

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE GRADUADOS**

**Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría**

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIDAD**

**Análisis del Sistema de Control Interno basado en el  
modelo COSO. Guía para su evaluación e implementación  
en las empresas constructoras de la ciudad de Córdoba**

**Autora: Ferraro Pederzini, Giana Carla**

**Tutor: Pagnone Leandro**

**- 2020 -**



Análisis del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO. Guía para su evaluación e implementación en las empresas constructoras de la ciudad de Córdoba by Giana Carla Ferraro Pederzini is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas - UNC – que nos acompañó en este proceso de aprendizaje.

A la Dra. Eliana Werbin y a todo el equipo de profesionales que pertenecen a la institución que desde su aporte fueron acompañándonos y motivando.

A mi tutor el Cr. Leandro Pagnone, por su predisposición y acompañamiento en el presente trabajo.

Al Dr. Arguello que desde lo metodológico y correcciones colaboró para poder brindarle calidad al trabajo y así darle un aporte importante para el avance del mismo.

Y, por último, agradecer a mis compañeros de cursado que fueron motivando en cada instancia para la finalización del proyecto final.

## **Dedicatoria**

A mi familia, por su incondicionalidad y motivación para alcanzar un nuevo objetivo, y a mis compañeras de cursado que fueron una gran compañía en el cursado y finalización de la presente especialización.

## **Resumen**

Las organizaciones, para el cumplimiento de sus objetivos y metas, deben determinar normativas para la operatividad empresarial, denominado control interno. Siendo objeto de estudio del profesional, más precisamente del contador público, donde debe considerar el marco normativo y legal, tanto a nivel provincial, nacional e internacional, sin pasar por alto, que la responsabilidad del funcionamiento es de la gerencia organizacional. Se concluyó fundamental el hecho de que las empresas no diseñan el control interno considerando los factores recomendados por el informe COSO, haciendo énfasis en su estructura organizacional y el control de ciertas áreas operativas, sin tomar al sistema de control interno de forma integral y que el mismo sea transversal a toda la empresa.

**Palabras Claves: Código de Ética, Control de Riesgos, Auditoría Interna**

## **Abstracts**

Organizations, to fulfill their objectives and goals, must determine the norms for the business operation, called internal control. Being the object of study of the professional, more specifically of the public accountant, where he must consider the normative and legal framework, both at the provincial, national and international levels, without overlooking, that the responsibility for the operation lies with the organizational management. It was fundamentally concluded that companies do not design internal control determined by the factors recommended by the COSO report, emphasizing their organizational structure and the control of certain operational areas, without taking the internal control system comprehensively and that the same transverse sea to the entire company.

**Key Words: Code of Ethics, Risk Control, Internal Audit**

## **Índice**

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>3</b>
1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Control interno, sus consideraciones más relevantes y la importancia de su aplicación en las empresas constructoras.....	4
2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de la aplicación del modelo COSO y sus componentes.....	4
3) Análisis y propuesta para la evaluación e implementación de un sistema de control interno para empresas constructoras de la ciudad de Córdoba, basado en el modelo COSO. ....	5
<b>Resultados y Discusión .....</b>	<b>6</b>
1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Control interno y la relevancia de su aplicación en las empresas constructoras. ....	6
<b>Control Interno</b> .....	6
<b>Objetivos del Control Interno</b> .....	8
<b>Elementos del Control Interno</b> .....	10
<b>El sector de la construcción</b> .....	13
<b>Contexto del Sector en Córdoba</b> .....	15
2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de la aplicación del modelo COSO y sus componentes.....	18
<b>Definición y Evolución Histórica</b> .....	19
<b>Entorno de Control</b> .....	25
<b>Evaluación de Riesgos</b> .....	28
<b>Actividades de Control</b> .....	30
<b>Supervisión</b> .....	31
<b>Sistemas de Información y comunicación</b> .....	31
3) Análisis y propuesta para la evaluación e implementación de un sistema de control interno en empresas constructoras de la ciudad de Córdoba, basado en el modelo COSO. ....	33
<b>1) Evaluación General de la Empresa</b> .....	35
<b>Conclusión General .....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>64</b>



## Introducción

El presente trabajo exhibe un análisis de los sistemas de control interno en las empresas pertenecientes al rubro de la construcción.

Para comprender mejor el sistema de control interno la primera aproximación que se debe realizar es la definición de Auditoría Interna. Considerándola como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización (Instituto Internacional de Auditores, 2017).

En dicho apartado se trata a la auditoría interna de forma independiente, brindándole al auditor libertad para que pueda determinar el alcance del trabajo y poder brindar objetividad en sus tareas.

Las empresas a nivel mundial se enfrentan día a día con fuertes cambios generados tanto en ámbito económico, como en lo social, político y hasta nivel ambiental. Es por ello que, las organizaciones deben ir adaptándose a las necesidades que el mismo entorno exige. Esta evolución representa un cambio de rol de la auditoría interna. Dejando así, de ser vista como una inspección que busca errores o fraudes, para convertirse en un pilar para la obtención de objetivos. (Belmonte, 2017)

Por consiguiente, la industria de la construcción no es una excepción a dicha situación. Presenta peculiaridades que deben ser analizadas y monitoreadas para poder llevar a cabo una auditoría y control interno pertinente.

La mayoría de las empresas constructoras desconocen o no aplican sistemas de control interno. Esto sucede regularmente debido a

que la dirección de muchas empresas no se involucra en los procesos administrativos.

Gracias a esta situación es que se comenzó a notar la necesidad de llevar a cabo un control sobre los negocios. Donde la atención, ya no sólo estuviese centrada en las fases de producción y comercialización, sino que también se pusiera énfasis en las fases de administración u organizacional. Se comenzó a notar la necesidad de crear e implementar sistemas de control. (Cuevas Moreno y Rodríguez Minor 2017)

El control interno cuenta con distintos componentes, que se plantean en el marco integrado de control interno COSO, necesarios para proporcionar una seguridad razonable a los objetivos de control.

Se describe en primer lugar, el ambiente o denominado también entorno de control, la evaluación de riesgos se describe en segundo lugar. En tercer lugar, se definen las actividades de control como aquellas medidas tendientes a lograr objetivos fijados por la dirección y a disminuir los riesgos del negocio. El cuarto componente se refiere a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad. Por último, el componente de monitoreo o supervisión. (Gaitan, 2015)

Dentro del marco legal, se encuentran particularidades dentro del rubro bajo análisis. En nivel nacional, las normas contables vigentes en Argentina, no existen normas específicas para el tratamiento de ingresos y costos provenientes de contratos de construcción. Sólo ciertos lineamientos generales, aplicables básicamente a la determinación del costo de los bienes en proceso de construcción.

Sin embargo, a nivel mundial, la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standard Board – IASB) emitió la Norma Internacional Contable N°. 11. Cuyo objetivo es prescribir el tratamiento contable de los ingresos de actividades ordinarias y los costos relacionados con los contratos de construcción.

Como soporte de un buen control interno, en las empresas del rubro de la construcción, es necesario contar con un sistema de gestión contable. El mismo, debe permitir obtener información pertinente al control interno, ya que es un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos organizacionales

Actualmente operan en la Argentina un gran número de empresas constructoras, que no cuentan con controles internos. Estas son entidades económicas que colaboran y apoyan en buena medida a las fuentes de empleo y en la generación de la actividad económica de la región.

Razón por la cual el objetivo de este trabajo es, analizar el Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO y brindar una guía para su evaluación e implementación en las empresas del sector de la Construcción de la ciudad de Córdoba.

## **Metodología**

Este trabajo se llevó a cabo de acuerdo a los siguientes ejes temáticos y autores:

## **1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Control interno, sus consideraciones más relevantes y la importancia de su aplicación en las empresas constructoras.**

Se estudiaron marcos teóricos respecto a los conceptos de Control Interno, su importancia en las organizaciones y beneficios en su correcta aplicación.

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

- Aguirre, J. (2007)
- Bernal, C. (2000)
- Cepeda, G. (1997)
- Errepar (2015) D&G- N° 184- Enero/15- T. XVII
- Federación Internacional de contadores (2016)
- Fowler Newton (1976)
- Mumare (2014)
- Peña, A. (2008)
- Rico (2016)
- Sandoval Estupiñán (2008)
- Stephany Asuncion Campos Gonzales, (2015)
- Torres, E. (2008)
- William L. Chapman, (1985)
- Yarasca, P. (2007)

## **2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de la aplicación del modelo COSO y sus componentes.**

Se describió los principales componentes del modelo COSO y su importancia para la toma de decisiones y logro de objetivos empresariales.

Este estudio se llevó a cabo en base a la siguiente bibliografía:

- Dapena Fernandez, (2015)
- Errepar (2015)
- Gaitán (2015)
- Instituto Internacional de Auditores (2017)
- Marinelly (2014)
- Marinelly (2018)
- Salazar C (2011)

### **3) Análisis y propuesta para la evaluación e implementación de un sistema de control interno para empresas constructoras de la ciudad de Córdoba, basado en el modelo COSO.**

Se llevó a cabo el diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO. El mismo se adapta a las necesidades y particularidades de cada empresa del rubro de la construcción.

El diseño se adecua a áreas y procesos que se identifican como riesgosos. Y por medio de la aplicación de los cinco componentes del modelo, hacer un análisis de la empresa en forma transversal.

Variables para el diseño:

- Evaluación General de la Empresa
- Mapa de Procesos
- Evaluación y análisis de los componentes del modelo COSO por área y proceso
- Evaluación de Riesgos
- Análisis de Resultados Obtenidos
- Cuadro de Mango Integral

## Resultados y Discusión

### 1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Control interno y la relevancia de su aplicación en las empresas constructoras.

En este capítulo, se define en principio el concepto de Control Interno y se realiza un análisis en cuanto a sus objetivos, bases, estructura y métodos de evaluación.

#### Control Interno

Es necesario empezar aclarando que es el área de auditoría la responsable de evaluar el control interno que implementan las empresas en todas las áreas y operaciones.

Cepeda (1997) define al control interno como un plan de Organización para un conjunto de métodos y procedimientos que aseguren y salvaguarden los activos. Que, además, se encuentren debidamente protegidos con los registros contables. Ya que, a su vez, estos son catalogados como fidedignos para de esta manera las actividades de la entidad se desarrollen eficazmente.

Chapman (1985) define al Control Interno como el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa. Con el fin de salvaguardar sus bienes, y comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza.

Newton (1976), plantea que puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos. Cuyo objetivo es 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.

Actualmente la expresión de Control Interno carece de una definición universal o, mejor dicho, aprobada por todos los que han investigado el tema. Para ello se tomó a varios autores para realizar la mayor aproximación al tema central del presente trabajo.

De estas definiciones dadas, se toma la que brinda la Guía Internacional de Buenas Prácticas. Brindando a su vez, la del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB).

Se define el Control Interno como, el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal. Cuya finalidad es de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad, relativos a la fiabilidad de la información financiera. Como también, la eficiencia y eficacia de las operaciones, bajo el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

Se puede considerar también, que el control Interno es un programa fundamental para una organización. El mismo es una herramienta que abarca a toda una empresa, cruzándola en forma transversal, para el cumplimiento del propósito con el cual las empresas son creadas. Es decir, los objetivos empresariales.

Con lo expuesto podemos decir que, toda operación que se realice en una organización lleva en forma implícita el control interno. No solo a nivel contable y administrativo, sino también considera controles de la propia operativa de la empresa, eficiencia financiera, entre otros.

## Objetivos del Control Interno

De la definición de control interno, se desprenden cuatro objetivos básicos, también conocidos como específicos del control interno:

Rico (2016) plantea en su estudio bibliográfico,

- 1- Provocar y asegurar el pleno respeto, apego y adherencia a las políticas establecidas por la Administración de la entidad.
- 2- Promover la eficiencia operacional.
- 3- Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional.
- 4- Salvaguarda de los activos.

Los primeros dos objetivos corresponden al control interno administrativo, y los dos restantes al control interno contable. A la suma de los cuatro objetivos se le conoce Sistema Integral de Control Interno.

De ello se desprende:

- Objetivos del sistema de control:

Torres (2015) plantea que, la fijación de objetivos desarrolla la elaboración de controles necesarios para las actividades de gestión y dirección dentro del sistema informativo de la empresa.

- Objetivo de controles internos contables

Peña (2008), los controles a implantar en el sistema contable varían siempre de unos a otros en función de la naturaleza. El objetivo de un sistema de control interno se basa en la definición de un proceso de información contable y en la garantía de una correcta gestión organizativa que evite la posibilidad de errores.



Estupiñan (2008) nos menciona que el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos que aseguren que los activos están debidamente protegidos. Menciona que debe ser la entidad la que desarrolle eficazmente sus directrices marcadas para la administración.

- Control interno administrativo y financiero

(Yarasca, 2007), como puede apreciarse el ámbito de control va más allá de los aspectos contables-financiero. Es decir, abarca entre otros aspectos el planeamiento, organización, políticas, métodos y procedimientos de la alta dirección y de las diferentes áreas funcionales.

- Control Interno Administrativo: El control interno administrativo puede conceptuarse como, el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están vinculados principalmente con la eficiencia de las operaciones. Tienen que ver con los procesos de decisión que con llevan a la autorización de transacciones y actividades de parte de la administración.
- Control interno Financiero: El control interno financiero que incluye el control contable puede definirse como, el plan de organización, de procedimientos y registros. Y que se relacionen a la custodia de los bienes y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.

De la anterior clasificación podemos decir que, en las empresas constructoras, además de las áreas comunes de todas las empresas, debemos considerar también, el área de Licitación, certificaciones de obra, oficina de Técnica, entre otras.

Se remarca lo fundamental que es que las empresas constructoras cuenten con un manual de procedimientos y que el mismo este en constante actualización. Así como también, es fundamental que cuenten con un buen sistema de seguimiento de acopios de obra, seguimiento de avance de obra y un buen control de mano de obra, ya sea propia o subcontratada. Un descontrol en ella puede generar una inspección a nivel fiscal, entre otras.

Aquí, cabe hacer un paréntesis, para resaltar que las empresas constructoras elaboran, permanentemente, un producto diferente. Es decir, no hay dos proyectos u obras iguales entre sí. Por lo que es importante tener, como se mencionó anteriormente, un manual de funciones y de procedimientos en constante actualización.

Las empresas constructoras son de altísimo riesgo empresarial. No solo por el volumen monetario que manejan, sino por la rotación de trabajadores que operan en ellas, ya que es muy fluctuante en función de la situación económica del país.

Descriptas las diversas clasificaciones que tiene el Control Interno, se puede decir lo importante y necesario que es tenerlas en cuenta al momento de la implementación y seguimiento del mismo. Posibilitan realizar un amplio seguimiento del mismo y evitar que determinadas áreas, procedimientos, entre otros, queden sin ser revisadas y conlleve a eso al incumplimiento de los objetivos.

### **Elementos del Control Interno**

Aguirre (2008) nos menciona que los elementos donde se tienen que basar los sistemas de controles internos, deben ser muy amplios para que

puedan cubrir todas las áreas de una organización. Es por ello que nos presenta tres aspectos a considerar (Ver figura 1).



Figura 1. Elementos de Control Interno. Aguirre, J. (2007). Auditoría Y Control Interno. Número 15. Editorial Cultural. España: Madrid (Adaptado).

❖ **Organización Estructural:** La organización de una empresa debe estar reflejada en el organigrama funcional de la misma. Definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía.

- División de departamentos y sus responsabilidades
- División de funciones
- Factor humano

❖ Políticas y procedimientos contables y operativos: Es necesario que existan un conjunto de reglas y normas de actuación que rijan tanto el proceso informativo contable como el sistema operativo de la empresa.

❖ Supervisión: La supervisión da lugar a que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo con los planes de organización establecidos.

Yarasca (2007) puede considerarse como elementos básicos del control interno de los siguientes:

a) Plan de organización: Comprende básicamente la estructura orgánica. Se establecen las líneas de autoridad y responsabilidad de las diferentes áreas y niveles de organización y funciones, debidamente aprobados por la alta dirección de la empresa.

Por tales razones, todo directivo debe comprender que ningún sistema de control puede operar satisfactoriamente, si antes no se ha definido el plan de organización. Cuidando siempre que este responda al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

b) Niveles de autorización: Toda entidad debe establecer niveles de autorización para la iniciación y aprobación de transacciones. Este elemento del control, también se asocia con los documentos y registros contables, por cuanto estos últimos indican la procedencia de los datos y sus trámites.

c) Practicas Sanas: Constituye los diversos requerimientos o medidas tácticas que se llevan a cabo en una empresa para lograr los objetivos y metas previstas. Es importante que se formalicen a través de normas y procedimientos internos, mediante directivas o manuales.

d) Integridad e idoneidad del personal: Es muy importante señalar que uno de los dos elementos básicos en que se apoya un adecuado

sistema de control interno, es la calidad humana e idoneidad de sus recursos humanos. Sin ello, todo el esfuerzo en diseñar un buen plan de organización y procedimiento serian improductivos. Por lo que la gerencia debe establecer una adecuada política laboral, que incluya normas y procedimientos para reclutamiento, selección, control de asistencia, evaluación de desempeño, estímulos, sanciones, capacitaciones, etc.

- e) Auditoría Interna: La auditoría interna constituye un elemento de gran apoyo a la alta dirección. Permite evaluar la gestión y control interno en particular, detectando las debilidades para prevenir errores y anomalías mediante sus recomendaciones.

Descriptas los diversos elementos que tiene el Control Interno, se puede decir lo importante y necesario que es tenerlos en cuenta al momento de la implementación y seguimiento del mismo. Posibilitando realizar un amplio seguimiento del mismo, y evitar que determinadas áreas, procedimientos, y demás cuestiones queden sin ser revisadas. Y, por lo tanto, conlleve al incumplimiento de los objetivos empresariales.

## **El sector de la construcción**

El sector construcción es uno de los sectores más dinámicos de la economía, sus actividades involucran a otras industrias relacionadas. Es así, que muchas veces se asocia el crecimiento del sector con el desarrollo de la economía de un país.

Mumare (2014), plantea que las características de la actividad de las empresas constructoras y de sus trabajadores son diferentes a las empresas de los demás sectores de la economía. Diferenciándose en dos aspectos básicos, tanto nacional, como provincial y municipal.

En primer lugar, en su dinámica permanente, ya que sus centros de producción, que son las obras, son temporales en su ubicación y en el tiempo. Cuando una obra finaliza desaparece ese centro de trabajo y el constructor se moviliza.

En segundo lugar, las empresas constructoras elaboran, permanentemente, un producto diferente, no hay dos proyectos u obras iguales entre sí.

También se considera que cada proyecto es vendido, estandarizado antes de ser construido, a través de las licitaciones públicas, donde cada empresa presenta un pliego. Esta particularidad hace al sector especial, ya que las empresas constructoras durante la vida de las obras, corren un altísimo riesgo empresarial.

De lo descripto se puede decir que, otra peculiaridad que presenta este rubro, es la fluctuación del sector en relación a la situación económica del país en donde opere.

Actualmente, si bien toda la economía mundial se encuentra afectada por la situación de la pandemia que se está viviendo, uno de los sectores más afectados es el de la construcción, más precisamente el sector público.

Con esto podemos concluir que, los costos que asumen las empresas en una licitación, son muy diferentes al finalizar cada proyecto, en relación a las variables económico/social que puede acontecer.

Por eso es muy importante conocer cada proceso, cada costo que lleva la realización de una obra. Y así, poder llevar un adecuado control de costos y un buen control de gestión.

Para ello, se destaca el papel importante que tiene el Contador Público en aportar los fundamentos, estrategias e instrumentos para, como plantea la Cámara Argentina de la Construcción:

- f) La administración de la empresa constructora
- g) Diseñar sus sistemas administrativos de dirección y control
- h) Analizar los costos financieros, desde el momento antes de la licitación hasta la entrega final de obra.
- i) Realizar presupuestos
- j) Designación correcta de rubros contables y centros de costos acorde a cada obra.
- k) Y todas aquellas innovaciones metodológicas que permitan hacer más eficientes los procesos de mejora continua, administración de la construcción, y su administración financiera.

### **Contexto del Sector en Córdoba**

Según la Cámara Argentina de la Construcción, la provincia está pasando por un pico de actividad que no se registraba desde los últimos 20 años.

Se puede observar en las siguientes figuras 2,3 y 4, las estadísticas que brinda CAMARCO a nivel nacional. En relación a la planificación tanto trimestral, semestral como anual, el mayor porcentaje lo tienen las grandes empresas. Así como también, a llevar un manual de procedimientos de gestión y estandarización de procesos.

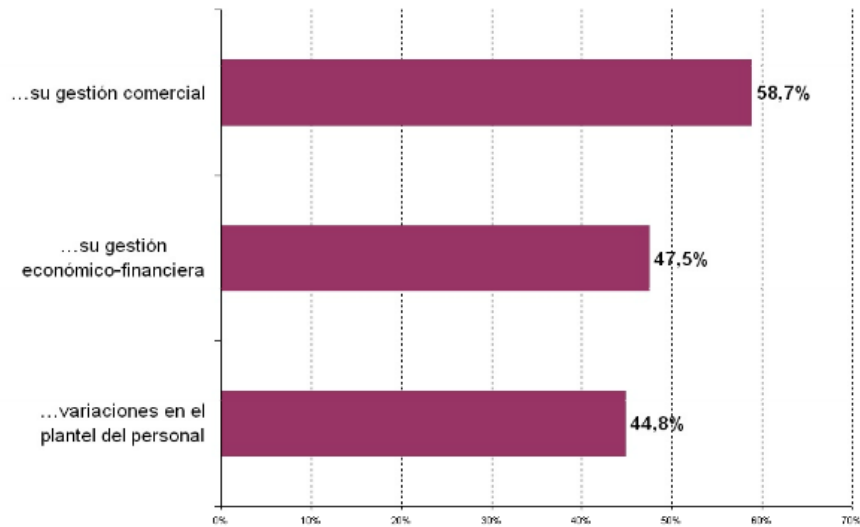


Figura 2: Proporción de empresas que realizan planificación trimestral, semestral y/o anual (Tomado de Cámara Argentina de la Construcción).

De esta forma, las empresas constructoras y sobre todo las grandes empresas, cuentan con procesos y cultura de auditoría interna y control de gestión. Pudiendo realizar, en forma continua un seguimiento tanto de obra como a nivel contable y de gestión.

Al hablar de procesos y cultura de auditoría interna, se incluye a las pequeñas empresas (que constituyen una gran parte en la Ciudad de Córdoba). Donde las mismas pueden contar con un Departamento de Auditoría Interna, sino tener una buena cultura del control.



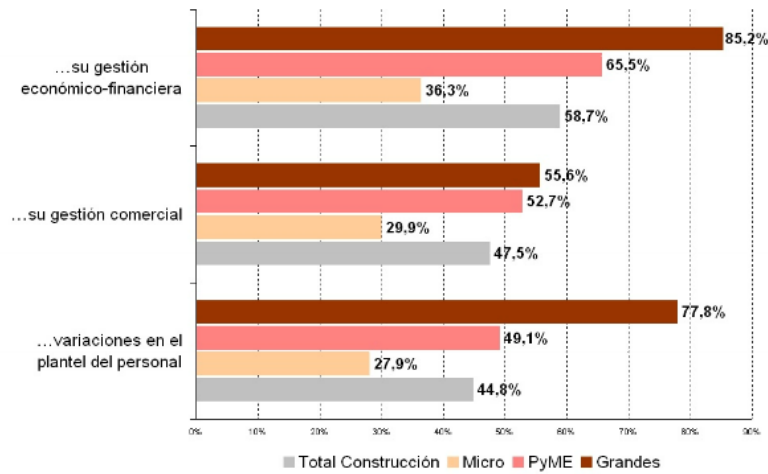


Figura 3: Proporción de empresas que realizan planificación trimestral, semestral y/o anual (Tomado de Cámara Argentina de la Construcción)

Por eso es importante resaltar, que no importa la dimensión y estructura de las empresas constructoras a la hora de llevar una gestión con una contabilidad en forma eficiente.

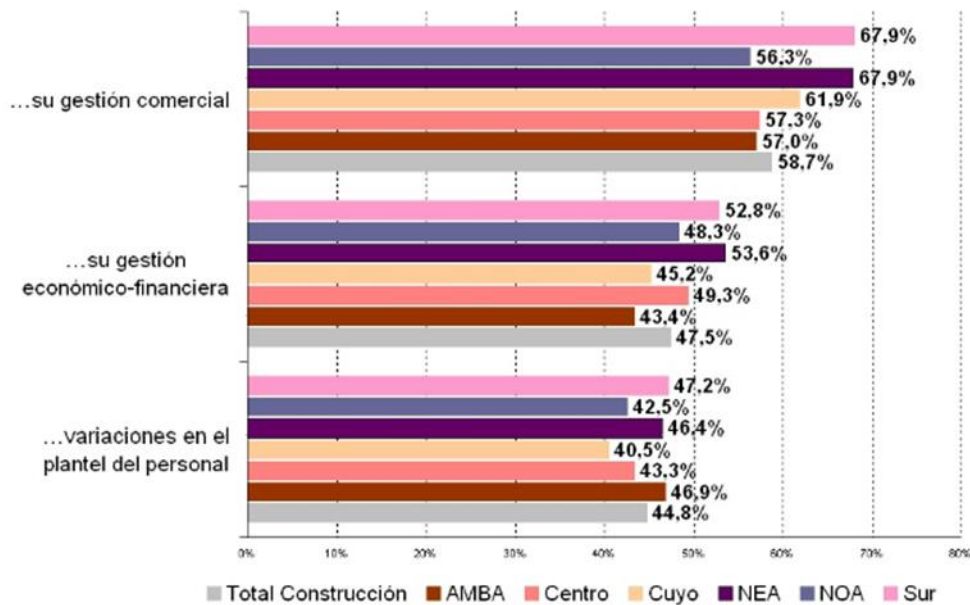


Figura 4: Proporción de empresas que realizan planificación trimestral, semestral y/o anual (Tomado de Cámara Argentina de la Construcción)

Los procesos de control interno no son procesos característicos exclusivamente de grandes empresas. Por lo contrario, las Pymes que cuenten con estos procesos tendrán un valor agregado. Obteniendo resultados más eficientes y así, se le podrá brindar información correcta, cierta y oportuna a los usuarios internos y al directorio.

Es por ello que, para lograr que una empresa funcione como tal, de manera armónica y eficiente en su operación y en el logro de sus objetivos.

Es necesario que cuenten con una adecuada organización que defina claramente las funciones y responsabilidades de cada área. Así como de controles administrativos y operativos, que optimicen el uso de los recursos disponibles para el logro de los fines empresariales.

En consiguiente, todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización. Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos.

En conclusión, la mayor falencia que presentan las empresas constructoras es por el desconocimiento de las herramientas de control interno y de políticas que contribuyan al logro de los objetivos. Esto se puede deber a que generalmente, la dirección de las empresas no se involucra en los procesos administrativos. Poniendo el mayor interés en los procesos operativos y técnicos.

**2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de la aplicación del modelo COSO y sus componentes.**

Habiendo descripto con anterioridad la definición de Control Interno, y características particulares que ayudan a una mejor comprensión, se procede a mostrar la herramienta del modelo COSO.

Para ello, se realiza una breve introducción de su definición y en forma sintética su evolución en el transcurso del tiempo.

## **Definición y Evolución Histórica**

Cooper & Lybrand, 1997. El modelo “COSO” puede ser definido como: técnicas de control interno y criterios para una eficiente gestión de la organización. Siendo así, el informe COSO plantea que el control interno sea un proceso integrado, que forme parte de los procesos de los negocios y no pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos.

Sin embargo, Diego (2011) alude que el modelo COSO es más que un conjunto de procedimientos de control. Se trata más bien de un marco que considera la tarea de un control interno de una empresa como un fenómeno complejo y dinámico.

Por lo contrario, para Fonseca Luna (2011) el COSO establece los criterios para lograr una gestión efectiva y eficiente, en la evaluación del riesgo, y en la evaluación de los controles internos en las organizaciones.

En relación a lo expuesto anteriormente, se puede decir que el modelo COSO es una herramienta para poder llevar adelante el control interno de la empresa, en forma integrada. Es un proceso que lo lleva adelante el directorio, gerencia y personal involucrado de la empresa, para ofrecer seguridad razonable con respecto a los objetivos.

Dada la definición por diversos autores, se procede a una breve explicación de la evolución histórica que ha tenido el modelo. Se comienza con la información brindada en la revista de Investigación de Contabilidad, donde Marinelly (2014) expone lo siguiente:

El impulsor de la formación fueron los acontecimientos de 1985 en Estados Unidos, que debido a las malas prácticas por parte de las empresas generaron una crisis en el sistema financiero de esa época.

La Comisión Treadway realizó estudios de qué factores llevaron a las empresas a la presentación de información financiera fraudulenta. Elaborando un informe con recomendaciones y destinado a todo tipo de organizaciones, principalmente a las que son reguladas por la SEC (Securities and Exchange Commission - Comisión de Mercados y Valores de Estados Unidos).

Errepar (2015) en su tomo XVII, se desarrolla una breve síntesis de la evolución del modelo COSO. A continuación, se describirán los modelos que han ido surgiendo y se nombrará los elementos de cada uno (Ver figura 5)

- 1) COSO I: Contiene los siguientes 5 elementos potenciales:
  - a) ambiente o entorno de control;
  - b) evaluación del riesgo;
  - c) actividades de control;
  - d) información y comunicación y
  - e) supervisión



Figura 5. Elementos modelo COSO I (Tomado de Deloitte Documentos)

2) COSO II - ERM: En este modelo se buscó la mejora en los elementos potenciales, como resultado de ello se integra a ocho elementos potenciales (Ver Figura 6):

- a) ambiente interno;
- b) establecimiento de objetivos;
- c) identificación de eventos;
- d) evaluación de riesgos;
- e) respuesta a los riesgos;
- f) actividades de control;
- g) información y comunicación y
- h) supervisión.



Figura 6. Elementos modelo COCO II- ERM (Tomado de Deloitte Documentos)

3) COSO III PYMES 2013: En este modelo se simplificó a los cinco primeros elementos potenciales del COSO I. Surgió como consecuencia de una búsqueda en la implementación del elemento de Roles y Responsabilidades. En cual, al final, se reconoció su exclusión del modelo establecido.

4)

Por lo que, en el año 2013 se actualizó el Marco de Referencia del año 1992, poniendo énfasis en el reporte no financiero y riesgo de fraude. Se agregaron los 17 principios y tres niveles de estructura; Estratégico, directivo y operativo (Ver Figura 7).



Figura 7. Elementos modelo COSO III PYMES 2013 (Tomado de Deloitte Documentos)

De lo descripto, se puede decir que, aunque este dirigido a las empresas más pequeñas, el informe sobre el control interno, tiene información que debería ser utilizada por todas las organizaciones, más allá de su tamaño.

Retomado la descripción de Errepar, menciona también, los principios y los atributos de apoyo que las organizaciones pueden aplicar en el marco para mayor eficiencia y eficacia. A continuación, se demuestran los 17 principios en forma resumida junto con los cinco componentes nombrados anteriormente (Ver figura 8).

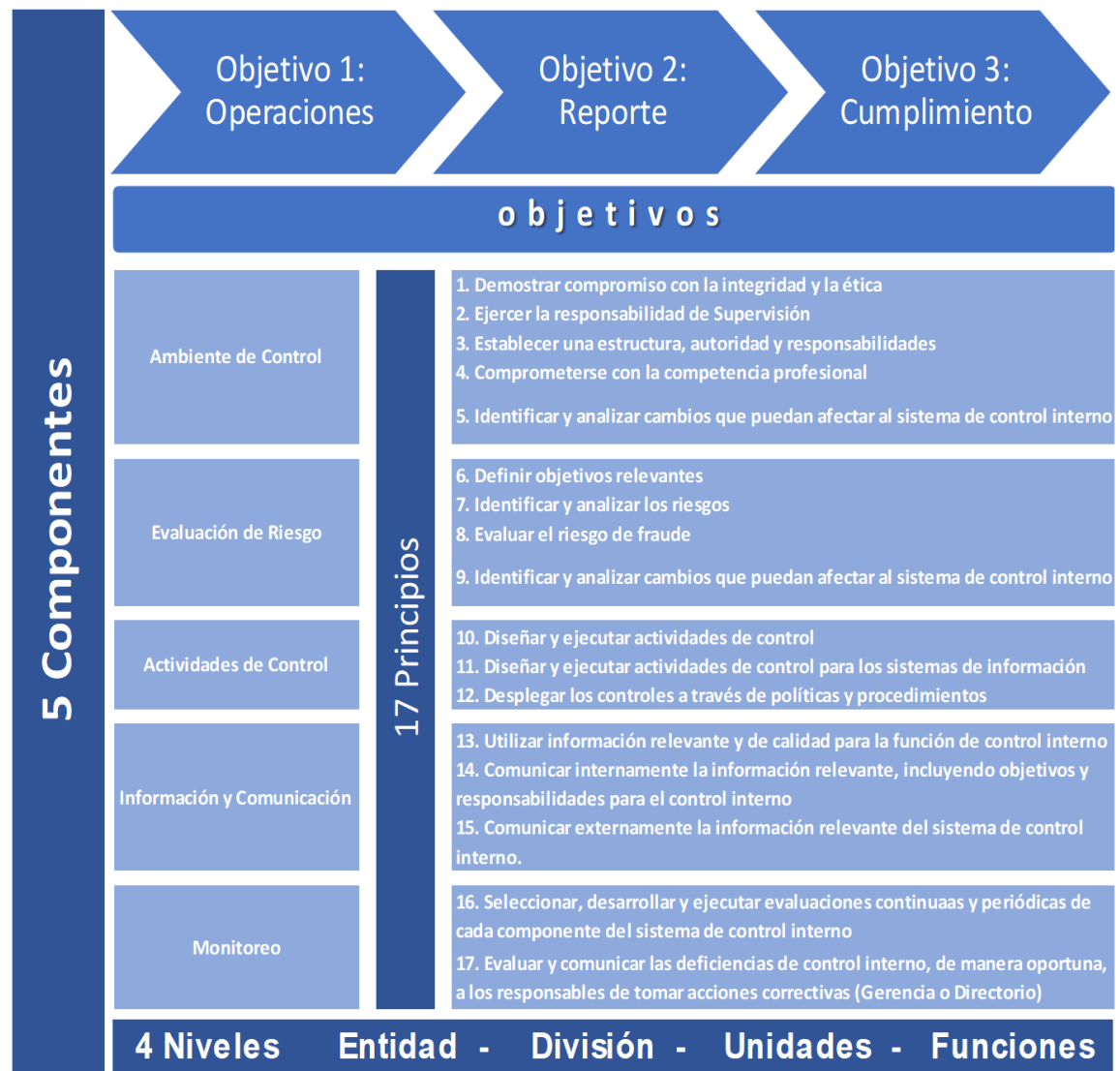


Figura 8. Componentes y Principios del Control Interno. Información de Errepar (2015) (Adaptado).

A continuación, se realiza un breve desarrollo de cada uno de los componentes del modelo. Tema central del presente eje temático.

Para ello, se tomó información de la revista de investigación de Contabilidad donde, Marinelly (2014) describe a los cinco componentes de la siguiente manera:



## **Entorno de Control**

Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles, los factores son:

*A) Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.*

El hecho de que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio, depende más bien de la actitud y las medidas de acción que tome la gerencia que cualquier otra cosa. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente también lo será el ambiente de control.

En este punto se remarca que, el personal que se encuentra en la dirección técnica o bien en la dirección de cada obra, es decir, de los jefes y Gerentes de obra, deben ser capacitados.

De este modo, se podrá volcar la información de las transacciones que se van sucediendo en cada obra en el sistema operativo que utiliza la empresa. Así, llevará un adecuado control de avance de obra y control de gastos de materiales y acopios.

*B) Estructura de organización de la entidad.*

Tanto el tamaño de la estructura organizacional, como el conocimiento y experiencia de los altos mandos, es fundamental para determinar el riesgo que puede existir en los procedimientos.

Por lo que se puede decir que, si bien todas las empresas deben tener un organigrama acorde a la estructura de la misma, el rubro de la construcción, el organigrama debe tener diferenciado cada obra como unidad de negocio

con sus respectivos Gerentes y Jefes de Obra. Al omitirse dichos mandos, puede ocasionar, la falta de información o, mejor dicho, información errónea, desde la Obra a la administración.

*C) Funcionamiento de la administración*

Las actividades de la administración y pueden ser importantes para fortalecer los controles, siempre y cuando estos sean participativos y sean independientes de la dirección.

*D) Métodos para asignar autoridad y responsabilidad*

Es importante que la asignación de autoridad y responsabilidad esté acorde con los objetivos y metas organizacionales. Podemos decir entonces que, es de suma importancia que el Gerente de finanzas y su equipo, conozca el rubro y los tiempos que se manejan en el mismo.

Muchas veces, la suma de dinero que es adquirida en forma anticipada por parte de la empresa es muy elevada para el comienzo de obra (anticipo de obra). Es por ello, que el personal que administre y lleve adelante las finanzas de la empresa, debe conocer y estar instruido en el rubro.

*E) Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.*

El grado de supervisión continúa sobre la operación que lleva a cabo la administración, da una evidencia importante de si el sistema de control interno está funcionando adecuadamente. Así como también, si las medidas correctivas se realizan en forma oportuna.

*F) Políticas y prácticas del personal*

La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalece el ambiente de control.

*G) Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas en la empresa*

Se refiere a la existencia de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos. Que permitan informar o recibir información sobre las normas éticas de la entidad, o sobre cualquier cambio en las necesidades de la misma.

*H) La calidad del ambiente de control*

Es la importancia que la administración de la entidad, les da a los controles establecidos. Por lo que, es necesario remarcar que para el sector de la construcción es importante que la administración sea centralizada en un punto fijo.

En el caso de aquellas empresas que cuentan con obras distribuidas en diversas regiones. No obstante, es necesario que cada obra tenga personal capacitado para brindar información a la administración central, más allá de cada gerente de obra y jefe de obra.

También es necesario contar con procedimientos claros y que los mismos sean comunicados a cada administrativo de obra. Ya sea para el control de mano de obra, como así también para la solicitud de compras y manejo de acopios.

Continuando con la información de los componentes del modelo COSO, se toma la descripción que realiza Salazar (2011), para describir el siguiente elemento que lo conforma.

### **Evaluación de Riesgos**

Una evaluación de riesgos de una empresa en los reportes financieros, es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros. Pudiendo evitar que éstos no estén razonablemente presentados, de acuerdo a los principios de contabilidad, generalmente aceptados o cualquier otra base aceptada.

Por ejemplo, la evaluación de riesgos puede contemplar, cómo la empresa considera, la posibilidad de transacciones no registradas. O cómo identifica y analiza, estimaciones o provisiones importantes en los estados financieros. Los riesgos relevantes para la emisión de reportes financieros confiables también se refieren a eventos o transacciones específicas.

Riesgos relevantes a los reportes financieros incluyen eventos o circunstancias externas e internas. Pudiendo ocurrir y afectar la habilidad de la entidad en el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información, consistente con las aseveraciones de la administración en los estados financieros. Estos riesgos podrán surgir o cambiar por circunstancias como las que se mencionan a continuación:

- ✓ **Cambios en el ambiente operativo:** Cambios en las regulaciones o en la forma de realizar las operaciones.
- ✓ **Nuevo personal:** El nuevo personal puede tener un enfoque diferente en relación con el control interno.

✓ **Sistemas de información nuevos o rediseñados:** Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información, pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.

✓ **Crecimientos acelerados:** Un crecimiento acelerado en las operaciones, puede forzar demasiado los controles y crear el riesgo de que estos no se lleven a cabo o se ignoren.

Como se nombró anteriormente, la incorporación de una nueva unidad de negocio, es decir una nueva obra, puede considerarse un crecimiento acelerado.

✓ **Nuevas tecnologías:** La incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos, o los sistemas de información, pueden cambiar los riesgos asociados con el control interno.

✓ **Reestructuraciones corporativas:** Las reestructuraciones pueden estar acompañadas de reducción de personal. Cambios en la supervisión y segregación de funciones, pueden también, traer cambios en los riesgos asociados con el control interno.

✓ **Cambio en pronunciamientos contables:** La adopción de un nuevo pronunciamiento contable, o un cambio en los ya existentes, puede afectar los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.

Entonces, las empresas del rubro de construcción, es fundamental que cuenten con un plan de cuentas adecuado a las características de las obras que llevan a cabo. Es de suma importancia que cuenten con centros de costos pertinentes a las mismas.

Siguiendo con la descripción de cada componente del modelo, se toma la información brindada por Marinelly (2014) nuevamente para los siguientes elementos.

## **Actividades de Control**

Las actividades de control son todas aquellas medidas, que sirven para asegurar que el negocio de la empresa, en todos sus aspectos, está bajo control. Son los típicos controles que se revisan en el marco de una auditoría: aprobación y autorización de las transacciones, controles de acceso, etc.

Los procedimientos y políticas que establece la administración, y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control.

El hecho de que existan normalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones.

También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de los sistemas de información y comunicación. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de carácter preventivo, son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de carácter detectivo, tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que, durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

## **Supervisión**

Planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe supervisar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo.

Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo, una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.

La Auditoria tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno.

La supervisión, busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecerlos, eliminarlos o implantar nuevos. El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

- Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.
- Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y,
- Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan imperfecciones en el sistema.

## **Sistemas de Información y comunicación**

Los sistemas de información, consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa a las operaciones que realiza una empresa.

La calidad de los sistemas generadores de información, afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones pertinentes.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe de contar con métodos y registros que:

- ✓ Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- ✓ Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- ✓ Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- ✓ Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- ✓ Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Los sistemas de comunicación, incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los reportes financieros.

En síntesis, las empresas constructoras deben considerar que, en las obras se deben contar con al menos, una unidad del sistema de información contable para utilizar. De esta forma los administrativos de obra, podrán realizar la solicitud al área de compras, actualizar nómina de personal de mano de obra, actualizar información de subcontratistas, de acopio en obra, entre algunas operaciones.

Por lo que se puede concluir que, para un adecuado control interno, los procesos tanto contable como administrativo en oficina central o en obras deben estar comunicados en forma clara y en constante actualización.



### **3) Análisis y propuesta para la evaluación e implementación de un sistema de control interno en empresas constructoras de la ciudad de Córdoba, basado en el modelo COSO.**

En este capítulo se desarrolla un ejemplo de guía para las empresas constructoras de la ciudad de Córdoba. La misma surge gracias al análisis tanto teórico como específico del sector de la construcción en general y en particular en la ciudad de Córdoba.

Se propone la incorporación e implementación del sistema de Control Interno bajo el enfoque del modelo COSO adaptado para empresas constructoras.

Si bien, la propuesta está dirigida a las empresas que cuenta con una estructura mediana, y con posibilidades de contar con sistemas de gestión desarrollados. El modelo puede ser versátil y, por ende, aplicable a las pequeñas empresas, que cuentan con una estructura más reducida. En donde no todas cuentan con, un Área de Auditoría y control de Gestión y, por lo tanto, carecen de un control interno formal en los procesos contables y de gestión. Además, cuentan con un presupuesto más acotado.

Se propone un modelo entonces, con la incorporación del sistema de control interno en las empresas constructoras de la ciudad de Córdoba, bajo el enfoque COSO. Incluye los componentes que a continuación se detallan: **Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión o Monitoreo.**

Posteriormente se plantean procedimientos que complementen el sistema de control interno. Teniendo la finalidad de proteger los recursos de

las empresas y así, reducir los riesgos potenciales y reales que puedan afectar financieramente a las empresas constructoras.

Por otra parte, con la propuesta formulada, se busca promover, difundir e internalizar los objetivos, políticas, lineamientos del sistema de control interno en la organización de las empresas de forma que se eviten deficiencias y debilidades. Contribuyendo de este modo, a mejorar los procedimientos administrativos, financieros, y que se pueda ver reflejado a nivel operativo.

Junto con la implementación de sistema de control interno con el modelo COSO I, se propone herramientas que complementen, y reúnan la información en forma ordenada para la presentación en reportes a directivos.

En primer lugar, uno de los objetivos es facilitar una herramienta de apoyo para la gestión administrativa y operativa. Brindando de este modo, seguridad razonable para los objetivos y metas de la organización. Y poder identificar el nivel de riesgos internos que las empresas constructoras están dispuestas a aceptar, prevenir o mitigar a través de acciones suficientes y relevantes.

A continuación, se enumeran, de manera enunciativa los pasos que se proponen a seguir (Ver figura 9).

<b>Empresa</b>	
<b>Fecha de Inicio</b>	
<b>Esquema del Sistema Control Interno</b>	
1.	<b>Evaluación general de la empresa</b>
2.	<b>Evaluación y Análisis de cada uno de los componentes del modelo COSO</b>
3.	<b>Evaluación de los riesgos</b>
4.	<b>Resumen de los resultados obtenidos</b>
5.	<b>Evaluación del Auditor interno</b>

Figura 9. Planilla modelo de esquema del Sistema Control Interno

## 1) Evaluación General de la Empresa

Para ello se propone en primera instancia un **Mapa de Proceso**.

El mismo se define como un diagrama de valor, un inventario gráfico de los procesos de una organización.

Para la elaboración del mapa de proceso que se plantea, se debe utilizar como técnica de investigación la entrevista. Siendo los responsables de los procesos que se realizan en cada área, las entrevistas deben ser realizadas a los generantes de las mismas.

Por lo que, se debe proceder a recopilar información a través de las siguientes actividades:

- Identificación de Procesos
- Inventario de Procesos

- Clasificación de Procesos

A continuación, se propone un papel de trabajo que sirve para volcar la información de las entrevistas a cada gerente involucrado (Ver figura 10).

Se aclara que se toma el Área de Gerencia a modo ilustrativo, pero se debe tener dicha planilla para cada área, tal cual lo determina el organigrama de cada empresa.

---

**Proceso: Área de Gerencia**

**Responsable:**

Actividades
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

---

Figura 10. Papel de Trabajo para información recopilada en entrevistas

Identificados los procesos con el Gerente de cada área, se debe proceder a clasificar cada proceso. Así se podrá obtener, una visión global de los procesos que lleva a cabo la empresa (Ver Tabla 1).

Para lo cual se propone un **mapa de procesos**, que permita a la organización conocer las actividades influyentes en cada área.

Se consideran de la siguiente manera:

- ✓ **Procesos Estratégicos**
  - Gerencia
  - Planificación Estratégica
  - Planificación de Proyectos
- ✓ **Procesos Operativos**
  - Contratación
  - Planificación
  - Ejecución
  - Finalización de Obra
- ✓ **Procesos de Apoyo**
  - Asesoría Legal
  - Auditoría Externa
  - Publicidad y Ventas
  - Contabilidad
  - Sistema informático

Tabla 1. Papel de Trabajo para clasificar información recopilada en entrevistas

<b>Clasificación de Procesos</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Estratégico</b>	<b>Operativo</b>	<b>Apoyo</b>
Área de Gerencia			
Área Financiera			
Área Contable			
Área de Técnica			
Área de Producción/ Operaciones de Obra			
Área de Publicidad y Ventas			

Posteriormente, se presenta un mapa de procesos que permitirá a los empleados de la empresa tener una visión global de cómo opera la misma. Permitiendo identificar, el proceso que necesite mejora, y así, actuar con acciones que deban aplicarse conjuntamente con todos los empleados que realizan sus actividades en cada área. También permite identificar si hace falta crear algún proceso que este inexistente y sea necesario (Ver figura 11).

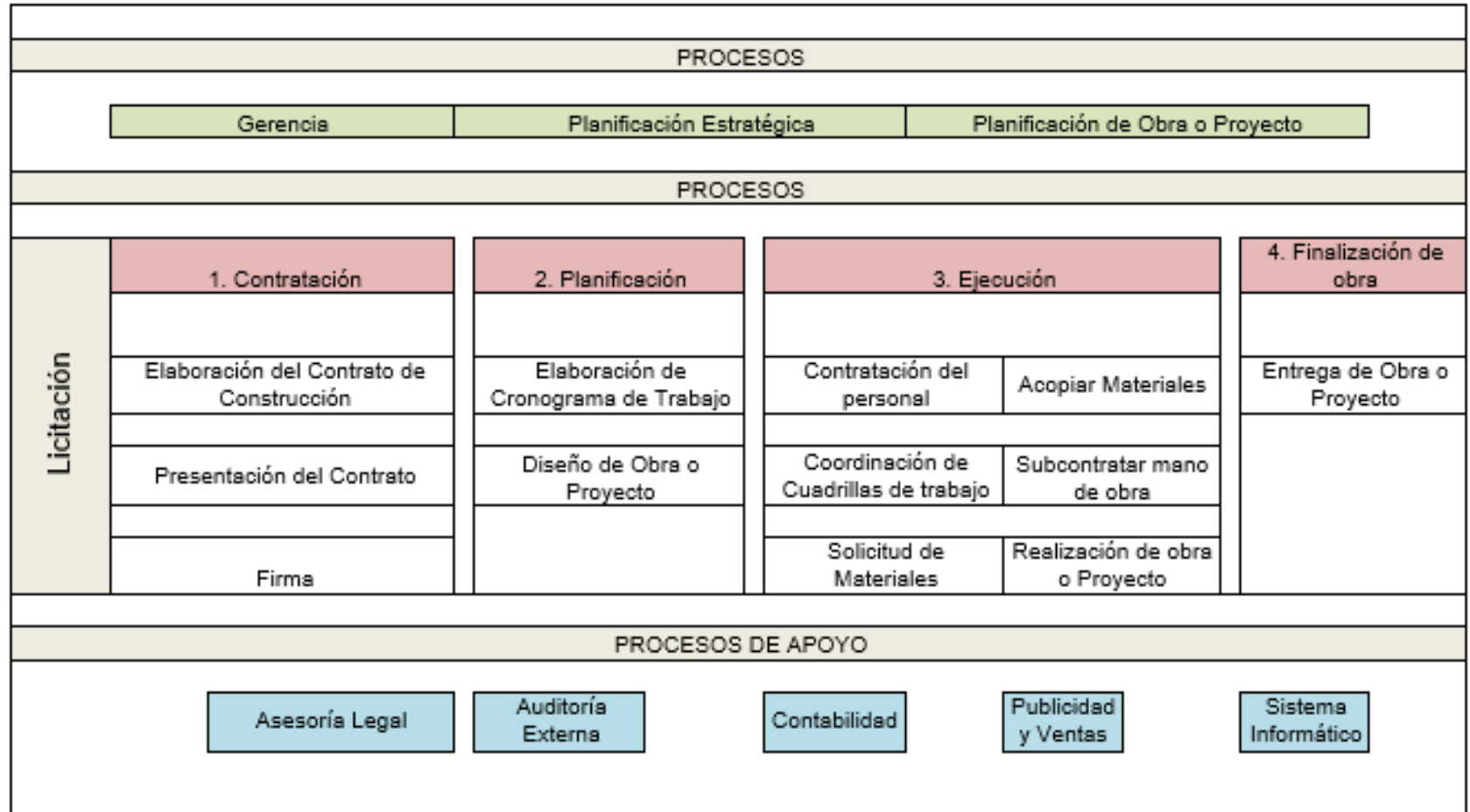


Figura 11. Mapa de Procesos

A continuación, se presentan los componentes y los puntos a indagar en cada uno de ellos, ya mencionados en metodología anterior (Ver figura 12)

## 2) Evaluación y Análisis de los componentes del Modelo COSO

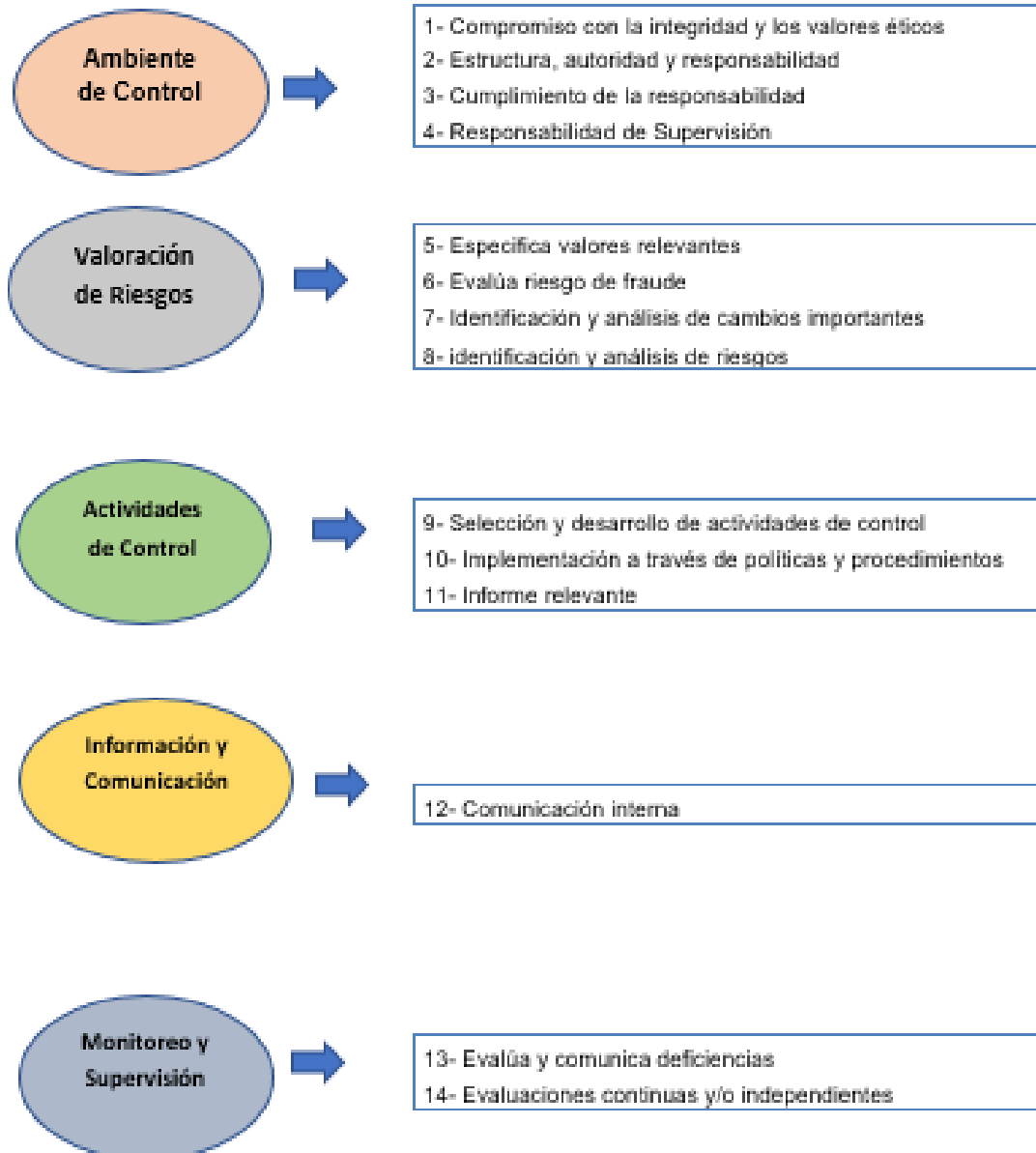


Figura 12. Componentes del Modelo COSO



Habiendo detallado cada componente del modelo COSO, se propone que, para el relevamiento de procesos de la empresa, aplicar los métodos de evaluación de cuestionarios y gráficos.

La elaboración de los cuestionarios, se desarrolla en base a la fuente de información interna como externa de la organización.

Se proponen los siguientes cuestionarios por componente del modelo Coso.

Los mismos, se proponen ser realizados a los gerentes de cada área, debido al conocimiento de todos los procesos del área que son responsables. Los mismos contienen preguntas cerradas, pudiendo ser modificadas por parte de la empresa, casilleros por Respuesta "SI" o Respuesta "NO", Casillero de Clasificación, donde se debe colocar el tipo de proceso involucrado (Proceso Estratégico, Operativo o de Apoyo) y casillero de Observación, donde se puede volcar alguna información relevante para el proceso. (Ver Tablas 2, 4, 6, 8, 10)

Tabla 2. Cuestionario Ambiente de control

**Ambiente de Control**

					Fecha:
<b>Constructora XX</b>					
Cuestionario de Evaluación					
<i>Componente: Ambiente de Control</i>					
<b>Objetivo:</b> Identificar el comportamiento y aspectos que influyen en la organización, para lograr un entorno de control apropiado					
Nro	Preguntas	Si	No	Clasificación	Observación
1	¿Existe un código de conducta que defina los valores y principios éticos de la entidad y que se haya difundido a todo el personal?				
2	La organización cuenta con una estructura organizativa que visualice sus funciones				
3	Están definidos los objetivos organizacionales				
4	La empresa invierte en la capacitación del personal				
5	Están definidos indicadores de conducta para evaluar al personal de la entidad.				
6	Existe asignación de responsabilidades en cada área de la entidad.				
7	La gerencia ha elaborado medidas correctivas y de prevención ante cualquier eventualidad que pueda enfrentar la organización				
8	Existe un plan de contingencia ante cualquier eventualidad que se presente en los procesos.				
9	Los empleados de la organización reciben incentivos				
10	El personal tiene conocimiento de las metas y objetivos de la organización				

Del anterior cuestionario, se debe realizar la clasificación de los resultados obtenidos. Colocando la cantidad de respuestas ya sea por “SI” o por “NO” en cada casillero (Ver Tabla 3)

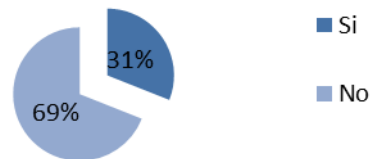
Tabla 3. Ponderación Ambiente de control

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI		
No		
Total		%

La información si es necesario, se puede demostrar también a modo gráfico, (Ver figura 13)

- **Gráfico (ejemplo)**

**Ambiente de Control**



**Figura 13. Gráfico Ambiente de control**

- **Análisis de Reultados**

En cada caso de debe hacer un analisis de los resultados arrojados

Tabla 4. Cuestionario Valoración de Riesgos

**Valoración de Riesgos**

<b>Constructora XX</b>					Fecha:
Cuestionario de Evaluación					
<i>Componente: Evaluación de Riesgo</i>					
<b>Objetivo:</b> Establecer mecanismos que identifiquen y disminuyan los posibles riesgos que enfrenta la organización para el logro de los objetivos.					
Nro	Preguntas	Si	No	Clasificación	Observación
1	La misión de la organización es definida y difundida a todo el personal				
2	Los objetivos están alineados con la misión de la entidad				
3	La organización ha establecido métodos que permitan identificar el fraude				
4	Se han adoptado mecanismos de identificación de riesgos en la organización				
5	Existen herramientas de medición de riesgos adecuados				
6	Existe un plan de contingencia que garantice la capacidad de operar del negocio				
7	Los riesgos internos como externos que intervienen en los objetivos de la organización han sido identificados				
8	Existe una estimación de riesgos en cuanto a la probabilidad de ocurrencia e impacto				
9	Los servicios provistos por terceros son controlados por la Administración				
10	La organización evalúa cambios en el modelo de negocio				
11	Algún empleado ha sido descubierto en actuaciones fraudulentas				
12	Existe seguridad a los activos que posee la entidad				

Del anterior cuestionario, se debe realizar la clasificación de los resultados obtenidos. Colocando la cantidad de respuestas ya sea por “SI” o por “NO” en cada casillero (Ver Tabla 5)

Tabla 5. Ponderación Valoración de Riesgos

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI		
No		
Total		%

- **Gráfico**
- **Análisis de Reultados**

Tabla 6. Cuestionario Actividades de Control

**Actividades  
de Control**

Constructora XX					Fecha:
Cuestionario de Evaluación					
Componente: Actividades de Control					
Objetivo: Verificar que las políticas y procedimientos de la organización contribuyan a enfrentar de forma eficaz los riesgos en todos los niveles y procesos de la empresa					
Nro	Preguntas	Si	No	Clasificación	Observación
1	Existe la definición de políticas y procedimientos en la organización				
2	Se han elaborado actividades de control en cada área de la entidad				
3	Se tiene definido las funciones de control para cada individuo				
4	Existe control y supervisión en las operaciones registradas por el personal de contabilidad y finanzas				
5	El registro de las transacciones cuentan con el respaldo documentado necesario				
6	Existe la definición de políticas de seguridad informática				
7	Existe la elaboración y aplicación de indicadores de gestión				
8	Existe rotación de personal en las actividades que puedan suscitarse irregularidad				
9	Los recursos tecnológicos que utiliza la organización cumplen con sus expectativas de trabajo				
10	Se aplica la segregación de funciones a través de una política definida				
11	La comunicación en las distintas áreas de la entidad es la adecuada para obtener información				
12	La entidad cuenta con el personal suficiente y competente para el desarrollo de sus actividades				

Del anterior cuestionario, se debe realizar la clasificación de los resultados obtenidos. Colocando la cantidad de respuestas ya sea por "SI" o por "NO" en cada casillero (Ver Tabla 7)

Tabla 7. Ponderación Actividades de Control

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI		
No		
Total		%

- **Gráfico**
- **Análisis de Reultados**

Tabla 8. Cuestionario Información y comunicación

**Información y Comunicación**

Constructora XX					Fecha:
Cuestionario de Evaluación					
Componente: Sistema de Información y Comunicación					
Objetivo: Constatar si las áreas de la organización capturan e intercambian información					
Nro	Preguntas	Si	No	Clasificación	Observación
1	El personal capta e intercambia información en todas las áreas de la organización				
2	Existe un control de gestión en todos los niveles de la entidad				
3	Existe relevancia en los requerimientos de información				
4	Se elaboran flujos proyectados con datos reales.				
5	Se presentan a tiempo los reportes financieros a la Junta Directiva				
6	La información que despliega el sistema contable es confiable				
7	Está al alcance de todo el personal obtener información de cada área				
8	Los datos para la preparación de la información en cada área son correctos y fiables				
9	La comunicación de la información es eficaz y multidireccional				
10	La comunicación interna como externa provee a la organización la información necesaria				
11	El sistema de comunicación es oportuna para cumplir con la responsabilidad asignada a cada empleado				
12	El sistema de información es revisado de manera continua, con el fin de verificar si la información es relevante para los obj. de la organización				
13	Para la toma de decisiones se encuentran definidos los reportes por las distintas áreas				



Del anterior cuestionario, se debe realizar la clasificación de los resultados obtenidos. Colocando la cantidad de respuestas ya sea por “SI” o por “NO” en cada casillero (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Ponderación Información y Comunicación

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI		
No		
Total		%

- **Gráfico**
- **Análisis de Reultados**

Tabla 10. Cuestionario Monitoreo y Supervisión

**Monitoreo y Supervisión**

					Fecha:
<b>Constructora XX</b>					
Cuestionario de Evaluación					
<i>Componente: Supervisión / Mnitoreo</i>					
<b>Objetivo: Determinar si las actividades de monitoreo y supervisión durante las operaciones de la empresa están funcionando correctamente.</b>					
Nro	Preguntas	Si	No	Clasificación	Observación
1	Existen herramientas definidas que permitan evaluar el control interno				
2	Es evaluado periódicamente el sistema de información				
3	Se dispone de información adecuada para verificar el logro de los objetivos de la entidad				
4	Existe seguimiento a las observaciones emitidas en el Informe de Auditoría				
5	Las actividades son monitoreadas durante su operación.				
6	Existen procedimientos que aseguren cualquier deficiencia detectada en el Sistema de Control Interno				
7	Existe supervisión a los reportes e informes emitidos por los responsables asignados				

Del anterior cuestionario, se debe realizar la clasificación de los resultados obtenidos. Colocando la cantidad de respuestas ya sea por “SI” o por “NO” en cada casillero (Ver Tabla 11)

Tabla 11. Ponderación Monitoreo y Supervisión

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI		
No		
Total		%

- **Gráfico**
- **Análisis de Resultados**

La aplicación de los cuestionarios que se proponen a la organización, permitirá identificar las áreas críticas que representen un riesgo para la empresa.

Los siguientes gráficos son a modo resumen, para determinar cantidad y porcentaje de respuestas “SI” y respuestas “NO” por cada componente (Ver Tabla 12 y figura 14)

Análisis componentes Coso

Tabla 12. Planilla resumen por componente de modelo COSO

Nro.	Componente	Respuesta (si)	%	Respuesta (no)	%
1	Ambiente de Control				
2	Evaluación de Riesgo				
3	Actividades de Control				
4	Sistema de Información y comunicación				
5	Supervisión / Monitoreo				
<b>Total</b>					

- Gráfico (ejemplo)

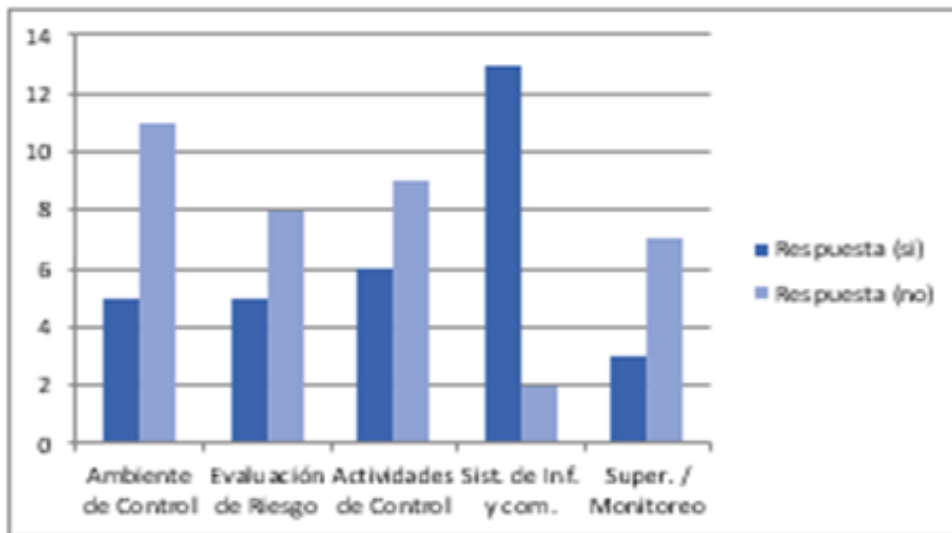


Figura 14. Gráfico resumen por componente de modelo COSO

### 3) Evaluación de Riesgos

A continuación, se propone un ejemplo de **Mapa de Riesgos** y una **Matriz de Riesgos**.

El mapa de Riesgo es una herramienta que, permite identificar los riesgos que presenta la empresa de manera cualitativa y cuantitativa en las actividades de cada área. Permitiendo adoptar estrategias adecuadas para su mejora.

Una vez analizados los cinco componentes a través de los cuestionarios aplicados a la empresa, se debe proceder a elaborar un mapa de riesgos de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación. Teniendo como finalidad, detectar las desviaciones que afectan a la organización.

De esta manera, permitirá adoptar medidas correctivas para prevenir el riesgo, así como tomar decisiones oportunas de acuerdo al riesgo.

Para la elaboración de esta herramienta se tomó en cuenta la probabilidad y el impacto que se menciona a continuación (Ver Tabla 13 y 14).

#### Probabilidad

Es la probabilidad de ocurrencia o suceso que puede surgir en la empresa constructora.

Para considerar el valor de la probabilidad, nos basamos en la siguiente escala:

Tabla 13. Ponderación de la Probabilidad para Matriz de Riesgo

PROBABILIDAD			
Descripción	%	Valor	Categoría
Probabilidad de ocurrencia muy alta	81-100	5	Ciertamente Probable
Probabilidad de ocurrencia casi alta	61-80	4	Probable
Probabilidad de ocurrencia media	41-60	3	Posible
Probabilidad de ocurrencia baja	21-40	2	Improbable
Probabilidad de ocurrencia muy baja	1-20	1	Remota

### Impacto

De acuerdo a la siguiente tabla se categorizará el impacto frente a los riesgos que puedan producirse en la empresa.

Tabla 14. Ponderación de la Impacto para Matriz de Riesgo

IMPACTO		
Descripción	Valor	Categoría
cumplimiento de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento en la organización	5	Catastrófico
logro de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento en la organización	4	Mayor
Riesgo que causaría un deterioro en cualquiera de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento en la organización	3	Moderado
Riesgo que se puede corregir en un corto plazo y que no afecta al cumplimiento de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento en la organización	2	Menor
Riesgo que puede tener un efecto nulo en la organización	1	Insignificante

A continuación del mapa de riesgos se procederá a realizar la **matriz riesgos**, la cual detalla la probabilidad y el impacto en las áreas. Permitirá identificar el nivel de riesgo al igual que la postura al riesgo que debe mantener la empresa.

Este mapa de riesgos conjuntamente con la matriz de riesgos permitirá identificar el riesgo que posee la organización de manera holística en todas las áreas. Facilitando la aplicación de políticas y procedimientos, en las áreas que debe ordenar la organización.

La probabilidad y el impacto se reflejan a continuación de la matriz de riesgos el cual permitirá reconocer el riesgo, ya sea:

- Riesgo Insignificante
- Riesgo Menor

- Riesgo Moderado
- Riesgo Mayor
- Riesgo Catastrófico

Permitiendo reconocer a las áreas con el nivel de riesgo de acuerdo a la calificación establecida (Ver figura 15)

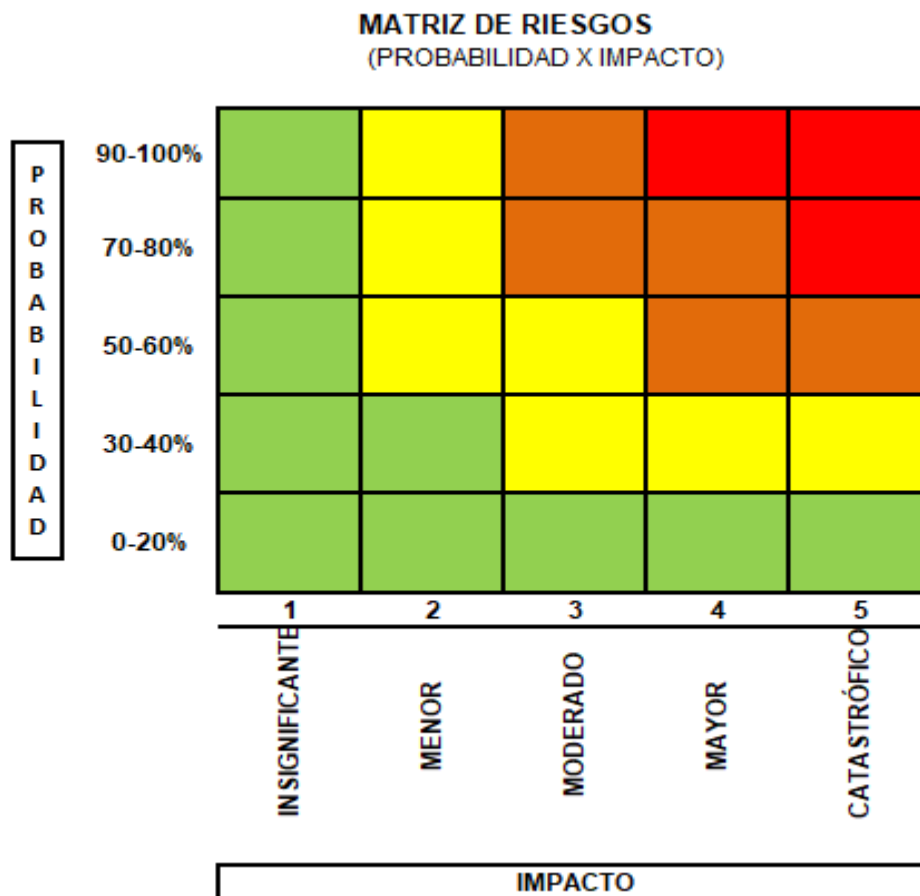


Figura 15. Matriz de Riesgo

Habiendo obtenido los resultados de la Matriz de Riesgo, los resultados de las encuestas por componente del modelo COSO y luego haber hecho un análisis

de cada Área de la empresa, se debe proponer la siguiente planilla resumen (Ver Tabla 15).

Tabla 15. Planilla Resumen Matriz de Riesgo, componentes COSO y Áreas

NRO.	COMPONENTE	DEFICIENCIAS	AREAS	CAUSA	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
						VALORES	
1	Ambiente de Control						
2	Evaluación de Riesgos						
3	Actividades de Control						
4	Sist. De inf. Y Comunicación						
5	Supervisión/ Monitoreo						
<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>						
<b>Aceptación</b>	No se toma ninguna acción al no representar amenaza para las organizaciones						
<b>Anulación</b>	Eliminación de actividades innecesarias que dan lugar a riesgos						
<b>Reducción</b>	Acciones tomadas ante la probabilidad de ocurrencia e impacto						

#### 4) Resumen de los resultados obtenidos

Se propone la siguiente planilla de trabajo, donde el responsable de control Interno debe volcar los resultados analizados, por área y proceso. (Ver Tabla 16).



Tabla 16. Planilla de trabajo del responsable del Control Interno

Empresa														
Área de Gerencia			Área Financiera			Área Contable			Área Producción/ Operaciones			Área de Publicidad y Ventas		
Descripción	Corrección	Monitoreo	Descripción	Corrección	Monitoreo	Descripción	Corrección	Monitoreo	Descripción	Corrección	Monitoreo	Descripción	Corrección	Monitoreo
Gerente			Gerente			Gerente			Gerente			Gerente		

## 5) Evaluación Auditor Interno

En este punto se propone que el auditor interno, luego de evaluar los resultados que obtuvo el responsable del Control, se centre en el siguiente Cuadro de Mando Integral. Para que, junto con la Dirección de la empresa puedan efectuar un plan de acción, para realizar las correcciones pertinentes.

El Objetivo de esta metodología es, a través, de cuestionarios poder determinar los procesos y las áreas que presentan mayores riesgos. de esta manera, tomar las medidas correctivas a tiempo, y determinar un monitoreo para aquellas que fueron detectadas.

Si bien, no se hace foco en un área en especial, más bien se realiza un modelo abarcativo a todas las áreas de una empresa constructora. El modelo planteado, puede ser aplicado a un área en especial y particularmente a un proceso particular; como por ejemplo pago a proveedores, licitaciones, entre otras.

Cabe aclarar que los siguientes cuadros son a modo ilustrativo. (Ver Tabla 17)

Tabla 17. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Mapa estratégico	Cuadro de Mando integral			Plan de Acción			
		Objetivo estratégico	Indicadores de Rendimiento	Valor a Alcanzar	Responsable	Acción a Realizar	Recursos necesarios	Presupuesto
Financiera								
Comercial								
Procesos Internos								
Desarrollo y Aprendizaje								
							Total Presupuesto	\$

A modo conclusión, es importante remarcar que, el implementar una herramienta que ayude a mejorar controles y evaluar riesgos, generará un valor agregado en las actividades y facilitará la permanencia en el sector.

Al analizar las herramientas del control interno y proponer al modelo COSO como alternativa, el objetivo no es reemplazar las demás herramientas existentes para desarrollar un control interno eficiente. Sino que, el objetivo es brindar información y analizar herramientas alternativas para incorporar e implementar controles de gestión y administrativo. Pudiendo ser adaptables a empresas calificadas como Pymes. Considerando que, es poco frecuente el uso de esta herramienta y que puede significar un valor agregado en ellas.

## Conclusión General

- ✓ Para comprender las particularidades de la contabilidad de las empresas constructoras, se debe tener en cuenta las características propias de la actividad que desarrollan las mismas.
- ✓ Para lograr que una empresa funcione como tal, y que, además sea eficiente en su operación y en el logro de sus objetivos, es necesario que cuente con una adecuada organización. Donde defina claramente, las funciones y responsabilidades de cada área. Así como, de controles administrativos y operativos, que optimicen el uso de los recursos disponibles, para conseguir de igual manera los fines de la empresa.
- ✓ La razón principal para el desarrollo de este trabajo se basó en los principales problemas en las empresas constructoras. En donde la mayoría, desconocen o no aplican sistemas de control interno, así como las políticas que ayudan a lograr sus objetivos de una manera más eficiente.
- ✓ Esto sucede regularmente porque, la gerencia de muchas empresas no se involucra en los procesos administrativos. Solo lo hacen en la parte técnica del desarrollo de los proyectos o contratos logrados, dejando que pierdan efectividad.
- ✓ En Argentina y en la ciudad de Córdoba, la mayor falencia en control contable y administrativo lo tienen las pequeñas y medianas empresas. En donde es necesario contar con, una adecuada contabilidad y gestión, con un eficiente control interno. Gracias a ello, se pueden evitar riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas.

- ✓ De este modo también, se logra evaluar la eficiencia y eficacia de la misma en cuanto a su gestión. Pudiendo tener mejor rentabilidad y posición empresarial en el sector.
- ✓ Las empresas deben crear políticas o planes de contingencias que se usen al momento de reconocer los riesgos o inconvenientes que surgen a lo largo del desarrollo de las obras.
- ✓ Deben crear, mediante flujogramas, procesos o procedimientos que deben seguir, desde el momento previo a presentarse a licitación hasta que la obra finaliza.
- ✓ Resultaría muy positivo para las empresas constructoras de la ciudad de Córdoba, adoptar e implementar el sistema de Control Interno bajo el enfoque del modelo COSO, que consta con componentes interrelacionados e incorporados al proceso de gestión.
- ✓ Se tiene que considerar, la importancia de la imputación contable a rubros y centros de costos, para poder determinar con mayor precisión los gastos que ocasionan cada obra.
- ✓ Si las constructoras llevan a cabo varios proyectos constructivos a la vez, es necesario que se lleve las contabilidades de costos de las obras por separado. De esta forma, se podrá tener un análisis de cada una por separado, y así se tener conocimiento de los gastos que generan cada proyecto.
- ✓ El implementar una herramienta que les ayude a mejorar controles y evaluar riesgos, les generará un valor agregado en sus actividades y les facilitará su permanencia en el sector.

- ✓ Al analizar las herramientas del control interno y proponer al modelo COSO como alternativa, el objetivo no es reemplazar las demás herramientas existentes para desarrollar un control interno eficiente. Sino que, desde el rol del profesional de las ciencias económicas, el objetivo del trabajo es brindar información y analizar herramientas alternativas para incorporar y poder implementar controles de gestión y administrativo.
- ✓ Pudiendo ser adaptables a empresas calificadas como Pymes en el rubro de la construcción, teniendo en cuenta que es poco frecuente el uso de esta herramienta y que puede significar un valor agregado en ellas.
- ✓ Como profesional con el presente trabajo, también se pretende demostrar el rol que tiene el contador a la hora de brindar asesoramiento a sus clientes, o ayudarlos en la implementación de este tipo de procesos.

## Bibliografía

- Aguirre, J. (2007). Auditoria Y Control Interno. Número 15. Editorial Cultural. España: Madrid
- Aguirre, J. (2007). Auditoria Y Control Interno. Número 15. Editorial Cultural. España: Madrid (Figura 4)
- Bernal, C. (2000). Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Bogotá. Editorial Pearson Educación de Colombia.
- Cepeda, G. (1997), Auditoría y control interno, España, Editorial McGraw-Hill.
- Coopers & Lybrand (1997), Los nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO. Ed. Díaz de Santos.
- E. Fowler Newton (1976), Tratado de auditoría, Buenos Aires, Ed. Contabilidad Moderna
- Errepar (2015) D&G- N°184- Enero/15- T. XVII, COSO. Marco integrado de control interno
- Federación Internacional de contadores (2016) Guía Internacional de Buenas Prácticas.
- Luz Yolanda Sandoval Estupiñán (2008). Institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas. EUNSA. Pamplona.
- Marín, Marinelly (2018). El control interno basado en el modelo COSO. Revista de Investigación de Contabilidad. Vol. (1).
- Marinelly (2014) El control interno basado en el modelo COSO. Revista de Investigación de contabilidad. VOL. (N.º1): [www.revistas.epeu.edu.pe](http://www.revistas.epeu.edu.pe)
- Mumare (2014). Perspectiva del asesor contable en la Licitación Pública en la industria de la Construcción. [www.redi.ufasta.edu.ar](http://www.redi.ufasta.edu.ar) (14/03/2020)



- Peña, A. (2008). Administración y Finanzas. 2° Edición. Editorial Thompson. España: Madrid
- Rico (2016), Sistemas de Control Interno. México DF.
- Salazar C (2011), Diseño de un sistema de Control Interno, Latacunga Ecuador.
- Stephany Asunción Campos Gonzales, (2015). Tesis de Grado Propuesta de diseño de Control Interno para el área de Tesorería Chichayo.
- Torres, E. (2008). Las Grandes Empresas Constructoras Españolas, Crecimiento e Internacionalización en La Segunda Mitad Del Siglo XX. Edición 76. Editorial Información Comercial Española. España: Madrid.
- William L. Chapman, (1985) Procedimientos de auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires.
- Yarasca, P. (2007). Auditoria: Fundamentos Con Un Enfoque Moderno. Tercera Edición. Editorial Santa Rosa. Perú: Lima

### **Web grafía**

- [www.camarco.org.ar](http://www.camarco.org.ar)
- [www.caccba.com.ar](http://www.caccba.com.ar) (Figura 1 a 3)
- [www.nunezdubonyasociados.com](http://www.nunezdubonyasociados.com) (20/05/2020)
- [www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1](http://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1)