment of the benefits and improvements that they may cause. Thus, the proposed guidelines consider this situation and focus on small businesses being able to apply them and thus detect deviations in time to make improvement decisions and ensure optimal compliance with the proposed objectives.

Key Word: COSO II report, Internal control, Purchasing, Small business, Management information.

## INDICE

1. INTRODUCCION .....	1
2. METODOLOGIA.....	4
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	7
3.1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en el circuito compras en empresas constructoras.....	7
3.1.1 ¿A qué nos referimos con control interno?.....	7
3.1.2 Componentes de control interno Informe COSO II.....	8
3.1.3 Contribución por un óptimo funcionamiento del circuito de compras.....	13
3.2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la información de gestión en empresas constructoras. ....	15
3.3. Estudio descriptivo de la empresa en general y del proceso interno del circuito de compras.....	18
3.3.1 Unidad de análisis .....	18
3.3.2 Actividades y características .....	18
3.3.3 Estructura organizativa.....	19
3.3.4 Organigrama .....	20
3.3.5 Perspectivas organizacionales.....	21
3.3.6 Herramientas de gestión implementadas en su operatoria. Su impacto en el sector de compras.....	22
3.3.7 Proceso interno del circuito de compras. ....	23
3.3.8 Definición de los usuarios y tipo de información necesaria proveniente del circuito de compras.....	24
3.3.9 Objetivos del circuito compras.....	25
3.3.10 Sistema de control interno: Evaluación de los componentes de control interno según Informe COSO II .....	25
3.4. Evaluación diagnostica del circuito de compras de una empresa constructora y diseño de lineamientos para su control interno. ....	31
3.4.1. Diagnóstico de la empresa en general y el circuito de compras	31

3.4.2. Diseño de los lineamientos para el control interno del circuito de compras.....	36
4. CONCLUSIÓN .....	46
5. BIBLIOGRAFIA .....	48
6. ANEXOS .....	50
6.1 ANEXO I: Cuestionario Evaluación del tamaño de la empresa .....	50
6.2 ANEXO II: Cuestionario de Evaluación de control interno .....	51
6.3 ANEXO III: Entrevista sobre la empresa y el circuito de compras ...	58

## 1. INTRODUCCION

En el marco de la actual situación de crisis social y económica, desencadenada por la pandemia mundial y otros factores que afectan a nuestro país, las empresas del sector construcción han sufrido una importante caída en su actividad, ocasionada en parte por las disposiciones que han limitado la circulación (Gómez V. y Del Aguila A.,2019) y por la fluctuación constante de sus costos. En este contexto, los esfuerzos de los empresarios y gerentes se enfocan en la readaptación de su actividad y la toma de decisiones que esto conlleva.

Considerando que la toma de decisiones dentro de las empresas es la que va a definir el éxito del negocio (Sanchez Retiz C.A. y Rodríguez Bello L.A.), los empresarios deberán contar con un sistema contable y de gestión, que provea información útil para llevar a cabo las mismas (Ficco, 2011). Por esta razón, se debe tener en cuenta la importancia del diseño de un sistema de control interno de manera integral y no como un mero control de la estructura de la empresa y de áreas operativas aisladas. (Viloria, 2005).

Además, como plantean Arcudia Abad, Pech Pérez & Álvarez Romero (2005) el cumplimiento de los objetivos internos en las empresas constructoras, está directamente relacionado con el desempeño de sus operaciones. Por lo tanto, será necesario que la gestión comercial y administrativa esté estructurada sobre bases sólidas para contribuir a su continuidad y crecimiento.

Los autores Lozano Valqui y Tenorio Aguinaga, quienes exponen sobre el control interno en empresas del sector construcción, lo establecen como una herramienta fundamental para desarrollar el sector y desempeñar una mejor gestión comercial. A través del control interno, se podrá garantizar, con una seguridad razonable, la salvaguarda de activos, confiabilidad de registros y

resultados. Como así también, lograr la realización de los proyectos según lo planificado y con un buen manejo de los recursos disponibles, generando eficiencia y eficacia en sus operaciones. (Lozano Valqui y Tenorio Aguinaga,2015)

Teniendo en cuenta lo expresado por los diferentes autores y considerando la dificultad de estas empresas en relacionar la gestión comercial del circuito de compras y la gestión contable, en este trabajo se determinaron lineamientos para diseñar procedimientos de control interno integrales. Dichos lineamientos permitirán un correcto procesamiento de la información y una adecuada gestión de sus proyectos en particular y de la empresa en general (Viloria, 2005).

En primera instancia, se realizó un diagnóstico inicial de la estructura organizativa integral de la empresa de manera de poder situarla como pequeña, mediana o grande empresa frente al control interno. Luego, se procedió a evaluar y diagnosticar el control interno implementado en la actualidad bajo el enfoque del Informe COSO. Además, se determinó el actual proceso realizado en el circuito de compras y los puntos críticos del mismo frente al control interno.

En segunda instancia, se determinó cual es la información necesaria para la toma de decisiones que debe proveer el sistema de información contable y de gestión del circuito de compras en una empresa constructora. (Dapena, 2004).

Por último, se diseñaron lineamientos para el establecimiento de un sistema de control interno que permita detectar a tiempo los riesgos que pueden presentarse y tomar medidas correctivas. Como así también, aumente la probabilidad de alcanzar los objetivos de este circuito y de favorecer una adecuada cohesión con los demás.

El objetivo de este trabajo final fue determinar lineamientos para el diseño de un procedimiento de control interno en el circuito de compras de una empresa constructora, que permita una adecuada gestión comercial y contable de las mismas.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en el circuito compras en una empresa constructora.**

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

Castañeda Parra, (2014)

Lozano Valqui & Tenorio Aguinaga (2015)

Plasencia Asorey, (2010)

Viloria, (2005)

INFORME COSO II

### **2.2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la información de gestión del proceso de compras de una empresa constructora.**

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

Arcudia Abad, Pech Pérez & Álvarez Romero (2005)

Ferro Moreno, Lasca (2019)

Ficco, (2011)

Sánchez Retiz, Rodríguez Bello, (2018)

### **2.3. Estudio descriptivo de la empresa en general y del proceso interno del circuito de compras**

#### **2.3.1. Unidad de análisis:**

La unidad de análisis fue el área de compras de una pequeña empresa constructora, sector responsable de la provisión de materiales e insumos a cada proyecto.

### **2.3.2. Variables:**

- Presentación general de las empresas constructoras: definición de su actividad.
- Caracterización de la empresa: identificación del tamaño de la empresa en relación a parámetros de control interno.
- Estructura organizativa: descripción general del funcionamiento de la empresas, organigrama y definición de los usuarios de la información proveniente del circuito de compras.
- Objetivos de la empresa: definición estratégicos, de operaciones tanto de la empresa en general como del circuito de compras.
- Proceso interno del circuito de compras.
- Sistema de control interno: análisis de los procedimientos de control interno implementados en el circuito de compras.
- Riesgos.

### **2.3.3. Técnicas:**

Las técnicas implementadas para el relevamiento de la información y análisis de las variables:

- Evaluación documental
- Entrevistas y cuestionarios.
- Inspecciones oculares

## **2.4. Evaluación diagnóstica del circuito de compras de una empresa constructora y diseño de lineamientos para su control interno.**

**2.4.1. Diagnóstico de la empresa en general y el circuito de compras:** Se analizó el procedimiento actual del circuito de compras y determinaron los puntos críticos. Se realizó a través de entrevistas con el gerente del sector compras y de administración; y relevamiento de la documentación relacionada.

**2.4.2. Diseño de los lineamientos para el control interno:** A partir del diagnóstico realizado, se procedió a establecer los lineamientos que permitan diseñar un sistema de control interno para el circuito de compras.

Del análisis bibliográfico expuesto precedentemente, se procedió a definir el marco teórico que sustenta este trabajo y que contribuye a la determinación de lineamientos integrales de control interno basados en el Modelo COSO, como complemento para la medición y gestión del riesgo.

Los mencionados lineamientos se determinaron como recomendaciones al modelo de control interno actual, de modo que se adaptan a los requerimientos de la empresa, con el objetivo de garantizar una seguridad razonable en cumplimiento de objetivos y protección de activos, generar eficiencia y eficacia en las operaciones y dote de confiabilidad a la información financiera y de cumplimiento a las leyes de aplicación vigentes.

La implementación del control interno bajo este modelo, además de la mera eficiencia en el área que se aplique, debe contribuir en anticiparse a la resolución de problemas, planificación de inversiones, orden de procesos y tareas.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el control interno en el circuito compras en empresas constructoras.**

Esta metodología, se desarrolla principalmente, teniendo en cuenta los aportes y conceptos del informe del Committee of Sponsoring Organizations- COSO II que son la base del presente trabajo. A su vez, se consideraron aportes de diferentes autores.

##### **3.1.1 ¿A qué nos referimos con control interno?**

El Informe COSO propone la siguiente definición para responder a esta pregunta:

*“Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos”*

Tanto Plasencia como Vilorio en sus artículos, toman las definiciones de control interno considerándolo como un plan organizacional que define los métodos y medidas tendientes a:

- Garantizar la salvaguarda de activos
- Verificar la corrección y confiabilidad de datos y resultados de la contabilidad
- Promover la eficiencia operacional, y;
- Adhesión a las políticas gerenciales.

Según plantea Castañeda Parra (2014), control interno, constituye un conjunto de reglas de operatividad definidas por la empresa. También, aporta que, establecer un control interno basado en el Informe COSO, permite entender, al control como una herramienta de la administración ejecutado dentro de las operaciones y con presencia en múltiples procesos como la planificación, dirección y gestión.

La implementación del control interno en el área de compras de una empresa constructora permite una adecuada gestión de las compras y el procesamiento administrativo que surge de este circuito. Además de esto, es de fundamental importancia tener en cuenta los beneficios que genera en los otros circuitos relacionados. Como, la correcta valuación de los costos del proyecto, rentabilidad, conveniencia de desarrollo, plazos del proyecto. Permiten realizar una evaluación de la situación actual de manera inmediata y tomar acciones orientadas a mejorar los indicadores

### **3.1.2 Componentes de control interno Informe COSO II**

El Informe COSO II desarrolla 5 componentes del control interno cuya evaluación en las empresas bajo análisis, permite obtener un diagnóstico de la situación actual del control interno, establecer posibles medidas correctivas o establecer los lineamientos de mejora al sistema de control.

#### **Ambiente de control**

La evaluación de este componente, nos permite definir si el entorno en el cual se desarrollan las operaciones es adecuado o no para el control. El ambiente de control es la base de los demás componentes y se determina en relación a la integridad, competencia, valores éticos de los accionistas y que se extienden a todo el personal. (Parra - Viloría). Además, la organización debe tener definida su visión y poder comunicarla al personal para generar “sentido de pertenencia y motivación”. (Viloría)

Para el análisis del control interno en la empresa, se realizaron encuestas al personal del sector, formuladas teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Integridad y valores éticos: se evaluó si la filosofía y los valores de las personas que conforman la organización se alinean a la filosofía y valores éticos que establece la empresa para el logro de sus objetivos.
- Compromiso de competencia profesional: la capacidad de liderazgo de los Gerentes y jefes para cumplir con los objetivos.
- Existencia de políticas y los procedimientos.
- Situación que puede incitar a los empleados a cometer actos indebidos.

### **Evaluación del riesgo**

¿Qué se entiende por Riesgo?

Viloria describe el riesgo como la causa por la cual es probable que no se consigan los objetivos e identifica dos tipos de riesgos:

- Riesgo Inherente: cuando las actividades desarrolladas por la organización pueden generar riesgos por sí mismas.
- Riesgo de control: por alteraciones en el funcionamiento interno.

La evaluación del riesgo, nos permite identificar y analizar aquellos factores que pueden afectar el logro de los objetivos. De esta manera, poder determinar mecanismos que alerten sobre los cambios en las condiciones externas e indiquen cómo se va administrar y controlar estos cambios con la intención de prevenirlos o anticipar su ocurrencia pudiendo tomar decisiones más eficientes.

En el contexto actual, las empresas constructoras y desarrollistas deberán prestar atención a los cambios económicos como nivel de precios, falta disponibilidad de materiales y nuevas regulaciones que, por ejemplo,

ocasionen restricciones a la circulación y situación sanitaria que generen bajas o ausencia de personal. Estas condiciones pueden ocasionar una inestabilidad a la operatoria habitual y por lo que se requiere la evaluación de riesgos asociados y la probabilidad de ocurrencia al llevar a cabo cada proyecto. Como así también, evaluar la manera en que se administrará el riesgo en el caso de presentarse.

Castañera Parra, propone, evaluar los riesgos como parte del proceso de planificación. De manera puntual, en relación al circuito de compras podemos identificar 3 riesgos:

- Riesgo operativo: interrupciones y demoras en el aprovisionamiento.
- Riesgo Financiero: cambios en el precio, plazos de pagos, condiciones de pagos.
- Riesgo de reputación: comportamiento frente al proveedor no adecuado.

### **Actividades de control**

Son aquellos procedimientos a implementarse que tienen como fin dar cumplimiento a las acciones indicadas por la gerencia para el control de los riesgos. (Parra).

Las actividades de control deben ser incorporadas dentro de la operatoria habitual y diseñadas según el tipo de empresa. Es por esto, que, para determinar los lineamientos de control interno en el circuito de compras de empresas constructora, luego de identificar las actividades de control implementadas, se consideraron las siguientes actividades:

- Aprobaciones y autorizaciones
- Verificaciones y conciliaciones
- Revisiones de rentabilidad operativa
- Salvaguardar los activos

- Segregación de funciones.

Según el estudio realizado por Viloría, se puede mencionar al control de desempeño y procesamiento de la información como las actividades de control más comunes. Esto sucede, en detrimento de la segregación de funciones (autorizaciones, registro y custodia) lo cual, va en contra del principio de salvaguardar los activos, objeto del control interno.

### **Información y comunicación**

Este componente abarca procedimientos que proporcionan información para la toma de decisiones a través del sistema de información y permiten una comunicación interna y externa asertiva, eficaz y eficiente.

A su vez, Viloría plantea como la eficacia en la comunicación de la información como clave del aprendizaje organizacional. Considerando en este sentido, no solo la información proveniente de registros contables, sino también la comunicación entre los distintos niveles organizaciones, delegación de funciones, documentación de operaciones, competencia del personal.

### **Supervisión y seguimiento**

Viloría menciona el concepto de “Mejora continua” dentro de este componente. Este componente, prevé que se realice un seguimiento periódico o permanente al control implementado, a través de evaluaciones que permitan detectar desviaciones y que se realicen los cambios en caso de ser necesario.

Como resultado del estudio realizado por Viloría, este autor determino las debilidades más comunes del control interno:

- Falta de manuales de organización y funciones de cada puesto.
- Falta de claridad en líneas de autoridad y comunicación.
- Deficiente segregación de funciones y responsabilidad de tareas.
- Falta de control de activos

- Falta de entidad jurídica
- Consideración del sistema contable como ente independiente a la organización, no como parte integrante de ella.

Estos aspectos, como así también, la definición de indicadores para evaluar el desempeño del personal, el desarrollo de actividades de control adaptadas a la operatoria de la organización genera muchos beneficios en el cambio de concepción, del control interno como un sistema integrado dentro de toda la operatoria de la organización.

Luego de haber realizado el análisis de la bibliografía, se procedió a confeccionar cuestionarios de relevamiento de información. En el primero (ANEXO I), se pretendió encuadrar a la empresa en pequeña, mediana o grande en relación a su estructura y de esta manera realizar un diagnóstico inicial. La identificación de su estructura de funcionamiento permitió evaluar y definir los puntos de control que será capaz de implementar y las limitaciones que pueden presentarse.

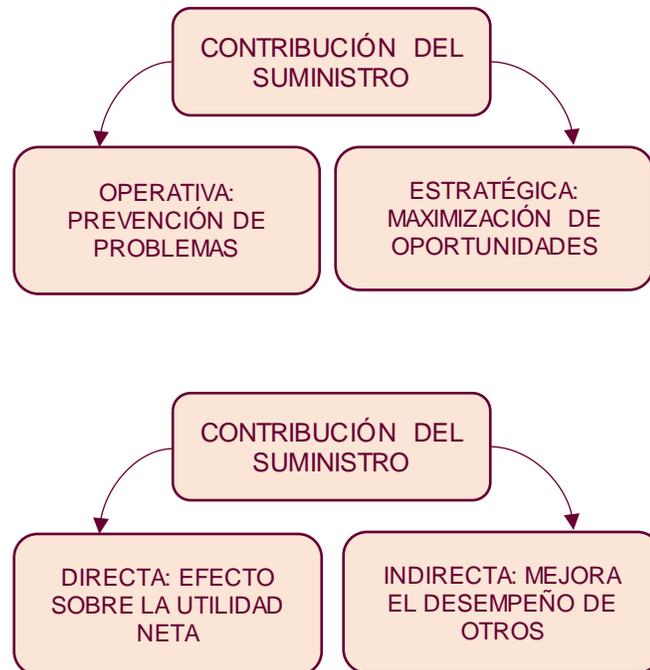
En el segundo cuestionario (ANEXO II) se profundizo acerca de cada uno de los componentes que propone el Informe COSO permitiendo interiorizarse en el control interno llevado a cabo actualmente por la empresa.

Una vez realizado el diagnóstico inicial y evaluado los componentes de control interno según el Informe COSO en la empresa, se determinaron lineamientos generales de control interno en relación a estos componentes, a la estructura de la empresa y a su actividad.

Por consiguiente, se procedió a evaluar el circuito bajo análisis: "Circuito de compras".

### 3.1.3 Contribución por un óptimo funcionamiento del circuito de compras

Michiel R. Leenders y Anna E. Flynn en el siguiente diagrama, establecen los tipos de contribuciones que realiza un adecuado proceso de compras.



**Figura 1-2: Contribuciones del área de compra** (Fuente: Michiel R. Leenders y Anna E. Flynn, Value-Driven Purchasing: Managing the Key Steps in the Acquisition Process (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1995), p. 7.)

La contribución operativa está asociada a operaciones transaccionales y cotidianas. Su óptimo funcionamiento genera la prevención de problemas que pueden presentarse por falta de aprovisionamiento.

La contribución estratégica se refiere a que el área de compras genere oportunidades que tiendan a proporcionar ventaja competitiva.

La contribución de esta área para alcanzar los objetivos organizacionales puede ser directa o indirecta. Es directa cuando genera efectos sobre la

utilidad neta puede ser a través de la disminución de costos. La contribución indirecta, se da cuando el funcionamiento de este sector impacta en el desempeño de otros. Un ejemplo de esto puede ser, la falta de aprovisionamiento de materiales al proyecto en tiempo y forma o que no concuerde la calidad solicitada con la provisionada y esto genere necesidades de reprocesos o demoras en el avance de obra.

#### **3.1.4 Metodología aplicada para la evaluación del circuito**

**Objeto de control:** es la variable del sistema que será supervisada. En este caso, el circuito de compras de una pequeña empresa constructora. El objetivo es que, a través de la determinación de lineamientos de control interno sobre esta variable, se pueda mejorar la probabilidad de cumplir con los objetivos internos de esta área y los objetivos organizacionales en los que se ve involucrada. Además, que genere información de valor para dar respuesta a los interrogantes de quienes dirigen las acciones hacia los objetivos establecidos.

Luego de establecer el objeto de control, se determinó el **Punto de referencia**, es decir, un circuito de compras estándar y teórico que contempla la operatoria de la empresa y sus objetivos.

**Detector:** Se procedió a determinar mediciones de la variable controlada con el objetivo de diagnosticar el desempeño con respecto al estándar definido.

**Comparador:** Se determinaron los “comparadores” quienes evaluarán y determinarán el desvío para informar al activador.

**Activador:** se determina el tomador de decisiones que evalúa cuales son las opciones de acción correctiva.

Por último, luego de determinar estos componentes deberá reevaluarse los estándares según la experiencia obtenida de la aplicación y la evolución constante del circuito y la organización.

La evaluación de estos elementos permitió determinar los lineamientos de control interno de esta área y, en conjunto con lo anteriormente analizado, determinar el impacto de su eficiente funcionamiento en las demás áreas y en el objetivo principal de la empresa.

### **3.2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la información de gestión en empresas constructoras.**

Toda organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos requiere de tomar decisiones. La toma de decisiones asertivas marca el éxito en los negocios. Sin embargo, en las pequeñas empresas las decisiones, en general, son tomadas de manera intuitiva, lo que puede derivar en fracaso si no están respaldadas por la información adecuada. (Sanchez & Rodriguez 2019).

En este sentido, las empresas deben contar con un sistema que permita generar información de utilidad, que cumpla con las siguientes cualidades: pertinencia, relevancia, razonabilidad, imparcialidad, comparabilidad, consistencia y claridad. La información dotada de estas cualidades brindará confianza al tomador de decisiones que se basa en ella. (Ficco,2011).

La información descrita en el párrafo anterior, para que cobre un sentido de información de gestión y sea posible su uso para la toma de decisiones debe permitir 3 tipos de análisis:

- **Análisis Financiero:** En este análisis se evaluarán la información del pasado y del presente de la empresa como así también, se realizarán proyecciones predictivas de las variables internas que determinan el logro de los objetivos propuestos como las condiciones externas socio-económicas que puedan afectar su operatoria.

- Análisis de la estructura patrimonial: Analizar los activos y pasivos de la empresa y la solvencia en relación a ellos. A su vez, determinar en función de esto cual es la estructura de financiamiento optima que genera eficiencia en el uso de capital propio o deuda para el desarrollo de la actividad.
- Análisis de rentabilidad: La rentabilidad, es el objetivo principal de toda empresa. Es por esto, que cobra fundamental importancia su planificación, monitoreo. Permitirá evaluar el desempeño de la gestión integral de la empresa y de cada proyecto en particular, definir desviaciones y realizar acciones de mejora.

Para la gestión integral de toda organización y conducción a través de las mencionadas decisiones que debe tomar la gerencia, es fundamental la determinación previa de objetivos como así también de un plan estratégico y financiero que permita llegar a ellos.

Es así que, los autores Arcudia Abad, Pech Pérez & Álvarez Romero (2005) quienes desarrollan la operatoria de las empresas constructoras integrada por dos procesos, construir y administrar. Indican que, dentro de las funciones del proceso administrativo, el gerente deberá definir una planificación determinando metas, objetivos y el plan de acción lo cual, junto con la información generada por los procesos, acompañará la toma de decisiones a lo largo de la ejecución de las obras.

Cabe aclarar, que el exhaustivo análisis de los costos, y su aproximación a la realidad a través de la presupuestación y planificación financiera, en conjunto con la eficacia y eficiencia en la ejecución del plan de trabajo, determinaran la rentabilidad de un proyecto. (Ferro,2019)

Las principales herramientas de gestión implementadas por la empresa, están relacionadas con el proceso de administración. Según los autores Arcudia

Abad, Pech Pérez & Álvarez Romero (2005) este proceso incluye 3 funciones: finanzas, operaciones y mercadeo que se interrelacionan entre sí y que son las encargadas de determinar las metas, estándares de calidad, los recursos necesarios y el tipo y cantidad de productos.

A través de estas herramientas se procura el eficiente manejo de los costos de los recursos, la factibilidad de cada proyecto, la situación financiera para prever los requerimientos de fondos o definir mecanismos de financiamiento.

- Presupuesto: Se realiza con el objetivo de planificar y monitorear las cuestiones financieras relacionadas a cada proyecto. Permite analizar, controlar y evaluar la ejecución presupuestaria.
- Planificación financiera: Permite cuantificar el plan de acción para llegar a los objetivos propuestos. Se determinarán las sumas monetarias asociadas a la presupuestación y la manera en que serán financiadas.
- Flujo de fondos: Con la determinación del presupuesto y la planificación financiera, podemos determinar el flujo de fondos proyectados que serán necesarios para llevar adelante el proyecto.

El uso eficiente de estas herramientas de gestión asociadas a las herramientas técnicas específicas del desarrollo de un proyecto permiten tomar decisiones correctas alineadas a los objetivos, comunicar la información, definir las metas y medir el desempeño de todos los involucrados en el proyecto.

En relación al circuito de compras, proceso bajo análisis en este trabajo, la implementación de estas herramientas de gestión permite puntualmente: coordinar las compras a realizarse y los plazos, controlar los gastos, mantener una consideración de la manera en que se pretende financiar, coordinar las actividades del negocio de una manera integral.

En función a lo desarrollado precedentemente y a los fines de la aplicación práctica en las empresas bajo análisis, se entrevistó a los gerentes (Anexo III) y se evaluaron:

- Las herramientas de gestión implementadas, considerando presupuesto, planificación financiera y flujos de fondos.
- Los objetivos generales de la empresa y particulares del sector compras.

Además, se indagó sobre la información requerida para tomar decisiones en relación a la ejecución de las obras en general y a la información proveniente del circuito compras en particular.

### **3.3. Estudio descriptivo de la empresa en general y del proceso interno del circuito de compras**

#### **3.3.1 Unidad de análisis**

Para el desarrollo de este trabajo se eligió como objeto de estudio el circuito de compras de pequeñas empresas constructoras y desarrollistas situadas en la ciudad de Jesús María.

#### **3.3.2 Actividades y características**

La actividad de estas empresas incluye la planificación, análisis de factibilidad, diseño, construcción o desarrollo y la venta de lotes, viviendas, propiedad horizontal. Se encuentran categorizadas como pequeña empresa en relación a los parámetros establecidos por Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo. Sin embargo, cabe destacar que esta categorización se realiza en función de las ventas totales anuales, por lo tanto, también se ha considerado

evaluar su estructura interna para determinar su tamaño en relación a ella a través del cuestionario que se presenta en el Anexo I.

### **3.3.3 Estructura organizativa**

De las empresas evaluadas se observa que, en la estructura interna, la dirección de las mismas se encuentra a cargo de sus dueños, los cuales dirigen a su personal en la manera de llevar adelante la empresa. Ellos determinan la política y los procedimientos, pero no se encuentran expresados por escrito ni se realiza un seguimiento y control de cumplimiento de los mismos.

En cuanto a la administración, según lo relevado, cuentan con personal encargado de tareas administrativas, quienes, si bien tienen una función asignada, algunas tareas son realizadas por diferente personal en el momento en que se plantea la necesidad. Por lo tanto, no existe segregación de funciones ni puntos de control en relación a las tareas que desarrolla cada puesto.

Además, cuentan con un contador externo encargado del asesoramiento y tareas impositivas, que, a su vez, cumple la función de soporte de las áreas administrativas en relación a algunas tareas definidas.

En el uso de sistema de información contable, se observó la implementación de un sistema con el objetivo de la recopilación de datos, en general con fines fiscales y no contribuye con datos ni información eficiente de gestión. Además, se implementa conjuntamente el uso de planillas de Excel tanto para el relevamiento de información como para los análisis realizados.

En relación a esto, existen dos cuestiones a mencionar presentes en las entrevistas realizadas a los dueños. La primera, es la dificultad que se les presenta a las pequeñas empresas al momento de elegir e implementar un

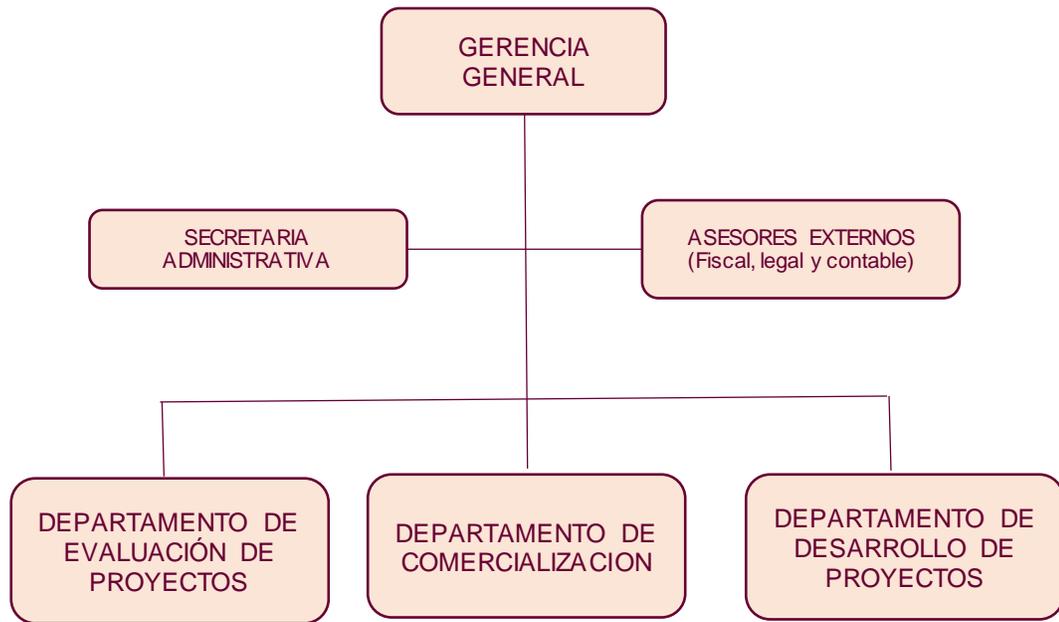
sistema de información debido a la complejidad de los mismos y a la falta de una estructura que permita optimizar su uso. Por otro lado, que debido a la implementación y uso de manera no- optima genera que el sistema no arroje información que pueda ser utilizada para la gestión del negocio. Por este motivo, los dueños, esporádicamente cuando analizan alguna situación, deben realizar un relevamiento de los datos que termina siendo a temporal y sobre bases estimadas.

Estas empresas no están sujetan a realizar auditoría externa y tampoco realizan ni tienen un área de auditoría interna.

### **3.3.4 Organigrama**

El organigrama actual implementado se compone de dos niveles jerárquicos que no tienen una definición muy clara. La responsabilidad de delegar, controlar las tareas y el desempeño del personal, así como la toma de decisiones en relación a los diferentes aspectos está centralizada en una o dos personas. Esto ocasiona, que, en muchas circunstancias, debido al ritmo del negocio se priorice las tareas importantes y urgentes de manera constante, dejando de lado aquellas tareas que son importantes en la consolidación de empresa y fortalecimiento de su estructura para el crecimiento sobre bases sólidas.

El personal tiene asignado un rol, tareas, responsabilidades y además, existen instancias de comunicación y planificación conjunta. Sin embargo, en muchas ocasiones ocurre que las tareas son asignadas a un personal no competente en esa área o la misma tarea asignada a distintas personas. Esto genera duplicación de esfuerzos, de información y la ineficiencia en el manejo de los recursos y demoras en el cumplimiento de los objetivos.



**Figura 3 : Organigrama pequeña empresa Constructora/Developista** (Confeccionado a partir de la información relevada en las pequeñas empresas)

### 3.3.5 Perspectivas organizacionales

Los gerentes entrevistados, plantearon encontrarse en una transición, que, en cierto punto, está marcada por la situación sanitaria del país, la tendencia a la digitalización y las nuevas exigencias del mercado. Anteriormente el dueño no solo se encargaba de la dirección estratégica, sino también de algunas tareas operativas administrativas que conlleva la realización de cada proyecto con una acotada delegación de tareas a terceros. A su vez, el desarrollo y crecimiento de su negocio se basaba en la confianza y la recomendación del boca en boca de sus clientes.

Esta manera de funcionar ocasionó la centralización de tareas en el dueño y que, a pesar de poder adquirir mayor volumen de trabajo, se torne imposible por la limitada capacidad.

Es por esto, que hoy, más allá de que sus valores no han cambiado, con el objetivo de posicionarse como empresa en el mercado, tener mayor visibilidad y generar una estructura que acompañe el crecimiento y permita la delegación de tareas se encuentran en el camino hacia el orden.

Esto los llevo a definir de manera clara y comunicable su visión, misión y objetivos, definir su estructura organizacional optima y sistematización de sus procesos operativos.

Aun les resta parte importante del este proceso, poder comunicarlo y por, sobre todo, implementarlo.

### **3.3.6 Herramientas de gestión implementadas en su operatoria. Su impacto en el sector de compras.**

En las pequeñas empresas constructoras evaluadas, se observó la implementación de las siguientes herramientas de gestión: Presupuesto, planificación financiera y flujos de fondos, pero con ciertas deficiencias.

El proceso de la determinación de estas herramientas es el siguiente:

Al momento de la determinación del proyecto, los arquitectos o ingenieros a cargo del mismo realizarán el diseño, definiendo el computo métrico y plan de avance asociado. En el computo métrico se evalúan todos los recursos necesarios para llevar adelante el proyecto y se los costea en función de los precios estipulados en el “índice de la construcción”. El plan de avance por su parte implica determinar en qué momento del tiempo se realizará cada etapa de la obra y los requerimientos de materiales y mano de obra con las sumas monetarias asociadas a los mismos.

En general, además de tener en cuenta el computo métrico y plan de avance, la elaboración del presupuesto tiende a un modelo incremental, en el cual se

evalúan los presupuestos realizados con anterioridad para proyectos similares y se adecuan según las particularidades.

Si bien, se observó la implementación de presupuesto y planificación financiera para cada proyecto, en relación a lo conversado con los gerentes muchas veces no se realiza una revisión a medida que avanza el proyecto que permita contemplar las nuevas situaciones que se van presentando. Esto ocasiona que al finalizar la obra estas herramientas pierden, en cierta medida, su función real como comparador al momento de evaluar la ejecución.

A su vez, se observó deficiencia en la determinación de flujos de fondos. Los gerentes entrevistados plantearon que, si bien se implementa, no se realiza un uso correcto de la misma debido a su falta de seguimiento y actualización constante. Solo se recurre en evaluaciones periódicas que realizan para conocer el estado de las futuras erogaciones que deberán afrontar.

### **3.3.7 Proceso interno del circuito de compras.**

1. El proceso de compra inicia con la detección de la necesidad por el ingeniero/arquitecto o capataz a cargo del proyecto quien determina cuándo y cuánto va a requerir
2. Se trasmite el requerimiento de manera verbal a su superior quien ejecuta o asigna la función de esa compra.
3. La persona encargada de esa compra, utiliza una base de proveedores confeccionada previamente para enviar solicitudes de cotización. La formalización de este proceso depende del proveedor a quien se le está requiriendo cotización.
4. Una vez recibidas las cotizaciones, se realiza una tabla comparativa de precios. Posteriormente, se realizan negociaciones con los proveedores que presentan mejores condiciones, a los fines de mejorar la situación de compra (precio, forma de pago, fecha y forma de entrega, etc.).

5. Una vez escogido el proveedor, se efectúa la compra y se acuerda fecha y forma de pago y forma/lugar de retiro y disposición de los materiales en cuestión.
6. Cuando se dispone, se procesa administrativamente la factura del proveedor. Imputando la compra al proyecto indicado.

### **3.3.8 Definición de los usuarios y tipo de información necesaria proveniente del circuito de compras.**

Producto del proceso de compras actualmente realizado por la empresa, sin una clara asignación de la tarea y responsabilidad de su ejecución. Sumado a la falta de un procedimiento con respaldo documental integral y su correspondiente procesamiento, no es posible obtener buena información que colabore con la gestión de las compras, tendiente a disminuir su impacto en otros procesos y gestionar los riesgos.

Dentro de este proceso, la información en la cual hoy hacen hincapié los gerentes, dueños de estas pequeñas empresas es en la correcta registración e imputación de las compras a cada proyecto para poder determinar su costo real. Sin embargo, aún se presentan puntos críticos que desafían la fiabilidad de esta información y que puede generar distorsiones al momento de la toma de decisiones.

Los usuarios internos de la información proveniente de este circuito, son los gerentes encargados de tomas de decisiones más estratégicas en cuanto a la compra, selección de proveedores en relación a sus condiciones, costos de proyectos. Y, los ingenieros o arquitectos, encargados de la dirección estratégica del proyecto en obra, para la disminución de posibles demoras acarreadas por la falta de suministro.

Dentro de los usuarios externos, de los registros relacionados a la documentación respaldatoria de las compras, podemos mencionar a los

organismos públicos como AFIP, Rentas, municipalidad. En la utilización del libro compras para la determinación de la posición impositiva.

### **3.3.9 Objetivos del circuito compras**

Los gerentes entrevistados, identificaron los siguientes objetivos relacionados al circuito:

- Eficientizar el proceso de compras.
- Reducir los costos del proceso respetando la calidad requerida según el diseño de cada proyecto.
- Mejorar la relación con los proveedores. Conseguir las mejores cotizaciones, condiciones de pago, financiación y entrega.
- Realizar las compras en tiempo y forma, atendiendo a los requerimientos del avance de los proyectos.

Cabe aclarar, que, si bien la gerencia tiene identificado los objetivos no están establecidos como tal frente al personal que desarrolla la tarea, incluso, son considerados de sentido común

A su vez, también existen algunos objetivos de reportes: como la emisión de los libros IVA compra los cuales deberán ser llevados al día, de manera íntegra y puestos a disposición del Contador externo. También, esporádicamente se solicitan desde la gerencia reportes de los gastos asociados a cada proyecto.

### **3.3.10 Sistema de control interno: Evaluación de los componentes de control interno según Informe COSO II**

#### **Ambiente de control:**

Se ha entrevistado a los gerentes de las empresas en relación a diferentes aspectos de este componente de control interno:

Misión, visión, y objetivos: en relación a lo mencionado anteriormente, los gerentes, han considerado la importancia de la definición de estos aspectos en el posicionamiento de su empresa y se encuentran trabajando en ellos. En este sentido, manifestaron que han sido definidas por escrito como un documento interno de la gerencia, aún resta su comunicación al personal e integración con el accionar diario. Sin embargo, manifestaron que se trasmite de manera verbal la filosofía de trabajo, aunque aún no de manera sistematizada y ordenada.

Manual de organización y funcionamiento: No existe, pero se considera de importancia su determinación y formalización. Los puestos de cada integrante de la empresa y las funciones asociadas a él se encuentran definidas de manera verbal.

Procedimientos operativos: Existen procedimientos operativos de aplicación uniforme para algunas funciones determinadas, los mismos son transmitidos de manera verbal y son establecidos debido a la realización reiterada de los mismos sin un mayor análisis y justificación de ser realizados de cierta forma. No se encuentran establecidos de manera escrita ni puestos a disposición del personal.

Acciones para desarrollar y retener al personal competente: Existen instancias de reconocimiento de la labor del personal en el cumplimiento de sus funciones y la contribución de sus tareas habituales en el éxito del desempeño de la empresa como un todo. Además, se incentiva la capacitación del personal en áreas de su interés que generen un valor agregado en la función que desarrolla dentro de la empresa. Existe apertura en la escucha de nuevas propuestas e intereses manifestados por el personal.

Actividades de integración del personal y mejora del clima laboral: Se mantiene, principalmente, una comunicación abierta donde el personal puede manifestar sus inquietudes o dificultades y encontrar nuevas posibles vías de

acción en conjunto. Además, se realizan actividades orientadas a conformar y consolidar al equipo de trabajo.

En relación al circuito de compras:

- Manifestaron no poseer un área específica de compras, en general, hay una persona a quien se le asigna esta tarea.
- El procedimiento habitual del circuito está definido y existe un conocimiento por parte de sus participantes, pero no se encuentra formalizado.
- Si bien se conocen los objetivos del circuito, no se encuentran estratégicamente incluidos dentro del accionar de quienes realizan la función.

### **Evaluación de riesgos:**

Principales riesgos del circuito:

La empresa tiene identificado los siguientes riesgos como los principales del circuito de compras, riesgos que surgen tanto por cuestiones internas en la ineficiencia del manejo del circuito o por condiciones externas dadas por el contexto socio – económico.

Condiciones internas:

- Comprar en condiciones inadecuadas de precio o calidad ocasionada por la ineficiencia en la búsqueda y selección de proveedores o por compras de urgencia.
- Demoras en la detección de necesidad y requerimiento de aprovisionamiento al responsable de compras.

Condiciones externas:

- Poca disponibilidad de materiales en el mercado: lo posicionan como el mayor riesgo ya que genera demoras en el proyecto. Toda demora se traduce en un incremento de costos y disminución de la rentabilidad.
- Variabilidad de los precios.
- Las variaciones en las condiciones macroeconómicas del país (tales como variabilidad del tipo de cambio, brecha cambiaria, inflación) atentan contra el proceso de organización empresarial. Esto es muy perjudicial a la hora de comprar, así como también de proponer mecanismos de venta financiada.

En esta identificación de los riesgos, argumentan que no tienen asociados a ellos objetivos para identificar las situaciones que pueden hacer caer a la empresa en alguno de ellos. A su vez, el personal no se encuentra capacitado para sortear los posibles inconvenientes que puedan surgir del proceso y administrar y gestionar el riesgo. Siempre la toma de decisiones ante una situación problemática depende del superior, en este caso el gerente.

Al momento del diseño y planificación de cada proyecto, las empresas plantean que no se realiza un plan de contingencia identificando los riesgos que pueden presentarse, su probabilidad y la manera de administrarlos en caso de ocurrencia.

### **Actividades de control**

Debido a la falta de implementación de controles o a la falta de su reconocimiento como tal dentro de la operatoria de la empresa, los gerentes argumentaron:

- En cuanto a los Sistemas de información implementados cuentan con un plan de contingencia y recupero de la información. Además, existen restricciones de acceso de la información para algunos usuarios. Sin

embargo, en algunos sistemas y archivos de acceso común no existe controles de usuarios y restricciones implementadas.

- No tienen incorporado actividades de control que pretendan prevenir o anticipar los posibles riesgos que puedan presentarse. Ni que aseguren que las tareas y funciones se están desarrollando de manera que permitan alcanzar los objetivos. Incluso, como se mencionó anteriormente, los objetivos si bien se conocen, no se trabaja estratégicamente a partir de ellos.
- No se realiza un seguimiento periódico de las metas y objetivos del área, debido a que estos no se encuentran claramente definidos. Además, no se implementan indicadores que permitan su evaluación y mejora.
- Se realizan periódicamente verificaciones de desviaciones presupuestarias de cada proyecto con la operatoria real.

### **Información y comunicación**

En general, la información proveniente del sistema de información satisface requerimientos externos de información y tiene importantes deficiencias al momento de servir de aporte a la gestión para la toma de decisiones. Pese a los esfuerzos que se realizan para optimizar su procesamiento, a la hora de utilizar esta información se requiere instancias previas de análisis y verificación para determinar su confiabilidad e integridad.

La información que surge hoy del circuito de compras, producto del procesamiento de la documentación involucrada, está orientada a la determinación del costo de cada proyecto y el foco, de la optimización del proceso este puesto en ello. Sin embargo, los gerentes en la instancia de entrevista concuerdan que la información proveniente del circuito debería permitir tomar conocimiento y

decisiones sobre otros aspectos más allá de la determinación del costo real incurrido en el proyecto. Entre las cuales podemos mencionar:

- Precio por metro cuadrado y su evolución en el tiempo.
- Información cualitativa sobre proveedores en cuanto a precios, disponibilidad y calidad de materiales, formas de pago.

Por otro lado, la comunicación dentro de las pequeñas empresas evaluadas, se efectúa de manera directa. No existen canales formales de comunicación implementados y respaldados por documentación interna.

A su vez, al realizarse las asignaciones, roles y funciones de manera verbal, no se realiza una evaluación de la efectividad de la comunicación entre lo asignado y lo ejecutado.

Si bien, existen instancias de coparticipación entre diferentes áreas, al no estar claramente designadas algunas tareas o responsabilidades, el desenvolvimiento del personal frente a la información adquirida que trasciende sus tareas habituales queda libradas a su accionar. Y en cierto sentido, al no ser claramente comunicado, no genera el impacto que se espera.

### **Supervisión y Seguimiento**

Periódicamente, la gerencia solicita información a las áreas para controlar cuestiones puntuales sobre dudas que se presentan en el desarrollo de la actividad o tomar una decisión sobre un proyecto. Esta información, en muchas ocasiones, tiene que ser preparada de manera previa.

Sobre estas cuestiones, la gerencia en caso de desviaciones, suele tomar medidas que tiendan a corregir sobre la marcha. Estas instancias no son replicadas como medida de control en los demás proyectos o situaciones similares.

### **3.4. Evaluación diagnóstica del circuito de compras de una empresa constructora y diseño de lineamientos para su control interno.**

#### **3.4.1. Diagnóstico de la empresa en general y el circuito de compras**

##### **Diagnóstico de control interno de la empresa**

La evaluación de los componentes de control interno dentro de las pequeñas empresas analizadas, permite definir que el control interno es muy deficiente. El mismo, no se encuentra establecido formalmente. No está contemplado ni incluido dentro de la operatoria habitual de la empresa. Los mecanismos o actividades que se desarrollan y pueden ser considerados como control, solo se realizan por sentido común de quien ejecuta la tarea.

Como resultado de esta evaluación se puede diagnosticar a la pequeña empresa y confirmar lo concluido por Castañeda Parra (2014) sobre control interno en las pequeñas empresas:

- El control interno en la pequeña empresa es deficiente con excepción del componente de información y comunicación. En relación a esta excepción, cabe aclarar, que en las empresas analizadas:
  - Si bien la comunicación se realiza de manera directa entre el personal muchas veces pierde su eficiencia al no estar claramente definidas las funciones y asignadas las tareas generando duplicación de esfuerzos o personal no responsable por las tareas esporádicamente ejecutadas.
  - En cuanto a la información se encuentra a disposición de todos los integrantes, puede ser utilizada para la toma de decisiones luego de un proceso adicional de verificación. Sin embargo, este re- proceso, puede ocasionar pérdida de veracidad, integridad y confiabilidad.
- El control interno no adopta un carácter estratégico, en el cual, la gerencia bajo su establecimiento e implementación pueda asegurar que

bajo la ejecución de las operaciones y actividades de la empresa se cumplirán los objetivos.

- La empresa carece de documentación formal de las políticas, procesos y manuales de procedimientos y funciones. Incluso, si bien los roles están determinados, las funciones no son claramente delimitadas ocasionando ineficiencia en el desempeño de las mismas por parte del personal y falta de medición de desempeño y seguimiento por parte de la gerencia.
- Falta de indicadores que permitan evaluar los cambios y mejoras: la gerencia no establece indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal, de las operaciones y tareas llevadas a cabo. Esto implica que, aunque se implementen cambios y mejoras sobre la marcha, no se puede evaluar su real impacto. Ante esto, el personal puede mostrar cierta resistencia o falta de interés en la implementación, ya que no hacen consciente el beneficio que genera tanto a ellos como a la empresa.
- Falta de segregación de tareas y responsabilidades: las empresas en general disponen de una limitada cantidad de personal en relación a la multiplicidad de tareas que deben desarrollarse, sobre todo en las áreas administrativas. A esta situación, se suma falta de definición por parte de la gerencia de las funciones, designación de tareas y las responsabilidades asociadas a ellas.
- Falta de seguimiento y revisión periódica de los procesos por parte de los responsables: Evaluación de calidad, cumplimiento, resultados obtenidos y comparación. En general, la gerencia y todo el personal se encuentran abocados y enfocados en la operatoria diaria habitual y muchas veces, no se establece la importancia de evaluar procesos críticos, realizar el seguimiento y revisión de operaciones. Las cuestiones críticas y urgentes se van resolviendo sobre la marcha. Estas evaluaciones son esporádicas, y se realizan en plazos largos de

tiempo que no permiten realizar mejoras efectivas y continuas sobre la marcha.

Dentro de los siguientes dos puntos establecidos por el autor Castañeda Parra (2014), las empresas llevan adelante algún mecanismo de control, pero con fuertes deficiencias:

- Falta control físico de activos:
  - No se realizan controles por arqueos de caja periódicos a modo de control, solo los realizados diaria y personalmente por la persona encargada de su manejo. A su vez, se observó que al momento de las rendiciones no se realiza el recuento en el momento. Tampoco existe documentación formal que respalde las mismas.
  - En cuanto a las herramientas, materiales e insumos, su control está sujeto a la predisposición de la persona responsable. Los gerentes descansan en los mecanismos que éstos realizan.
- Falta de presupuestación de metas: podemos decir, que, en cierta medida, este punto no aplica para el rubro de estas empresas. Debido a que el presupuesto es una herramienta estratégica presente en la planificación y diseño de todo proyecto de construcción y desarrollo que se lleva adelante.

### **Diagnóstico sobre el circuito de compras**

En relación al circuito de compras de estas empresas podemos mencionar:

- No existe un registro y procesamiento documental integral del circuito: la documentación que recibe y procesa la empresa en relación a este circuito es la que proviene de los proveedores. No existe respaldo documental interno en relación a los requerimientos que se realizan, cotizaciones, órdenes de compra y órdenes de pago.

- Del procesamiento de la documentación disponible mencionada en el apartado anterior, se emiten reportes de erogaciones realizadas.
- Se observó, que en algunas circunstancias en que la compra no es realizada por el personal a cargo de efectuarla y registrar, la documentación, y su procesamiento, llega a destiempo.
- Si bien los gerentes conocen los objetivos a los que se deberían aspirar con este proceso, no están definidos y mucho menos comunicados a la persona que realiza la tarea. Generando, la falta de posibilidad de realizar mediciones de desempeño y grado de cumplimiento de objetivos.
- Dado el tamaño de la empresa y el personal limitado, se observa que no existe un área de compras. En general, hay una persona que desarrolla la tarea por indicaciones del gerente. Sin embargo, no tiene asumido el rol y la función como tal. Además, debido a la falta de definición y comunicación de objetivos y falta de capacitación estratégica de la persona que desempeña la tarea, la función no se realiza de manera óptima.
- Si bien, las empresas articulan y coordinan acciones a través de reuniones. La falta de definición de roles, funciones y objetivos del área en particular ocasiona que quien realiza la tarea no conozca la implicancia y repercusión de su desempeño en el resto de la operación.
- Los partícipes del proceso de compras, tienen internalizado un paso a paso de lo que deben realizar, pero no se encuentra formalizado como tal.

- Las compras se consideran aprobadas debido a que la asignación de la tarea es realizada por el gerente bajo requerimiento del Ingeniero o arquitecto.

El gerente observa el momento dentro del plan de avance en que se encuentra el proyecto y los requerimientos asociados a esa instancia. De igual manera, no se realiza en ese momento un control de gastos contrastando lo presupuestado con lo ejecutado para evaluar y re – planificar.

- Existe un listado de proveedores con los cuales se manejan para pedir cotizaciones. Éste listado, si bien considera los materiales e insumos que provee cada uno, no indica otros datos cualitativos que permitan posibles tomas de decisiones con respecto a su selección o que permitan mejorar las negociaciones. Como, por ejemplo, un historial de las compras realizadas a un mismo proveedor y datos relacionados a los plazos de entrega, costos adicionales, comparaciones de precios, plazos de pagos negociados en cada compra.
- El pedido de cotización y confección de la información es llevado adelante por el área administrativa, datos que con posterioridad analizará el gerente. Los gerentes son quienes se encargan de las negociaciones estratégicas que contribuyen a la optimización del proceso de compras, reducción de costos, plazos de entrega, disminución de materiales.
- Disponer de un cómputo métrico que determina la cantidad y calidad de materiales que se requerirán para la ejecución total de la obra y el plan de avance en conjunto con el análisis atento del mercado por parte de los gerentes implica que puedan ir gestionándose las compras por anticipado al momento de requerimiento de materiales e insumos. Por

un lado, mejora las condiciones de precios por volúmenes de compra, mejorar plazos de pago, anticiparse a los requerimientos y evitar riesgos de no disponibilidad de materiales que generarían incurrir en mayores costos por demoras en el avance de las obras. Por el otro lado, surge la desventaja de mantener stock en distintos depósitos como ser: depósito en obra, depósito de aprovisionamiento y stock en depósito de proveedor situación que, al carecer de eficientes mecanismos de control y evaluación de riesgos puede ocasionar perdidas de materiales por hurto, condiciones de conservación no adecuadas que disminuyen la calidad.

#### **3.4.2. Diseño de los lineamientos para el control interno del circuito de compras**

Proponer puntos de control solo porque en la teoría así debería ser, puede ocasionar que ante su implementación la empresa quede inmersa en una alta burocracia, trabas a las operaciones rutinarias, falta de practicidad.

Es por esto, que el conocimiento del tamaño de la empresa es importante al momento de realizar la propuesta de los lineamientos para control interno. Considerando que, bajo su estructura, pueda comenzar a realizar algunos mecanismos de control que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos de la manera mas optima. O bien, que les permitan detectar los desvíos a tiempo para tomar decisiones tendientes a la mejora.

##### **Propuesta de lineamientos generales:**

- 1) Definir por escrito la Visión, Misión, Valores y objetivos de la organización. Como así también, una estrategia que permita llegar a ellos.

- 2) Definir una estructura organizativa simplificada y funcional, adaptada a la operatoria y necesidades de la empresa.
- 3) Definir por escrito un manual de organización y funciones. Que incluya lo propuesto en los puntos 1 y 2.

En este manual, sería conveniente incluir cuales son los objetivos de cada área, definir la manera de medir y evaluar estos objetivos. A su vez, asignar el rol que va a cumplir cada persona dentro de la organización y un detalle de las funciones y tareas que va a desempeñar y por las cuales va a ser responsable.

- 4) Comunicar eficientemente lo definido en los puntos anteriores. De manera tal que, se genere en todos los participantes de la empresa un compromiso ante esa Visión, misión, objetivos definidos y hacia la ejecución de la estrategia.
- 5) Si bien, en las empresas encuestadas se realizan reuniones periódicas semana a semana. Se propone que una vez definido los puntos anteriores, cada persona pueda emitir un reporte periódico (Ej: trimestral) que informe sobre el cumplimiento o estado de las tareas asignadas y propuestas de mejora.

#### **Propuesta de lineamientos específico del área compras:**

- 1) Definición de objetivos específicos del área y su estrategia: los cuales deberán estar alineados a los objetivos generales de la empresa. En este sentido, no solo se deberá tener en cuenta la cantidad, calidad, entrega, precio y servicio sino también otras cuestiones como responsabilidad social y ambiental, transparencia, regulaciones e innovación.

Por ejemplo, estas pequeñas empresas en las cuales se fundan sobre el valor de la confiabilidad, la cual se ve traducida en acciones ordenadas y sincronizadas, podrían incluir dentro de los objetivos de cada área uno relacionado a la transparencia de sus operaciones. Otro

ejemplo al momento de determinar los *objetivos* del área es en cuanto a la responsabilidad social, si el objetivo general de la empresa fuese potenciar el desarrollo social y económico de la ciudad en la se encuentran los proyectos, podría establecer una estrategia de captación de proveedores y evaluación transparente de los mismos para su selección.

- 2) Optimización de la contribución directa e indirecta: Incluir dentro de los objetivos específicos del área aquellos directamente relacionados con rentabilidad de la empresa a través de la disminución de costos y de riesgos. Como así también, considerar objetivos y estrategias que apunten a su posicionamiento, crecimiento sostenido y cumplimiento de los objetivos de las restantes áreas relacionadas.

Propuesta de objetivos:

En el libro Administración de compras y abastecimiento, los autores Johnson, Leenders y Flynn proponen como objetivo estándar de la función:

*“... obtener los materiales correctos (esto es, satisfacer los requisitos de calidad), en la cantidad convenida, para entregarlos en el momento oportuno y en el lugar apropiado, a partir de la fuente adecuada (un proveedor confiable que satisfaga sus compromisos de una manera puntual), con el servicio óptimo (tanto antes como después de la venta) y al precio correcto en el corto y en el largo plazos.”*

*A esta definición la podemos desagregar en los siguientes ítems también propuestos por los autores*

1. *Mejora de la posición competitiva de la organización*
2. *Proporcionar un flujo sin interrupciones de aquellos materiales, abastos y servicios que se requieran para que la organización opere con normalidad*
3. *Mantener la inversión en inventarios y las pérdidas a un nivel mínimo*
4. *Mantener y mejorar la calidad*
5. *Encontrar y desarrollar a los proveedores de la mejor clase*
6. *Estandarizar, cuando sea posible, los artículos que se compran y los procesos que se emplean para adquirirlos*

7. *Comprar los artículos y los servicios que se necesiten al costo total más bajo*
8. *Lograr relaciones internas armoniosas y productivas*
9. *Lograr los objetivos del suministro a los costos operativos más bajos posibles*

3) Optimización de la contribución estratégica:

- Determinar la información necesaria proveniente del proceso operativo de este circuito que permita tomar decisiones y negociar en relación a datos ciertos con los proveedores.
- Determinar información cualitativa que se puede obtener de la relación estratégica con los proveedores y puede ayudar a desarrollar otras áreas de la organización. Como, por ejemplo: Clientes actuales y potenciales, nuevos productos y tecnología implementada.
- Determinar los valores, reputación e imagen que pretende transmitir la empresa frente a los proveedores.
- Mejorar el listado de proveedores incorporando datos que permitan mejorar la negociación:
  - a) Cualitativos: Tiempos de entrega – Costos adicionales al precio materiales – Plazos de pago – Formas de pago.
  - b) Cuantitativos: Comparaciones históricas de precios mismo proveedores y con otros proveedores. (Variación del precio) – Cantidades de materiales e insumos adquiridas en el tiempo al mismo proveedor.
- Definir de la mano del cómputo métrico, presupuesto, plan de avance: Cantidades futuras que se van a requerir a lo largo de un plazo de tiempo en distintos proyectos que permita generar un volumen de pedido para negociar el precio y asegurar la disponibilidad de material. Mejorar costos y tiempos de logística en la entrega.

- 4) Establecimiento de indicadores y controles periódicos: Establecer indicadores y controles que permitan evaluar esta contribución y su evolución a medida que se aplican las mejoras propuestas. Determinar su periodicidad de control y el responsable independiente del área a cargo del mismo.
- Control periódico de presupuestos con el gasto ejecutado.
  - Control por etapas del presupuesto con gastos ejecutados.
  - Control periódico de la participación de gastos no presupuestados en el total de gastos.
  - Incidencia y Participación de los gastos generales y administrativos de la empresa en cada proyecto.
  - Control de registro de requerimiento de materiales e insumos (plazo, calidad, cantidad) con el aprovisionamiento.
  - Análisis de la información obtenida de los proveedores y el registro de operaciones con ellos.
  - Evaluación de desempeño de proveedores y clasificación de los mismos.
- 5) Optimización de la contribución operativa:
- Establecimiento de rutinas que permita la simplificación, automatización y optimización de las transacciones realizadas por el área de compras y poder enfocarse en las cuestiones estratégica.
  - Definir procedimientos y rutinas en coherencia con los valores, reputación e imagen que pretende transmitir la empresa frente a los proveedores.
- 6) Definir el proceso de compras de la organización de manera escrita y detallada, incluyendo la documentación respaldatoria y su procesamiento.

- Este proceso es importante que esté alineado a los objetivos generales de la empresa, a los objetivos y estrategias específicas del área de compras.
- Se debe asegurar el cumplimiento de este proceso con el propósito de evitar: que el personal realice compras no autorizadas que incrementen costos, fortalecer la credibilidad del área y su procedimiento.

- ✓ Detección de la necesidad: el ingeniero o capataz a cargo del proyecto detecta la necesidad.

Es importante, incluir dentro de este proceso de detección, el rol activo del responsable de compras, debido a que, la demora en aprovisionamiento de insumos y materiales genera demoras en el avance de la obra. Por lo tanto, al participar de las reuniones periódicas de avance de obra, sumado a la disponibilidad de presupuestos y planes de avance puede anticiparse y planificar en función a esos tiempos.

- ✓ Requerimiento: en este punto, se propone implementar un documento interno en el cual solicite con detalle los materiales e insumos (Cantidad, calidad, plazo, proyecto solicitante y etapa del plan de avance a la que se asigna).

- ◆ La persona que emite el requerimiento debe tener la autoridad conferida por la gerencia para hacerlo.

- ◆ La solicitud debe ser clara y precisa. Se propone la implementación de códigos para los principales materiales considerando que, en el desarrollo de las obras es posible determinar y simplificar los requerimientos de materiales que se necesitaran en cada etapa.

- ◆ Realizar una revisión interna por parte del responsable de compra antes de que emita el requerimiento a proveedores. Se puede incluir dentro del requerimiento una constatación

de los materiales solicitados con el gasto incurrido para esa etapa u obra y en caso de presentarse exceso requerir una autorización adicional.

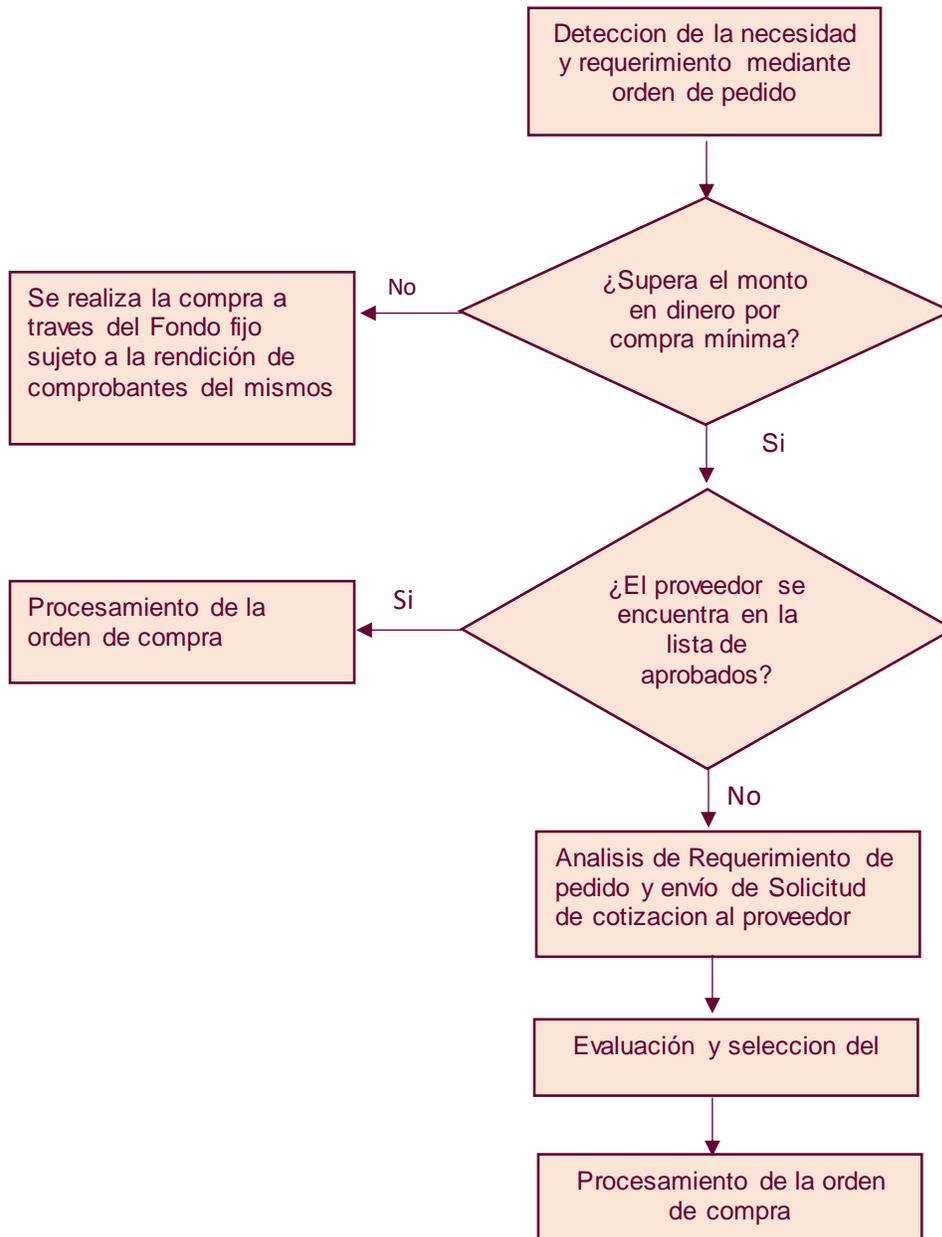
También, se debe informar a quien requiere la compra, las posibles limitaciones en la disponibilidad de materiales o tiempos de entregas.

- ✓ Identificación y análisis de los posibles proveedores: partiendo del listado desarrollado por la empresa de los actuales proveedores y la clasificación de los mismos. Se selecciona a los distintos proveedores a los cuales se les solicitará la cotización.
  - ◆ Debido a que, quien se encomiende como responsable de compras llevará adicionalmente multiplicidad de tareas. Se recomienda en estas pequeñas empresas realizar solicitudes de información a nuevos posibles proveedores de manera anticipada.
- ✓ Selección de proveedor: Actualmente, se realiza un análisis comparativo de las cotizaciones recibidas por los proveedores. Una vez seleccionado, se realizan las negociaciones.
  - ◆ Es importante tener en cuenta al momento de las negociaciones: Objetivos en cuanto a financiación que se desean obtener o formas de pago previstas.
- ✓ Emisión de Orden de compra: Incorporar la emisión de la orden de compra al proveedor. Con el objetivo de no complejizar la operatoria al momento de la compra, incluir dentro de esta orden las condiciones básicas acordadas en la cotización y negociación. (Descripción, cantidad, calidad, precio, plazo de entrega, formas de pago, plazo de pago)
- ✓ Seguimiento de la orden de pago: En función de los plazos de entrega y los plazos de requerimiento de material por parte de la

obra, realizar un seguimiento para recordar el cumplimiento del acuerdo en tiempo y forma.

- ◆ Registrar el seguimiento de Órdenes de compra emitidas, su estado y la documentación sucesiva relacionada.
- ✓ Recepción de la orden: Designar un responsable de recepciones. Quien deberá informar al responsable de compras que éstas fueron recibidas y que cumplen con lo indicado en la orden de compra.
  - ◆ Se propone que la documentación relacionada a la recepción (Remito) sea remitida por el responsable de recepción al responsable de compras.
- ✓ Recepción de factura y pago: En general, la persona encargada del proceso de compras también se encarga del pago a los proveedores, por lo que en este punto es fundamental establecer control. Sin embargo, todos los pagos, son listados y aprobados por el gerente antes de efectivizarlos.

Se recibe la factura por parte del proveedor la cual es constatada con la orden de pedido y el remito.
- ✓ Registros y resguardo de documentación:
  - ◆ Determinar la manera en que se realizará el resguardo documental de las operaciones tanto física como digital. Una propuesta en cuanto a esto, realizarlo por número de órdenes de compra, en coherencia al siguiente registro propuesto.
  - ◆ Actualizar base de datos de proveedores. Incluir datos históricos de las operaciones realizadas.



**Figura 4: Diagrama de Flujo del proceso de compras** (Confeccionado a traves de la simplificación del Diagrama de flujo de proceso de suministro provisto por Libro Administración de compras y abastecimiento. Johnson, Leenders y Flynn. 14° Edición)

7) Definir a un responsable del proceso de compras y definir sus funciones: Es importante tener en cuenta en este sentido, las capacidades y habilidades de la persona a quien se designará como responsable. Por lo observado en estas pequeñas empresas, con la dotación actual de personal, se podrían distribuir las funciones por operaciones estratégicas y operativas a diferentes personas. Siempre y cuando estén bien definidas y se dé cumplimiento a ellas. Deberán trabajar sincrónica y colaborativamente en el proceso de compras, los objetivos propuestos en el área serán responsabilidad de ambas personas. Sin embargo, la delimitación de las funciones permitirá evaluar el correcto desempeño individual.

#### **4. CONCLUSIÓN**

Las pequeñas empresas constructoras situadas en la ciudad de Jesús María, evaluadas bajo el enfoque del Informe COSO II presentan un control interno deficiente. El control interno no se encuentra incorporado dentro de la operatoria habitual ni adopta un carácter estratégico que contribuya a la gestión integral y asegure razonablemente el cumplimiento de los objetivos. Además, carecen de una estructura organizativa formal con definición clara y comunicable de jerarquías, roles, funciones y responsabilidades.

Por otro lado, se observó el uso de presupuesto, planificación financiera y flujo de fondos que aportan información de gestión para cada proyecto. Sin embargo, estas herramientas presentan deficiencias en su implementación. Si bien son utilizadas a lo largo del desarrollo del proyecto, su revisión se realiza en momentos aislados sin contemplar nuevas situaciones a medida que avanza el proyecto perdiendo en cierta medida, su función de comparador al momento de evaluar. Tampoco cuentan con indicadores de gestión para la medición ni existen puntos de control definidos en relación a ellas.

En este contexto, la definición e implementación arbitraria de puntos de control, solo porque teóricamente debería ser así, puede ocasionar que la empresa quede inmersa en una alta burocracia. Generando entorpecimiento en la operatoria habitual, falta de practicidad e incluso ser inaplicables, en detrimento de las mejoras o beneficios que podrían ocasionar.

En el presente trabajo se propusieron lineamientos de control interno para la empresa en general y específicos del circuito de compras, los cuales fueron determinados teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados. El fin de estos lineamientos, se centra en que las pequeñas empresas, con su estructura actual, puedan comenzar a implementar puntos de control interno. Estos controles, permitirán detectar desvíos a tiempo para tomar decisiones

de mejoras y asegurarán de manera óptima el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La implementación de los lineamientos generales:

- Repercutirá en la eficacia y eficiencia del cumplimiento de los objetivos a través del fortalecimiento del control interno.
- Formará un ambiente de control favorable.
- Permitirá la evaluación de los riesgos y determinación de actividades de control definidas en relación a estos.
- Contribuirá al desarrollo formal del componente de comunicación e información.
- Ayudará a los dueños/gerentes a marcar el norte de su empresa y posicionarla como tal en el mercado local.
- Contribuirá a la diferenciación de la imagen dueño/empresa permitiendo alinearse a las demandas externas.
- Colaborará a la constitución de la empresa como marca, sin dejar de lado los valores que la fundan. El valor “Confianza” se verá fortalecido a través de la profesionalización, optimización y crecimiento.

Por último, los lineamientos de control interno específicos del circuito de compras, generarán un óptimo funcionamiento del área, contribuyendo directamente al incremento de la rentabilidad de cada proyecto y de la empresa en general. Como así también, contribuirán indirectamente al óptimo desarrollo del proyecto dando cumplimiento a los estándares de tiempo, calidad y costos que en cada uno de ellos se establezca.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- Johnson P.F., Leenders M.R., Flynn A.E. (2012). Administración de compras y abastecimientos. Ed.1. The McGraw- Will companies.
- Arcudia Abad, Carlos Enrique, y Pech Pérez, Josué, y Álvarez Romero, Sergio Omar, y "La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas." Ingeniería, 9(1), 2005, 25-36.
- Castañeda Parra, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las MiPymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, (2),129-146.
- Committe of sponsorong organizations (1992,2004). Informe COSO I, Informe COSO II.
- Dapena Fernandez J.L. (2004). Ideas innovadoras para una mejor practica de negocios. Temas de managment. Volumen II. 24 – 31.
- Ferro Moreno, S. y Lasca, F. (2019). Un tablero de comando para el sector de la construcción de la provincia de la pampa: Factores relevantes para la medición del desempeño, Ciencias Administrativas,14. s/p.
- Ficco, C. R. (2011). Evolución histórica de los enfoques en contabilidad financiera: Implicaciones para los objetivos y los requisitos de la información contable. *Actualidad Contable Faces*, 14 (23),39-61.
- Dapena Fernandez J.L., Jaimez L. (2020). Contabilidad gerencial y toma de decisiones. Ed.1. Asociación cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C.
- García Moreno, E., Mapén Franco, F., Berttolini Díaz, G. Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia Unemi*,12(31),128-139.

- Gómez V. y Del Aguila A. Sector construcción y la situación respecto de la pandemia de COVID-19. Serie EL TRABAJO EN LOS TIEMPOS DE LA COVID-19. Conicet. <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2020/06/t05-Construccion.pdf>
- Lozano Valqui G. y Tenorio Aguinaga J.J. (2015). El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. *Accounting power for business*, 1(1), 49-59
- Núñez B., E. D., Bernárdez, M. (2015). Relación de desarrollo financiero entre los contadores públicos independientes y las empresas del sector construcción. *Sapienza Organizacional*, 2(3),107-128.
- Plasencia Asorey, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*, 14(5),586-590.
- Sánchez Retiz, C. A. y Rodríguez Bello, L. A. (2019) Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. *Construcción de un tablero de control Universidad & Empresa*, 21 (37),228-262.
- Vasques Vieira y Freitas (2015). O reflexo do controle interno e do coso para a auditoria e a governança corporativa a partir de uma pesquisa exploratória. *Revista Científica Hermes*, (14),156-175.
- Vilorio, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, 8 (11),87-92.

## 6. ANEXOS

### 6.1 ANEXO I: Cuestionario Evaluación del tamaño de la empresa

Cuestionario de Evaluación Tamaño de la empresa	
<i>Marque con una X la respuesta</i>	
1 - La dirección de la empresa está a cargo de..	
<input type="checkbox"/>	El dueño de la empresa
<input type="checkbox"/>	Los socios
<input type="checkbox"/>	Un directorio y la gerencia
2 - ¿Existen políticas y procedimientos?	
<input type="checkbox"/>	Si, existen. No se encuentran por escrito y la empresa los modifica según la necesidad del momento.
<input type="checkbox"/>	Existen, se cumplen pero no estan por escrito.
<input type="checkbox"/>	Existen, estan por escrito y se realiza un control de cumplimiento de los mismos
3 - ¿Existe un responsable/gerente a cargo de la administración?	
<input type="checkbox"/>	Las cuestiones administrativas se tercerizan a un contador externo.
<input type="checkbox"/>	Hay un contador interno que se encarga de las cuestiones administrativas.
<input type="checkbox"/>	Existe una estructura administrativa con un responsable a cargo.
4 - ¿Utilizan sistema de información contable?	
<input type="checkbox"/>	No, se utiliza excel.
<input type="checkbox"/>	Se utiliza a los fines impositivos y legales. (Usuarios externos).
<input type="checkbox"/>	Se utiliza tanto para usuarios externos como internos a traves de información de gestión.
5 - ¿Se utilizan sistemas informáticos?	
<input type="checkbox"/>	Solo los exigidos por ley.
<input type="checkbox"/>	Utilizamos un software y soporte técnico de terceros.
<input type="checkbox"/>	Software con asistencia técnica propia y de terceros.
6 - ¿Se realiza auditoría externa?	
<input type="checkbox"/>	No se realiza.
<input type="checkbox"/>	Si se realiza.
7 - ¿Se realiza auditoria interna?	
<input type="checkbox"/>	No.
<input type="checkbox"/>	Se realiza control de procesos y puntos de control.
<input type="checkbox"/>	Tenemos un área de auditoria interna.

## 6.2 ANEXO II: Cuestionario de Evaluación de control interno

<b>Cuestionario de Evaluación Control interno</b>	
<p>A continuación, se detalla el significado de cada respuesta. En el caso de cumplir parcialmente, seleccionar OTROS e indicar en que no se cumple.</p>	
<b>Opción de respuesta</b>	<b>Descripción respuesta</b>
SI	Se cumple y se cuenta con la documentación soporte o es posible generarla.
NO	No se cumple y se requieren establecer las acciones de mejora correspondientes.
Otros	Se cumple parcialmente - DESCRIBIR LO QUE NO SE CUMPLE
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	
<p>1 - ¿Están establecidos por escrito y se difunde al personal la visión, misión y objetivos generales de la empresa?</p>	
<p><input type="checkbox"/> Sí, están por escrito y se difunden al personal</p>	
<p><input type="checkbox"/> No.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Otra.....</p>	
<p>2 - ¿Existe un Código de ética en su empresa? ¿Se promueve su observancia y cumplimiento?</p>	
<p><input type="checkbox"/> Sí, existe por escrito y promovemos su cumplimiento</p>	
<p><input type="checkbox"/> No.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Otra.....</p>	
<p>3 - ¿Existe un manual de organización y funcionamiento que incluya el organigrama, funcionamiento administrativo general y del área?</p>	
<p><input type="checkbox"/> Sí, existe por escrito.</p>	
<p><input type="checkbox"/> No.</p>	
<p><input type="checkbox"/> Otra.....</p>	
<p>4 - Si respondió que existe, ¿es comunicado y conocido por el personal?</p>	
<p><input type="checkbox"/> Si.</p>	
<p><input type="checkbox"/> No.</p>	

5 - ¿Se han definido (por escrito) y comunicado metas e indicadores de gestión para poder medir el rendimiento de las áreas y unidades funcionales?

- Sí.
- No.
- Otra.....

6 - ¿El personal del área compras conoce el objetivo general, las atribuciones, principales procesos y proyectos del area?

- Sí.
- No.
- Otra.....

7 - ¿Se realizan acciones para desarrollar y retener al personal competente?

- Sí.
- No.
- Otra.....

8 - ¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones del área compras?

- Sí.
- No.
- Otra.....

9 - ¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?

- Sí.
- No.
- Otra.....

10 - ¿Conoce el personal del área la relación o implicancia de sus tareas en las demás áreas? ¿Tiene un conocimiento general del circuito administrativo?

- Sí.
- No.
- Otra.....

11 - ¿Existen instancias de coordinación de proyectos entre las distintas áreas y unidades relacionadas?

- Sí.
- No.
- Otra.....

12 - ¿Existen procedimientos operativos de aplicación uniforme para el desempeño de las tareas? ¿Los procedimientos se revisan, perfeccionan y actualizan periódicamente?

- Si, existen procedimientos. Se revisan, perfeccionan y actualizan periódicamente.
- No.
- Otra.....

13 - ¿La dirección superior exige información para efectuar controles y tomar las acciones correctivas que resulten pertinentes?

- Sí.
- No.
- Otra.....

14 - ¿La dirección toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno?

- Sí.
- No.
- Otra.....

**EVALUACIÓN DE RIESGO**

15 - ¿Se determinan los objetivos del Sector compras en relacion a cada proyecto y su riesgo asociado?

- Sí.
- No.
- Otra.....

16 - ¿Se capacita al personal responsable del proceso para administrar los riesgos que se presenten y desvíen del objetivo?

- Sí.
- No.
- Otra.....

17 - Los proyectos, ¿Cuentan con un plan de contingencia para la administración de los riesgos en caso de ocurrencia?

- Sí.
- No.
- Otra.....

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

18 - ¿Los controles implementados previenen o anticipan los riesgos asociados a cada objetivo?

- Sí.
- No.
- Otra.....

19 - ¿Los controles implementados están documentados en el Manual de Procedimientos?

- Sí.
- No.
- Otra.....

20 - ¿Se realiza seguimiento periódico de las metas y objetivos del área?

- Sí.
- No.
- Otra.....

21 - ¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y evolución de los indicadores de gestión?

- Sí.
- No.
- Otra.....

22 - ¿Se observan periódicamente que las operaciones sujetas a aprobaciones estén debidamente documentadas?

- Sí.
- No.
- Otra.....

23 - ¿Se realizan periódicamente verificaciones de desviaciones presupuestarias de cada proyecto con la operatoria real?

- Sí.
- No.
- Otra.....

24 - ¿Los sistemas de información implementados cuentan con un plan de contingencia y recupero de informacion? (Back up - Respaldo)

- Sí.
- No.
- Otra.....

25 - ¿Se implementan controles para asegurar el acceso a la información?

- Sí.
- No.
- Otra.....

26 - ¿Se evalúan periódicamente las actividades de control implementadas?

- Sí.
- No.
- Otra.....

#### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

27 - ¿Las actividades de control contribuyen a emitir información de gestión confiable y útil?

- Sí.
- No.
- Otra.....

28 - ¿La información generada del circuito compras permite su analisis y toma de decisiones?

- Sí.
- No.
- Otra.....

29 - ¿Tiene establecidos momentos y vías de comunicación formal con su personal?

- Sí.
- No.
- Otra.....

30 - ¿Evalúa la efectividad de la comunicacion que mantiene con su personal?

Sí.

No.

Otra.....

### SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO

31 - ¿Se evalúa periódicamente el control interno implementado?

Sí.

No.

Otra.....

32 - ¿Se toman medidas correctivas en relacion a las debilidades de control interno detectadas?

Sí.

No.

Otra.....

### 6.3 ANEXO III: Entrevista sobre la empresa y el circuito de compras

Entrevista - La empresa y su circuito de compras
1 - Describa la actividad que desarrolla su empresa
2 - Describa el organigrama vigente en su empresa. Jerarquias, roles y funciones
3 - ¿Existe en su empresa departamento de compras o responsable compras?
4 - Describa su proceso de compra (Paso a paso desde detección necesidad hasta recepción factura)
5 - ¿Se documentan cada uno de los pasos descritos anteriormente?
6 - ¿Cuáles de éstos documentos (internos- externos) están incluidos en su proceso de compras? (Presupuesto - Orden de compra - Factura - Remito)
7 - ¿La documentación emitida y recibida que respalda cada compra es procesada administrativamente?
8 - ¿Utiliza la información de gestión proveniente del circuito de compras para tomar decisiones?
9 - ¿A qué preguntas debe responder la información de gestión proveniente del circuito compras de su empresa?
10 - ¿Cuáles son los objetivos principales de su proceso de compras y el riesgo asociado que detecta.?
11 - ¿Cuáles son las actividades de control que realiza en el sector compras?
12 - ¿Cuáles son las condiciones externas Socio-económicas actuales que afectan o puedan afectar el desarrollo normal y habitual de su actividad?