



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría**

**Tema:**

---

**“Sistema de control interno para la Compañía Constructora y Consultora Qmay &  
Asociados Alfaq S. A.”**

---

**Autora:** Nuñez Llerena, Kassandra Lizbeth

**Tutor:** Dr. Tobar Vasco, Guido Hernán

**Ambato – Ecuador**

**2024**

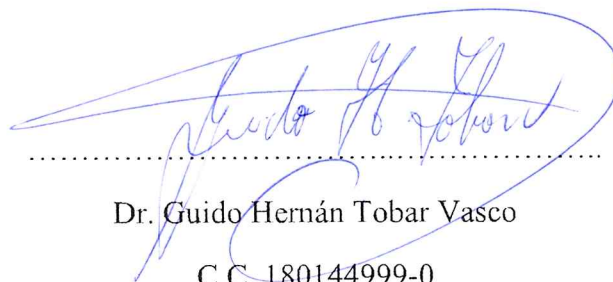
## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Guido Hernán Tobar Vasco, con cédula de ciudadanía No. 180144999-0, en mi calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA QMAY & ASOCIADOS ALFAQ S. A.”**, desarrollado por Kassandra Lizbeth Nuñez Llerena, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Febrero 2024

**TUTOR**



.....

Dr. Guido Hernán Tobar Vasco  
C.C. 180144999-0

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Kassandra Lizbeth Nuñez Llerena con cédula de ciudadanía No. 180550193-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA QMAY & ASOCIADOS ALFAQ S. A.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este proyector integrador.

Ambato, Febrero 2024

**AUTORA**



.....  
Kassandra Lizbeth Nuñez Llerena

C.C. 180550193-7

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Febrero 2024

**AUTORA**



.....  
Kassandra Lizbeth Nuñez Llerena

C.C. 180550193-7

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA QMAY & ASOCIADOS ALFAQ S. A.**”, elaborado por Kassandra Lizbeth Nuñez Llerena, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero 2024




Dra. Tatiana Valle Ph. D.

**PRESIDENTE**



Dra. Patricia Jiménez

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Ing. Paulina Pico

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto integrador se lo dedico a mis padres Hugo y Mayra quienes han sido mi pilar fundamental durante mi etapa universitaria, quienes siempre me han apoyado en todo momento y creyeron en mí, me ayudaron a nunca rendirme siendo una fuente de inspiración y motivación día a día.

A mis abuelitos que están en el cielo que siempre creyeron que lo lograría, espero que desde donde se encuentren se sientan orgullosos de esta meta alcanzada.

A mi mayor fuente de inspiración mi pequeña hija Danna Valentina que ha sido mi apoyo fundamental durante este gran proceso maravilloso, a Christian por siempre estar conmigo tenerme paciencia y darme consejos para nunca rendirme.

A mi hermano Leandro por estar siempre apoyándome en este proceso que pensé que no lo lograría, a toda mi familia por su apoyo moral, por darme consejos para no rendirme y así llegar a cumplir este gran sueño que lo he venido desarrollando en cada semestre.

**Kassandra Lizbeth Nuñez Llerena**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, doy gracias a DIOS por haber hecho posible tan anhelado sueño, por protegerme en todo momento ya que sin su protección no hubiese podido alcanzar esta meta propuesta. [adl.romo@uta.edu.ec](mailto:adl.romo@uta.edu.ec)

Mi más profundo agradecimiento y gratitud a la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por abrirme sus puertas, permitiéndome mi formación profesional en sus aulas.

A mi Tutor el Dr. Guido Tobar por ser la pieza fundamental en el desarrollo del presente trabajo, quien supo guiarme y apoyarme con sus conocimientos para la culminación del presente proyecto integrador.

El más sincero agradecimiento al Ing. Alfredo Quinga gerente de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. por haberme permitido realizar el presente proyecto integrador.

A mis familia y amigos que he conocido a lo largo de este proceso maravilloso, estoy seguro que ellos están orgullosos de este logro porque es el resultado del esfuerzo, para ustedes mi profundo respeto, admiración y cariño.

**Kassandra Lizbeth Nuñez Llerena**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
<b>B. CONTENIDOS</b>	
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción .....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador .....	1
1.1.1.1 Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2 Detalles de operación .....	1
1.1.1.3 Detalles legales.....	2



1.1.1.4 Logo .....	2
1.1.1.5 Ubicación .....	3
1.1.2 Descripción del entorno .....	4
1.1.2.1 Contexto del sector de la construcción en Ecuador .....	4
1.1.2.2 Contexto del sector de la construcción en la provincia de Tungurahua.....	5
1.1.2.3 Contexto del sector de la construcción en la ciudad de Pelileo .....	6
1.1.3 Justificación.....	7
1.1.4 Objetivos .....	8
1.1.4.1 Objetivo general:.....	8
1.1.4.2 Objetivos específicos: .....	8
1.2 Revisión de la literatura .....	9
1.2.1 Control interno .....	9
1.2.2 Perspectiva del control interno.....	9
1.2.3 Relevancia del control interno .....	10
1.2.4 Desarrollo del control interno .....	11
1.2.4.1 Primera generación.....	11
1.2.4.2 Segunda generación .....	11
1.2.4.3 Tercera generacion .....	11
1.2.5 Métodos de evaluación del sistema de control interno .....	11
1.2.5.1 Método descriptivo.....	12
1.2.5.2 Flujogramas.....	12
1.2.6 Cuestionario de control interno.....	12
1.2.7 Informe COSO .....	13
1.2.8 Modelo COSO.....	13
1.2.9 Ventajas del COSO .....	14

1.2.10 Elementos del COSO .....	14
1.2.11 Principios COSO .....	15
1.2.12 Proceso .....	16
1.2.13 Mapa de procesos .....	18
1.2.14 Tipo de procesos .....	19
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>20</b>
2.1. Descripción de la metodología.....	20
2.1.1 Unidad de análisis .....	20
2.1.2.1 Fuentes de información primaria .....	21
2.1.2.2 Fuentes de información secundarias .....	23
2.1.3 Fases.....	24
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>25</b>
<b>DESARROLLO.....</b>	<b>25</b>
3.1 Resultados .....	25
3.2 Diagnóstico inicial .....	26
3.2.1 Cuestionario de control interno.....	29
3.3 Diseño del sistema de control interno – COSO 2013 .....	36
3.3.1 Entorno de control.....	37
3.3.1.1 Misión .....	37
3.3.1.2 Visión .....	38
3.3.1.3 Análisis FODA.....	39
3.3.1.4 Estrategias FODA .....	40
3.3.1.5 Objetivos estratégicos .....	42
3.3.1.6 Principios y valores corporativos .....	43

3.3.1.7 Organigrama estructural.....	44
3.3.2 Evaluación de riesgos.....	45
3.3.2.1 Identificación de objetivos de los departamentos críticos.....	46
3.3.2.2 Manual de referencias .....	46
3.3.2.3 Mapa de calor.....	48
3.3.2.4 Resumen de evaluación de riesgos.....	52
3.3.3 Actividades de control.....	53
3.3.3.1 Manual de funciones .....	53
3.3.3.1.1 Funciones para el jefe financiero .....	54
3.3.3.1.2 Funciones jefe técnico y de obra.....	55
3.3.3.1.3 Funciones jefe de planeación y proyectos.....	56
3.3.3.2 Manual de políticas y procedimientos.....	57
3.3.3.2.1 Manual de políticas y procedimientos del departamento de finanzas.....	57
3.3.3.2.2 Manual de políticas y procedimientos del departamento técnico y de obra .....	67
3.3.3.2.3 Manual de políticas y procedimientos del departamento de proyectos.....	74
3.3.4 Información y comunicación.....	80
3.3.4.1 Matriz de comunicación del departamento de finanzas .....	81
3.3.4.2 Matriz de comunicación del departamento técnico y de obra.....	83
3.3.4.3 Matriz de comunicación del departamento de planificación y proyectos .....	84
3.3.5 Supervisión.....	85
3.3.5.1 Lista de verificación.....	85
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90</b>
4.1 Conclusiones .....	90
4.2 Recomendaciones.....	91

**C. MATERIAL DE REFERENCIA**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....92**

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1</b> Principales clientes.....	7
<b>Tabla 2</b> Principios del COSO.....	16
<b>Tabla 3</b> Personas encuestadas.....	21
<b>Tabla 4</b> Preguntas de la entrevista.....	21
<b>Tabla 5</b> Preguntas del cuestionario y escalas.....	22
<b>Tabla 6</b> Componentes del COSO 2013.....	24
<b>Tabla 7</b> Cuestionario de control interno en el departamento de finanzas.....	30
<b>Tabla 8</b> Cuestionario de control interno en el departamento técnico y de obra.....	32
<b>Tabla 9</b> Cuestionario de control interno en el departamento de proyectos.....	34
<b>Tabla 10</b> Interrogantes para la misión.....	38
<b>Tabla 11</b> Interrogantes para la visión.....	39
<b>Tabla 12</b> Matriz FODA estratégica de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.....	41
<b>Tabla 13</b> Objetivos estratégicos de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.....	43
<b>Tabla 14</b> Detalle de objetivos estratégicos por departamento.....	46
<b>Tabla 15</b> Detalle de objetivos estratégicos por departamento.....	47
<b>Tabla 16</b> Mapa de calor.....	49
<b>Tabla 17</b> Matriz de riesgos.....	50
<b>Tabla 18</b> Perfil de puesto para el jefe financiero.....	54
<b>Tabla 19</b> Perfil de puesto para el jefe técnico y de obra.....	55
<b>Tabla 20</b> Perfil de puesto para el jefe de planeación y proyectos.....	56

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Ilustración 1</b> Objetivos del control interno .....	9
<b>Ilustración 2</b> Componentes control interno .....	10
<b>Ilustración 3</b> Relevancia del control interno.....	10
<b>Ilustración 4</b> Ventajas del COSO.....	14
<b>Ilustración 5</b> Elementos del COSO.....	15
<b>Ilustración 6</b> Procesos.....	17
<b>Ilustración 7</b> Mapa de procesos .....	18
<b>Ilustración 8</b> Tipo de procesos.....	19
<b>Ilustración 9</b> Fases de diseño del sistema de control interno.....	26
<b>Ilustración 10</b> Fases de diseño del sistema de control interno.....	37
<b>Ilustración 11</b> Matriz FODA de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.....	40
<b>Ilustración 12</b> Organigrama estructural de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.....	45

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1</b> Logo de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.....	3
<b>Gráfico 2</b> Localización de la empresa .....	3

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA Y CONSULTORA QMAY & ASOCIADOS ALFAQ S.A

**AUTORA:** Kassandra Lizbeth Nuñez Llerena

**TUTOR:** Dr. Guido Hernán Tobar Vasco

**FECHA:** Febrero 2024

**RESUMEN EJECUTIVO**

La Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. se dedica a la prestación de servicios de ingeniería, consultoría de gestión administrativa y general. Actualmente no cuenta con un sistema de control interno que garantice la calidad de los procesos internos, de manera que se plantea diseñar un sistema de control interno para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones y cumplimiento de normativas. Se realizó un diagnóstico situacional que determinó los riesgos e impactos que resultan de la ausencia de un sistema de control interno adecuado, para lo cual se empleó los 17 principios en los cinco componentes de la metodología COSO 2023. El sistema de control interno planteó la planificación estratégica, formulando la misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores, desarrollo de matrices de evaluación de riesgos con mapas de calor, implementados a través de manuales de políticas y procedimientos dinámicos con flujogramas, que además cuentan con canales de comunicación y listas de verificación. El modelo COSO 2013, permite realizar un sistema de control interno que mejora de manera significativa la calidad de la prestación de servicios. Facilita contar con herramientas de control interno utilizadas por la alta dirección, para garantizar el cumplimiento de políticas y objetivos empresariales, asignando funciones y responsabilidades en base a un manual que contiene los detalles de la compañía.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** CONTROL, PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES, RIESGOS



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** “INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE CONSTRUCTION AND CONSULTING COMPANY QMAY & ASOCIADOS ALFAQ S.A”.

**AUTHOR:** Kassandra Lizbeth Nuñez Llerena

**TUTOR:** Dr. Guido Hernán Tobar Vasco

**DATE:** February 2024

**ABSTRACT**

The Construction and Consulting Company Qmay & Asociados Alfaq S. A is dedicated to the provision of engineering, administrative and general management consulting services. Currently, it does not have an internal control system that guarantees the quality of internal processes, so it is proposed to design an internal control system to improve the efficiency and effectiveness of its operations and compliance with regulations. A situational diagnosis was carried out to determine the risks and impacts resulting from the absence of an adequate internal control system, for which the 17 principles were used in the five components of the COSO 2013 methodology (III). The internal control system proposed strategic planning, formulating the mission, vision, strategic objectives, principles and values, developing risk assessment matrices with heat maps, implemented through dynamic policy and procedure manuals with flowcharts, which also have communication channels and checklists. The COSO 2013 methodology allows for an internal control system that significantly improves the quality of service provision. It facilitates having internal control tools used by senior management to ensure compliance with business policies and objectives, assigning roles and responsibilities based on a manual that contains the details of the company.

**KEYWORDS:** CONTROL, PLANNING, STRATEGIES, ACTIVITIES, RISK

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Introducción**

##### **1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador**

###### **1.1.1.1 Historia de la empresa**

Según la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. (2023) se constituyó en el cantón San Pedro de Pelileo, provincia de Tungurahua mediante escritura pública el día viernes 2 de agosto del 2019, siendo sus fundadores principales el Ing. Alfredo Quinga y el Ing. Christian Quinga, quien con muchas ganas de salir adelante optaron con la idea de iniciar su propio negocio logrando así que la empresa hoy en día sea muy reconocida a nivel nacional por sus propuestas y logros alcanzados en la actualidad.

Su actividad principal es ofrecer servicios de Ingeniería, y servicios de consultoría de gestión administrativa y general, en la actualidad la empresa cuenta con 7 trabajadores entre ellos esta Gerente General, presidente, la Contadora, 2 Ingenieros, una arquitecta y un abogado.

La compañía actualmente cuenta con 2 accionistas más Sr. Galo Nuñez y el Sr. Jorge Pico cada uno apporto un capital de 266.000. dólares de los Estados Unidos, su oficina principal se encuentra ubicada en la ciudad de Pelileo en la calle 22 de Julio frente a la Iglesia Matriz del Cantón.

###### **1.1.1.2 Detalles de operación**

La Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. ofrece los siguientes servicios.

- ❖ Levantamiento topográfico
- ❖ Planimetrías
- ❖ Diseños arquitectónicos y estructurales

- ❖ Elaboración y aprobación de planos estructurales, sanitarios, eléctricos
- ❖ Construcción de viviendas residenciales y conjuntos habitacionales
- ❖ Remodelación y ampliación de viviendas
- ❖ Elaboración de presupuestos
- ❖ Consultorías y trámites municipales

Todos estos servicios pueden ser adquiridos mediante un contrato con la empresa.

### **1.1.1.3 Detalles legales**

En la Ley de Compañías cuando dos personas o más personas suscriben su capital o empresas de forma conjunta para desarrollar negocios mercantiles y participar de sus utilidades.

En el Código del Trabajo por la regulación en las prestaciones laborales entre empleadores y empleados, aplicadas a las distintas modalidades y condiciones de trabajo.

La Ley de Seguridad Social por regular los procesos en registros patronales y la afiliación obligatoria de los trabajadores, el control de recaudación y pagos de obligaciones al IESS.

Ley del Medio Ambiente controla, regula y promueve la conservación del entorno natural o medio ambiente, y la garantía del uso sostenible de los recursos naturales, regidos al interés social, sustente patrimonial, natural y ecológico de país, velando por la protección y revitalización de la biodiversidad biológica, garantizando la permanencia de los ecosistemas.

### **1.1.1.4 Logo**

La Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. cuenta con un logo diseñado por la Arq. Genesis Quinga.

*Gráfico 1 Logo de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.*

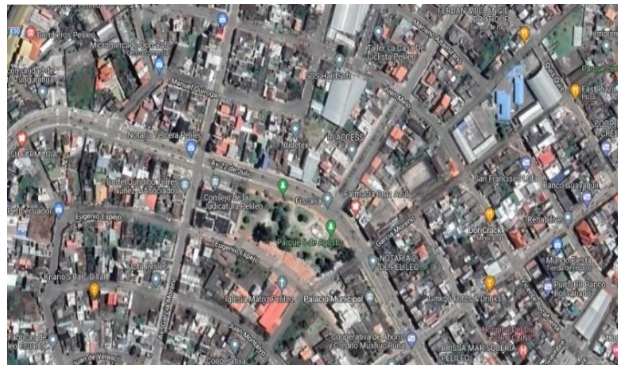


*Nota.* En el gráfico 1 se muestra la simbología distintiva de la compañía. **Fuente:** Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. (2023)

### **1.1.1.5 Ubicación**

La Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. está ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Pelileo barrio el Tambo en la Vía La Confraternidad y su oficina principal se ubica en la calle 22 de Julio.

*Gráfico 2 Localización de la empresa*



*Nota.* En el gráfico 2 se muestra la localización de la empresa. **Fuente:** Google Maps (2023)

### ***1.1.2 Descripción del entorno***

#### **1.1.2.1 Contexto del sector de la construcción en Ecuador**

El sector de la construcción en Ecuador abarca una diversidad de actividades que están relacionadas con el sector primario como la ingeniería civil, extracción de materiales y diseño de edificaciones. Las empresas que comprenden este sector buscan implementar un sistema de gestión para su mercado.

Según la Superintendencia de Bancos (2022) detalla que el PIB en el sector de construcción tiene un comportamiento cambiante, logrando reflejar en su nivel más bajo en junio del 2020 con una tasa reducida de -11%, resultado del decreto obligatorio impuesto por el gobierno nacional en diciembre del 2021 al confinamiento; logro crecer en 0,1% debido a la flexibilidad de las medidas de confinamiento sin embargo el PIB registro una tasa de decrecimiento superior al año 2021 y para el año 2022 del 2022 creció en 0,7%, tendrá un crecimiento en niveles ligeramente superiores a la tasa de decrecimiento de la economías según el Banco Central del Ecuador.

La emergencia causada por la pandemia afecto al sector de construcción en Ecuador, las medidas y protocolos de distanciamiento físico fueron las causantes para que varias personas se quedaran sin trabajo y al borde del desempleo sabiendo que esta industria es una actividad dinámica en las instituciones manufactureras del país. Sin embargo, la Organización Mundial del Trabajo confió que el sector de la construcción se reactivara y podrá ser la clave de la recuperación y que varias familias nuevamente cuenten con empleo y el Ecuador se reactive ya que la economía fue fuertemente golpeada por la crisis de la pandemia (Grupo FARO , 2020).

Según Montalvo (2018 ) el Ecuador aun siente una fuerte presión económica hace tres años debido al falta de liquidez y desarrollo económico. El sector de construcción tiene una decadencia desde el año 2015 y tras el paso de los años lo que provoca que aumente el desempleo. Varias empresas de la construcción en el Ecuador estiman que la recuperación de este sector llevaría entre 5 a 10 años lo cual llevaría mucho tiempo para que varias familias recuperen su economía, el sector de construcción tiene gran dependencia de la inversión pública.

El Ecuador tiene con el paso de los años un crecimiento económico sostenible uno de los principales sectores es el de la construcción ya que dinamiza la economía de varias familias y del país, este sector ha impactado y ha generado una mayor importancia después del periodo post dolarización y boom petrolero. El sector de la construcción es muy heterogéneo ya que es una combinación de varias necesidades, varios oficios, servicios que a su vez es la integración para que varias familias ayuden a contribuir en el sector económico del país (Yagual , Lopez , & Narvèez , 2018).

Según la Revista Gestión (2020) el sector inmobiliario abarca la construcción de locales, viviendas, industrias y edificios estos datos fueron recaudados mediante una encuesta realizada por el INEC. En el año 2018 \$ 1.900 millones fueron entregados para la industria de la construcción mediante prestamos obtenidos en diferente empresa, el 56% se obtuvo de bancos privados y el 32% de entidades financieras y el 2% de cooperativas.

#### **1.1.2.2 Contexto del sector de la construcción en la provincia de Tungurahua**

Según el Censo Nacional Económico (2010) la provincia de Tungurahua cuenta 698 compañías dedicadas a la industria inmobiliaria y de construcción ubicándose como la sexta provincia que posee mayor número de empresas, en las actividades de construcción de inmuebles como obras civiles, condominios, puentes, carreteras, edificios, casas, todo tipo de proyectos de ingeniería.

Según Alcívar & Navarro (2018) la actividad económica de la construcción que son realizadas por personas naturales es de vital importancia ya que es generadora de empleo ya sea de manera directa e indirecta, pero a la vez esta perjudicada por grandes inversiones, altas tasas de interés bancarias provocando perdidas y en varias ocasiones iliquidez en los diferentes profesionales de la construcción que a su vez estos profesionales prefieren desenvolverse en otros oficios ya que no les garantiza un apoyo por parte del gobierno.

Los precios de la construcción en Tungurahua alcanzaron un promedio de 242.93 inferior al índice nacional en abril del año 2020 que fue de 22,05, los materiales que tuvieron

mayor índice en el año 2020 fueron los tubos de hormigón, bloques, adoquines y los de menor índice fueron los ladrillos y materiales pétreos (Sanchez, Vayas , Mayorga , & Freire, 2020).

Como menciona Banda Ortiz (2021) en su tesis el sector de la construcción comprende un gran número de operaciones, estos van desde los relacionados con la industria primaria como la extracción de materiales. Arquitectura, Ingeniería civil conforman esta industria, las diferentes organizaciones buscan aumentar diferentes sistemas de gestión y así poder generar directrices para mejorar y contribuir el mercado además varias empresas en el sector de la construcción ya utilizan las normas ISO que es beneficio para obtener una certificación y así poder trabajar para la sociedad

### **1.1.2.3 Contexto del sector de la construcción en la ciudad de Pelileo**

San Pedro de Pelileo es la tercera urbe más poblada y de mayor área de ocupación de la provincia de Tungurahua. Según el Censo de Población y Vivienda (2010) alrededor de 27.657 habitantes son económicamente activos, divididos principalmente en el sector agrícola y ganadero en 40%, manufactura 25%, comercio 9%, transporte 4%, construcción 4%, y otros 15%.

El cantón Pelileo cuenta con 5 empresas dedicadas al sector de la construcción detalladas a continuación:

- ❖ Morales Viteri Cía. Ltda.
- ❖ Industrias Sanches y Fiser Sicher Cía. Ltda.
- ❖ SSOMO Ingeniería y servicios Asesoría Consultoría capacitación y monitoreo CIA
- ❖ Diseplacc CIA. Ltda.

La Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. se localiza en el sector de construcción y obra civil, siendo uno de los más importantes económicamente en el cantón San Pedro de Pelileo.

**Tabla 1 Principales clientes**

<b>CLIENTES</b>
GAD Municipal del cantón Pelileo
GAD Parroquial García Moreno
Distribuidora Amada
Fabrica OSVAM Jeans

**Nota.** En esta tala se muestra los principales clientes de la empresa. **Fuente:** Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

La Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. no cuenta con el diseño de un Sistema de Control Interno, por lo que podemos observar que las actividades no se realizan de manera correcta y que existe debilidades en los procesos que realiza la empresa, las cuales se detallan a continuación:

- ❖ No existe planificación estrategia: misión, visión, objetivos, estrategias, valores corporativos.
- ❖ Desconocimiento de cargos y funciones, responsabilidades y actividades que debe desarrollar el personal.
- ❖ Ausencia de un manual de políticas y procedimientos que guie las actividades.
- ❖ Escaso monitoreo en las actividades principales.

### **1.1.3 Justificación**

El actual proyecto integrador tiene como finalidad proponer la mejora de los procesos internos de la empresa, el control interno es una herramienta indispensable en las organizaciones para el cumplimiento de metas y objetivos disminuyendo así el riesgo en la empresa.

El control interno ayuda a conocer la situación actual de la empresa, da seguimiento a todas las actividades, permite la adecuada administración y logro de la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizan, como el cumplimiento de las normas, leyes y regulaciones aplicables (Ramón Ruffner 2004). El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una



empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas (Castillo Alcarraz y Dávila Bravo 2015).

El Diseño del Sistema de Control Interno en la compañía Constructora y Consultora QMAY & Asociados ALFAQ S.A permitirá el cumplimiento de los objetivos y metas planteados. Es imprescindible contar con un sistema de control interno para cumplir con los objetivos que están relacionados con la confiabilidad de la información financiera para mejorar la productividad de las operaciones en el marco del cumplimiento legislativo al cual se rige.

Dentro del proyecto integrador se diseñará un sistema de control interno adecuado para la compañía Constructora y Consultora QMAY & Asociados ALFAQ S.A que permita el fortalecimiento de las actividades, mejorar sus procesos, y fortalecer las operaciones garantizando una información confiable para una adecuada toma de decisiones.

#### ***1.1.4 Objetivos***

##### **1.1.4.1 Objetivo general:**

- ❖ Diseñar un sistema de control interno para la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones y cumplimiento de normativas.

##### **1.1.4.2 Objetivos específicos:**

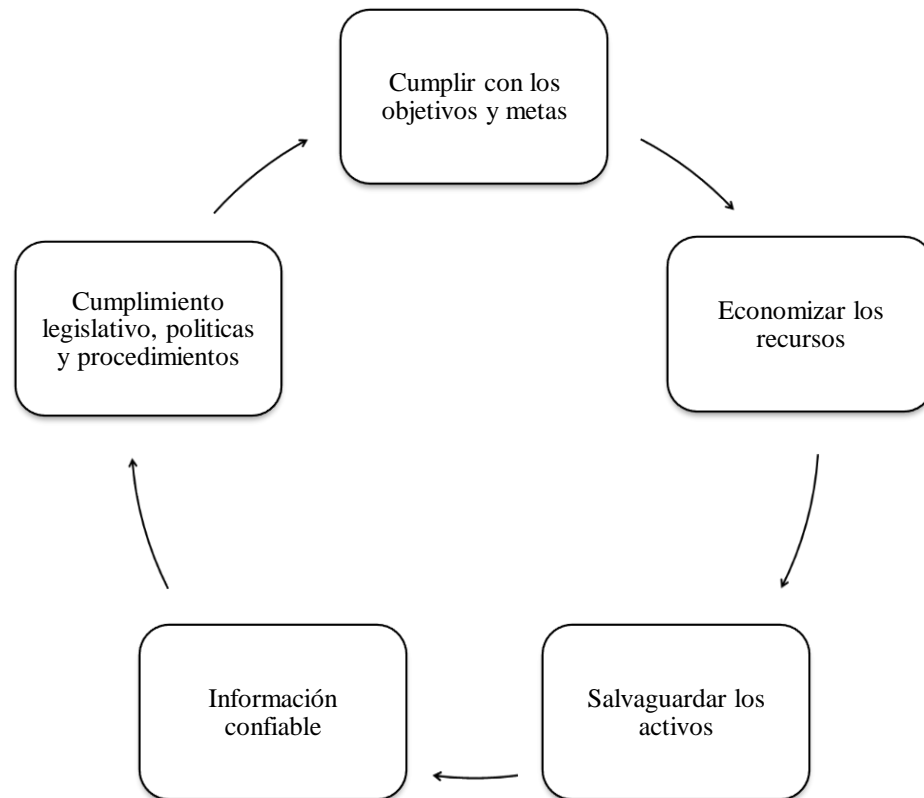
- ❖ Diagnosticar la situación actual de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. para la identificación vulnerabilidades y riesgos.
- ❖ Desarrollar el sistema de control interno a la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.

## 1.2 Revisión de la literatura

### 1.2.1 Control interno

El control interno son acciones tomadas por la administración de la empresa para organizar, planear, y dirigir las acciones, provee seguridad razonable para que se logre los siguientes objetivos:

#### *Ilustración 1* Objetivos del control interno

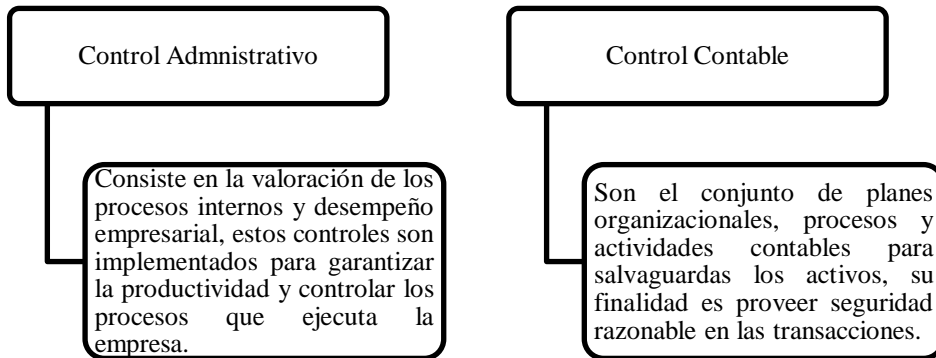


*Nota.* Objetivos del control interno. **Fuente:** (Mantilla 2013)  
**Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 1.2.2 Perspectiva del control interno

En el año 1949 se conocieron los primeros estudios sobre el control interno por American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) donde se dividió al control interno en dos componentes administrativo y contable.

**Ilustración 2 Componentes control interno**

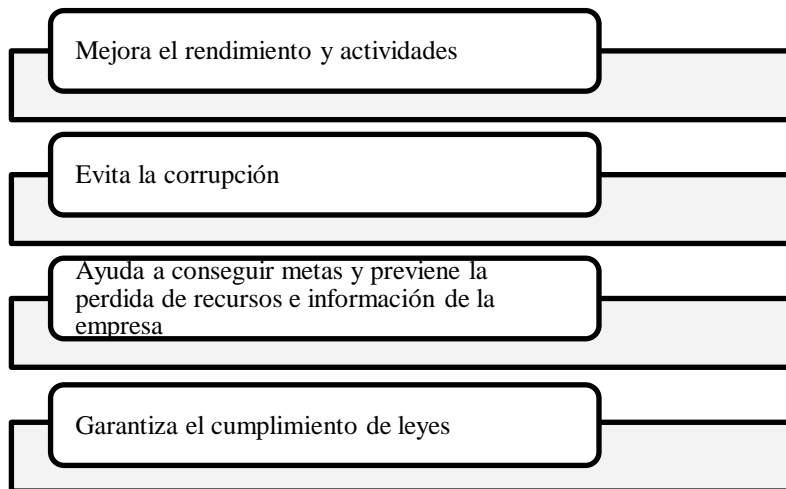


*Nota.* Componentes del control interno. **Fuente:** (Mantilla 2013)  
**Elaborado por:** Nuñez (2023)

**1.2.3 Relevancia del control interno**

La importancia del Control interno en las empresas radica en la contribución a la seguridad de los activos, asegura la información financiera logrando así tener garantía dentro de la compañía, evitando fraudes. Beneficios del control interno:

**Ilustración 3 Relevancia del control interno**



*Nota.* Relevancia del control interno. **Fuente:** (Mendoza , y otros 2018)  
**Elaborado por:** Nuñez (2023)

#### **1.2.4 Desarrollo del control interno**

El control interno según Mantilla (2013) ha tenido una evolución significativa en la relevancia para una empresa.

##### **1.2.4.1 Primera generación**

Esta generación surgió a comienzos del siglo veinte ofreciendo modelos simples y poco funcionales, se basa en actividades basadas en la experiencia, a partir de ensayos y errores. La época estaba ligada a los controles financieros y administrativos evitando así la presencia de incorrecciones, inconsistencias y fraudes que perjudiquen a la empresa en sus informes financieros.

##### **1.2.4.2 Segunda generación**

Presencia de estructuras y prácticas de control interno en el sector público, esta generación diferencia los roles de ejecución y de evaluación. La administración cumple el rol de ejecución y el de evaluación por los auditores externos, estos determinan los procesos de auditoría y es ejercido por los auditores internos, se logró colocar al control interno en un nivel táctico. Esta generación también comprende el plan de organización y conjunto de métodos que aseguran que los activos de la empresa estén protegidos y que se desarrollen eficazmente las actividades de la empresa.

##### **1.2.4.3 Tercera generación**

La eficiencia del control interno está garantizada por los niveles directivos y estratégicos. Surge en los años 90 una generación por los esfuerzos del COSO. El impacto actual del COSO ha generado un mejor entendimiento sobre el control interno y su posicionamiento en el nivel directivo para que la empresa logre tener control de sus actividades.

#### **1.2.5 Métodos de evaluación del sistema de control interno**

Los métodos de evaluación más utilizados para calificar el control interno de una compañía son, descriptivo, flujograma y cuestionario:

### **1.2.5.1 Método descriptivo**

Es aquella que consiste en la caracterización de fenómenos, individuos o un hecho con el fin de establecer la estructura, este tipo de investigación da un resultado de nivel intermedio en cuanto a la profundidad de sus conocimientos se refiere (Arias , 2012). La investigación descriptiva ayudara analizar y describir el proceso del control interno que lleva la empresa para salvaguardar sus activos. Dicha investigación ayudara a definir los procesos que puedan causar debilidades o falencias en la administración de la empresa.

### **1.2.5.2 Flujogramas**

El diagrama de flujo es un instrumento fácil de crear e implementar, es por lo que es una herramienta muy tradicional para poder detallar los pasos de un procedimiento. Los diagramas de flujo utilizan símbolos y son conectados mediante flechas y sus significados son especiales, también ayuda a entender de mejor manera un procedimiento ya que estos se muestran secuencialmente. Los diagramas de flujo proporcionan información ordenada, clara y concisa de los pasos a seguir (Cantón Mayo, 2010).

### **1.2.6 Cuestionario de control interno**

El cuestionario es aquel que consta de un conjunto de preguntas claramente diseñadas para recolectar los datos necesarios, para alcanzar los objetivos del proyecto integrador. Para el diseño del cuestionario se debe tener claro lo objetivos y se debe de estructura correctamente para obtener información que sea necesaria y evitar información innecesaria y poco confiable (Bernal , 2010). En el presente trabajo se aplica un cuestionario de control interno que será aplicado al encargado de área de compra de la empresa para verificar las falencias que se registran en dicho departamento, el cuestionario se basara en los componentes principales del COSO 2013, en el que cada componente constara de 2 preguntas cerrada con sus respectivas respuestas de SI y No.

### **1.2.7 Informe COSO**

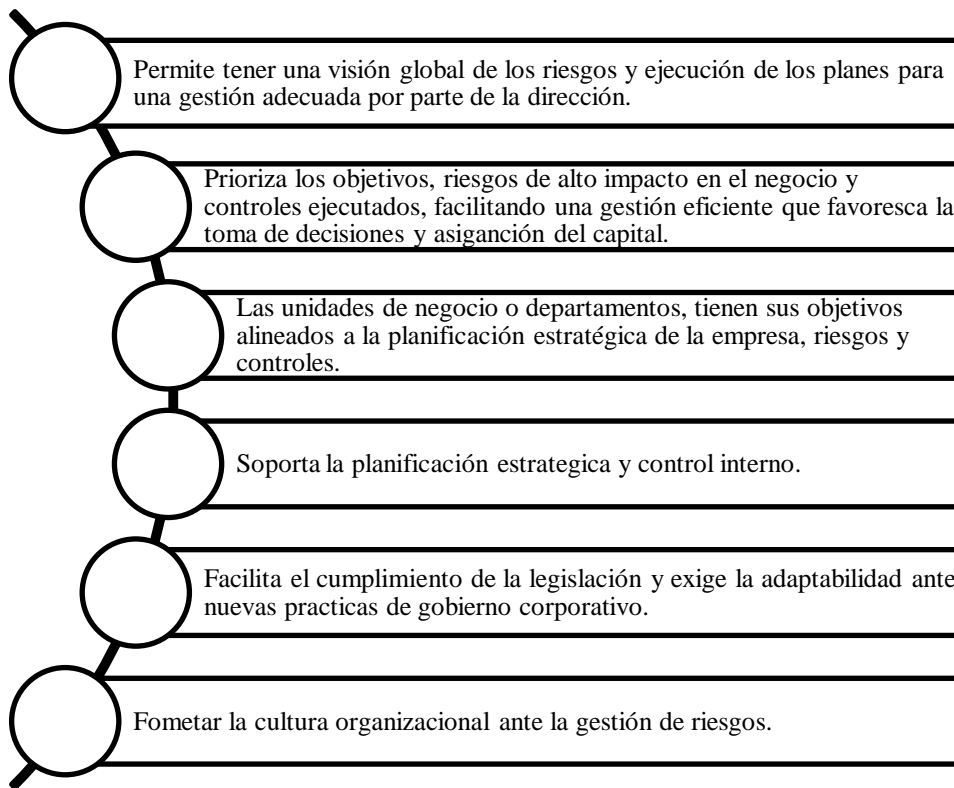
Es un documento que contiene lineamientos y directrices para desarrollar e implantar el sistema de control interno en una empresa, siendo el objetivo mejorar el control en las actividades de la empresa, la implementación del informe COSO en la empresa ayuda a desarrollar una buena gestión y que se cumpla con las metas y los objetivos trazados (Coloma & Costa, 2014).

### **1.2.8 Modelo COSO**

COSO o Committe of Sponsoing Organizations of the Treadway son técnicas de control interno para la eficiente gestión de la empresa. El COSO plantea que el control interno sea un proceso integrado que forme parte de los procesos de los negocios. El COSO tiene como finalidad detallar un sistema de control interno para la presentación de la información financiera (Santa Cruz Marín , 2014).

### 1.2.9 Ventajas del COSO

*Ilustración 4 Ventajas del COSO*



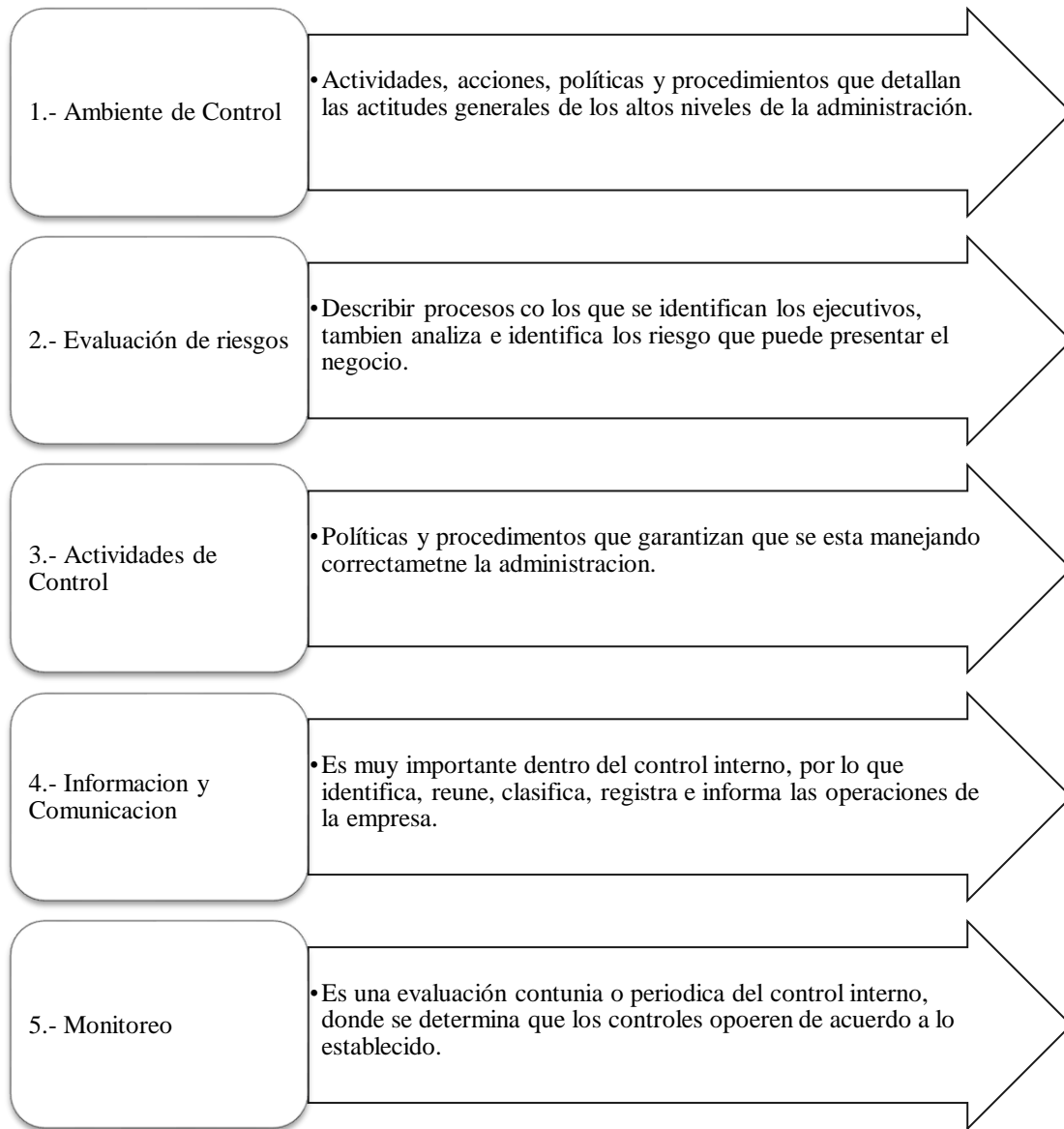
*Nota.* Ventajas del control interno. **Fuente:** (Bernal 2010)

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 1.2.10 Elementos del COSO

Según Committee of Sponsoing Organizations of the Treadway (2013) el COSO cuenta con cinco componentes que funcionan íntegramente para reducir los riesgos a un nivel máximo aceptable en caso de no cumplir sus objetivos, estos componentes son dependientes uno del otro, como se puede observar en la ilustración 5 se detalla cada uno de los elementos del COSO:

### Ilustración 5 Elementos del COSO



*Nota.* Elementos del COSO 2013. **Fuente:** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013)  
**Elaborado por:** Nuñez (2023)

#### 1.2.11 Principios COSO

Las organizaciones están en la obligación de implementar un sistema de control interno eficiente que permita enfrentarse a los cambios, este debe ser responsabilidad de los directivos empresariales así pueden desarrollar un sistema que les garantice el cumplimiento de los objetivos, un sistema de control interno adecuado en la empresa reduce el riesgo de no alcanzar los objetivos de la empresa (Auditool 2016). Es por lo que



en la tabla 2 podemos observar que el modelo COSO cuenta con cinco componentes y 17 principios.

**Tabla 2 Principios del COSO**

<b>Ambiente de control</b>	Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
	Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión
	Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad
	Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia
	Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad
<b>Evaluación de riesgos</b>	Principio 6: Especifica objetivos relevantes
	Principio 7: Identifica y analiza los riesgos
	Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude
	Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes
<b>Actividades de control</b>	Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control
	Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
	Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos
	Principio 13: Usa información Relevante
<b>Sistemas de información</b>	Principio 14: Comunica internamente
	Principio 15: Comunica externamente
<b>Supervisión y Monitoreo</b>	Principio 16: Conduce evaluaciones continuas o independientes
	Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

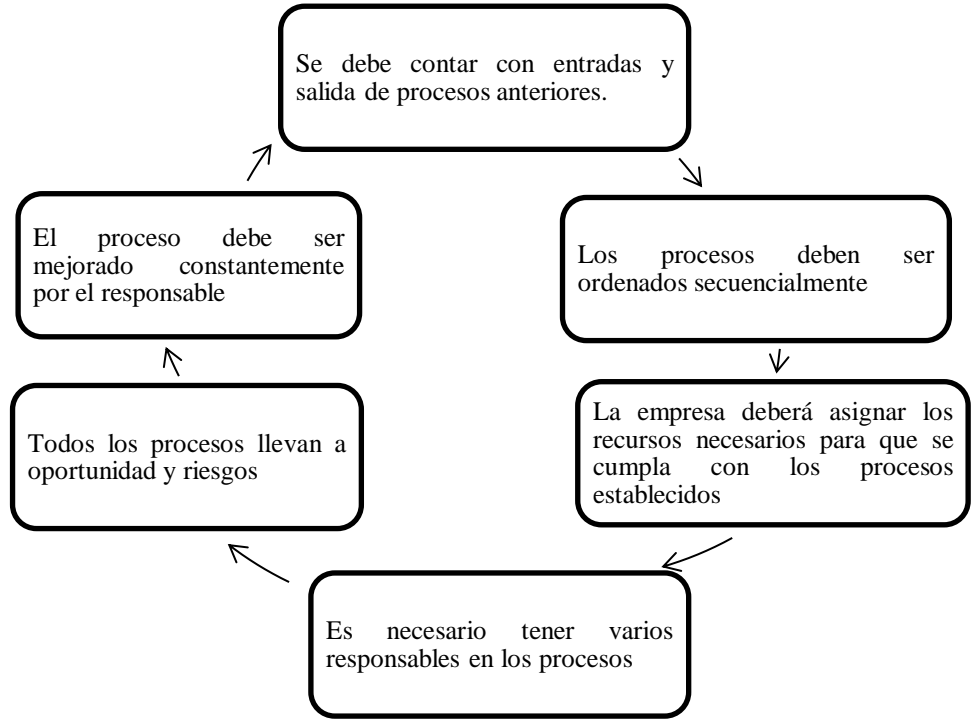
*Nota. Principios del COSO. Fuente:* (Auditool 2016)  
Elaborado **por:** Nuñez (2023)

### 1.2.12 Proceso

Según la Norma Internacional ISO 9001 (2015) un proceso es un conjunto de actividades que tienen relación entre si e interactúan para transformar elementos de entrada y salida.

En un proceso puede intervenir partes internas y externas, así como el cliente. Requisitos de los procesos.

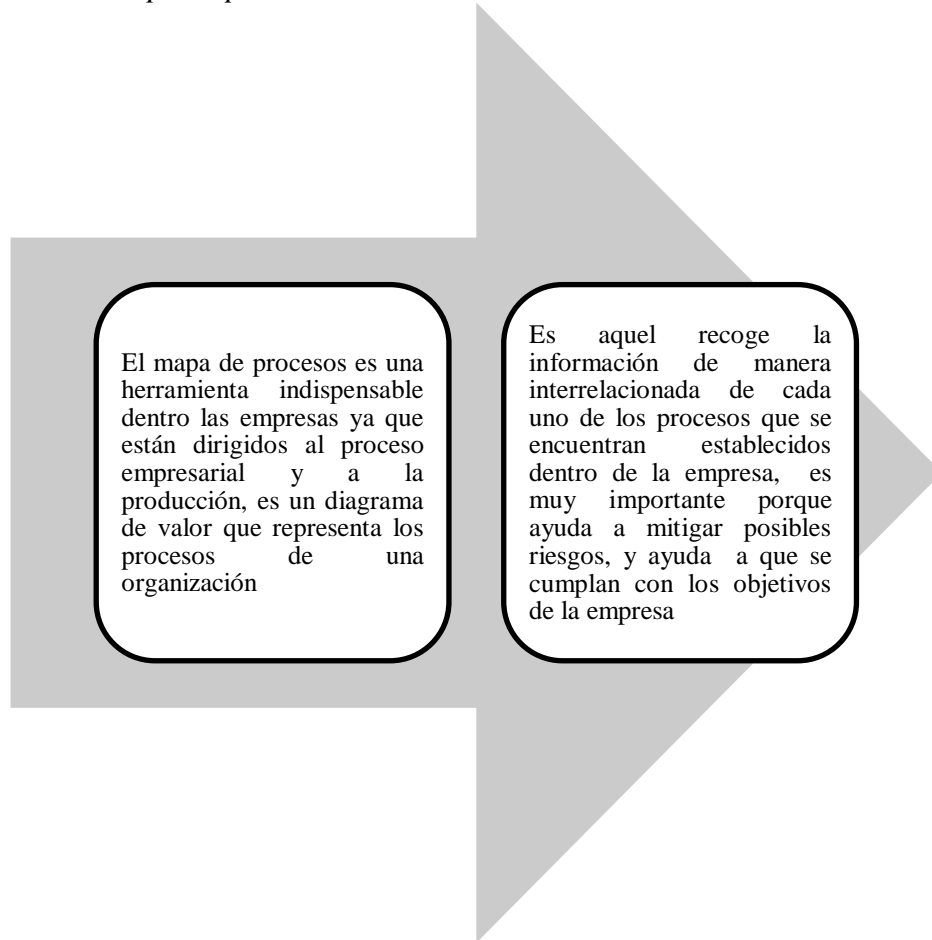
**Ilustración 6** *Procesos*



*Nota. Proceso. Fuente:* (Alonso 2020)  
**Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 1.2.13 Mapa de procesos

#### *Ilustración 7 Mapa de procesos*



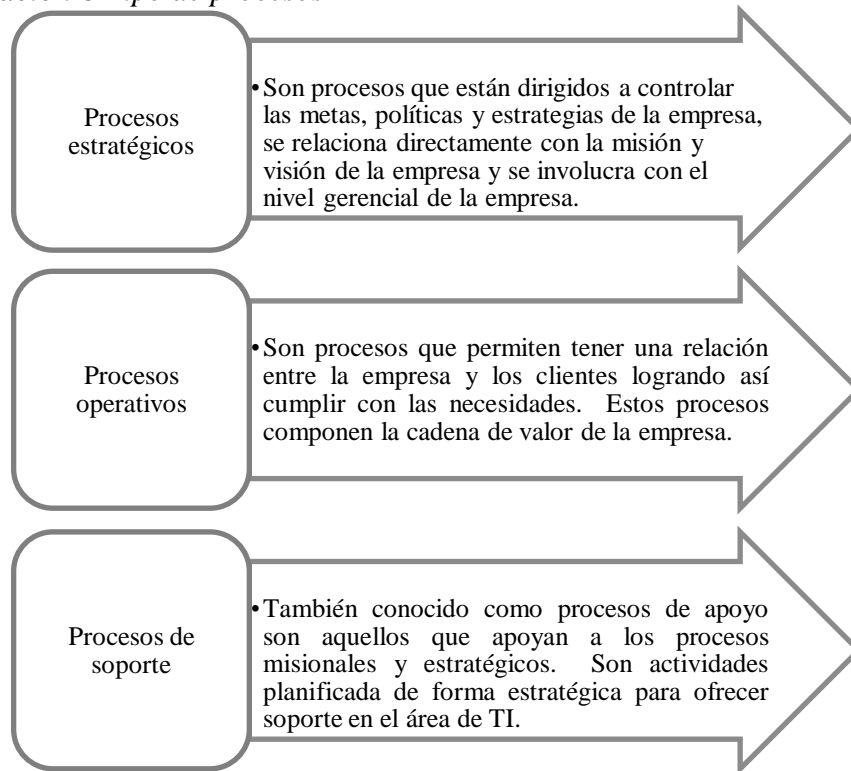
*Nota. Mapa de procesos. Fuente:* (Alonso 2020).

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 1.2.14 Tipo de procesos

Según Norma Internacional ISO 9001 (2015) existen 3 tipos de procesos que se detalla a continuación:

*Ilustración 8 Tipo de procesos*



*Nota. Tipo de procesos. Fuente:* (Norma Internacional ISO 9001 2015)

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Descripción de la metodología**

La metodología COSO 2013 o COSO III se utilizará en el actual proyecto integrador utilizando los cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. También se aplicó los 17 principios del control interno según el COSO 2013 los mismo que permiten evaluar la efectividad e identificar los posibles riesgos de una empresa.

##### ***2.1.1 Unidad de análisis***

Como unidad de análisis el actual proyecto integrador tiene los procesos misionales de la Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. quien se dedica a la construcción en la ciudad de Pelileo con más de 2 años en el mercado. La empresa ofrece servicios de levantamiento topográfico, planimetrías, diseños arquitectónicos entre otros. Dentro de una empresa los procesos misionales son necesarios para el crecimiento de esta. Es por lo que los procesos de compra y venta en una empresa son importantes porque ayuda que los clientes tengan un producto de calidad que satisfaga sus necesidades.

La falta de un sistema control interno en los procesos misionales de la Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. que se encuentra a cargo de la Ing., Lizbeth Andaluz hace que exista retraso en las actividades debido a la ausencia de un adecuado sistema de control interno al momento de adquirir los materiales necesarios para una construcción haciendo que las actividades se retrasen y genere molestia en los clientes. Por lo cual se va a realizar el diseño de un sistema de control interno para un correcto funcionamiento en las áreas misionales de la empresa para que tengan un adecuado control y se pueda mitigar posibles riesgos.

##### ***. 2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información***

### 2.1.2.1 Fuentes de información primaria

Las fuentes primarias constituyen toda aquella información de primera mano o del lugar de los hechos. Estas fuentes de información pueden ser directa, cuando el investigador obtiene datos directos de la población sin necesidad de entrevistas ni cuestionarios y la indirecta hace referencia cuando se obtiene los datos mediante cuestionario u otros.

Las fuentes primarias que se utilizaron en este proyecto son entrevista, guía de entrevista y cuestionario ya que se mantuvo contacto directo con las personas que laboran en la empresa.

#### Entrevista

La entrevista será aplicada el viernes 9 de noviembre a las 19:00 pm al gerente general de forma presencial en las sede principal de la empresa para obtener más información sobre el control interno.

*Tabla 3 Personas encuestadas*

<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
Ing. Alfredo Quinga	Gerente General	Gerencia
Ing. Nancy Tiban	Contadora General	Financiero
Ing. Christian Quinga	Jefe Obra	Técnico
Ing. Lizbeth Andaluz	Planeación	Proyectos

*Nota.* Listado de personas entrevistadas. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

#### Guion de entrevista

Para la obtención de la información se realizó una entrevista que constaba de 8 preguntas con una duración de 2 minutos por pregunta a gerente general.

*Tabla 4 Preguntas de la entrevista*

<b>N.º</b>	<b>PREGUNTAS</b>
------------	------------------

1	¿Qué significa el control interno para usted?
2	¿Conoce usted acerca de la metodología COSO?
3	¿Porque cree que el control interno dentro de una empresa es importante?
4	¿La empresa cuenta con un sistema de control interno? Explique él porque
5	¿Le gustaría implementar un sistema de control interno en su empresa?
6	¿Cuáles son los procesos misionales en la empresa?
7	La empresa cuenta con políticas y procedimientos de control interno para los procesos misionales. ¿De ser Si su respuesta, indique cuáles son?
8	¿Cuáles son las actividades que la empresa realiza para evitar que exista algún riesgo?

*Nota.* Preguntas para la entrevista. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

## Encuesta

La encuesta se aplicó en noviembre 13 del 2023 a las 17:00 pm de manera presencial en las instalaciones de la empresa para poder obtener información acerca del control interno en la Compañía Constructora y Consultora QMAY & Asociados ALFAQ S.A.

## Cuestionario

Se aplico el cuestionario de control interno por cada uno de los componentes del COSO 2013 con una escala de SI y NO este cuestionario se aplicó a la contadora general de la empresa.

**Tabla 5 Preguntas del cuestionario y escalas**

N.º	Componente	Preguntas	Escala
1		¿Tiene la empresa compromiso ante integridad y los valores éticos?	1.- SI 2.- NO

2	Ambiente de control	¿Los jefes de cada departamento tienen independencia de la administración, ejerciendo supervisión del rendimiento del control interno?	1.- SI 2.- NO
3		¿La empresa establece las estructuras, líneas de autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos?	1.- SI 2.- NO
4		¿La empresa atrae, desarrollo y retiene personal competente alineado con los objetivos?	1.- SI 2.- NO
5		¿El control interno está respaldado por individuos comprometidos en la búsqueda de objetivos?	1.- SI 2.- NO
6		¿La empresa especifica objetivos y riesgos claramente con suficiente?	1.- SI 2.- NO
7	Evaluación de riesgo	¿La empresa identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse?	1.- SI 2.- NO
8		¿La empresa considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos?	1.- SI 2.- NO
9		¿La empresa identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno?	1.- SI 2.- NO
10	Actividades de control	¿La empresa desarrolla controles para mitigar riesgos y fomentar el logro de objetivos?	1.- SI 2.- NO
11		¿La empresa desarrolla actividades de control sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos?	1.- SI 2.- NO
12		¿La empresa desarrolla actividades de control mediante políticas y medios de acción?	1.- SI 2.- NO
13	Información y comunicación	¿La empresa utiliza información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno como objetivos de responsabilidad?	1.- SI 2.- NO
14		¿La empresa comunica información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno como objetivos y responsabilidades?	1.- SI 2.- NO
15		¿La empresa comunica situaciones que afectan el control interno a grupos externos?	1.- SI 2.- NO
16	Actividades de monitoreo	¿La empresa desarrolla, y realiza evaluaciones periódicas para comprobar el funcionamiento de los componentes de control interno?	1.- SI 2.- NO
17		Las evaluaciones de control interno se comunican adecuadamente a los responsables de rectificación, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, ¿según sea apropiado?	1.- SI 2.- NO

*Nota.* Preguntas del cuestionario y escala. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 2.1.2.2 Fuentes de información secundarias

Las fuentes de información secundarias corresponden a medios bibliográficos que refieren el tema de investigación vigente, pero no tienen relación con los medios



originales, son estudios realizados en el mismo campo. Se denomina a los medios de información como revistas, libros, cartas, documentos escritos y escritos sustentados, fuentes de información secundarias (Bernal , 2010).

### 2.1.3 Fases

El sistema de control interno está basado en la metodología COSO 2013, sus fases, actividades y productos están descritos en la tabla 6.

**Tabla 6 Componentes del COSO 2013**

<b>Fase</b>	<b>Actividad</b>	<b>Producto</b>	
<b>Fase 1</b>	Diagnóstico	Entrevista: Al gerente general Encuesta: A los encargados de los procesos misionales	Obtener respuestas tabuladas para emitir conclusiones y recomendaciones
<b>Fase 2 Sistema de control interno</b>	Ambiente de control	Se desarrollan todas las actividades de la empresa bajo la gestión de la administración, es influenciado por factores internos y externos. Comprende normas procedimientos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el CI de la empresa.	Crear misión, visión, manual de funciones e inducción del personal
	Evaluación de riesgos	Identifica los posibles riesgos que estén asociados con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Identificar riesgos Ponderar los riesgos Mapa de calor
	Actividades de control	Se deben ejecutar con razonabilidad procedimientos para enfrentar de forma eficaz los riesgos, en base de normas y políticas.	Manual de políticas, procedimientos y flujogramas
	Información y comunicación	Se basa en las áreas operativas, administrativas, intercambian información para que se difunda dentro de la empresa.	Matriz de información y comunicación
	Supervisión	Los componentes y principios están evaluados y presentes en la institución.	Check list

*Nota.* Componentes del Coso **Elaborado por:** Nuñez (2023).

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO**

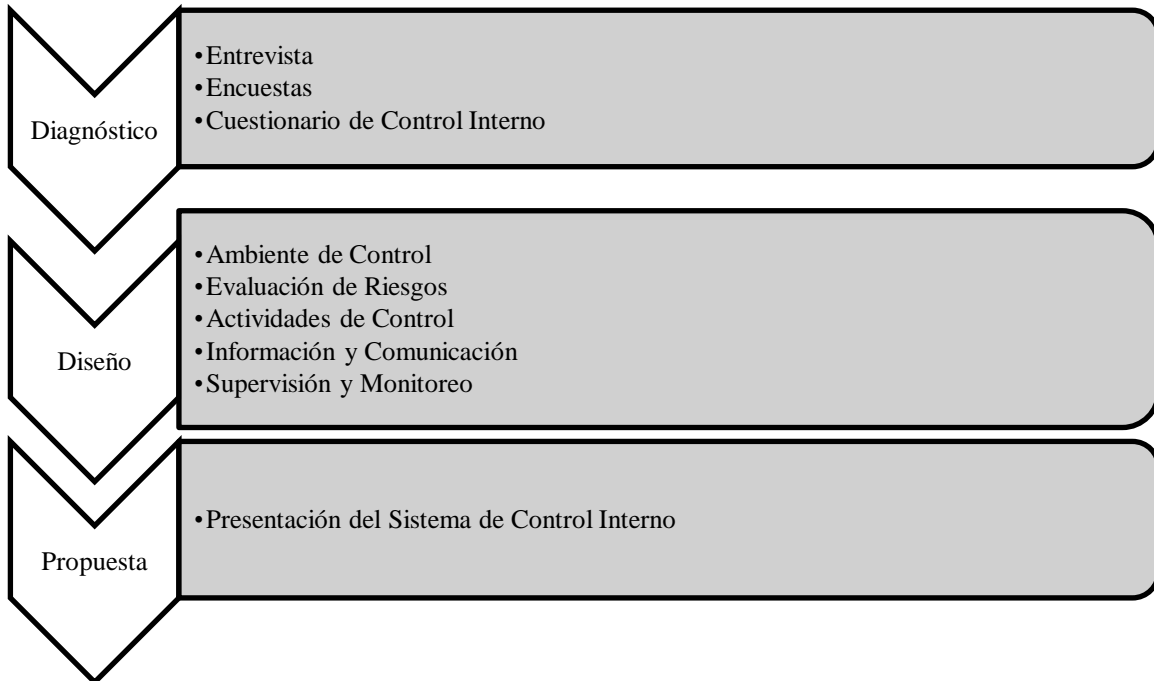
#### **3.1 Resultados**

El desarrollo de un sistema de control interno en la empresa “Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.” se planteó una propuesta con base en la metodología COSO 2013. Iniciando con el diagnóstico situacional con relación al control interno que involucro las políticas y procedimientos empresariales, para lo cual se empleó técnicas de recolección de información mediante fuentes primarias, detalladas en encuestas, cuestionarios y entrevistas; además el empleo de medios subjetivos como la observación y toma de notas. Mediante el diagnóstico se reconocieron cuáles son las acciones a implementar en la empresa, comenzando con políticas más rigurosas y procesos detallados en la metodología. Posterior al diagnóstico y una vez planteado el panorama inicial, se procedió a la ejecución de los componentes del modelo COSO.

Según Carrión & Antón (2021) el primer componente del COSO 2013, permite el desarrollo de una planificación estratégica más acorde al giro del negocio y que concuerde con el análisis FODA. De esta manera se propuso la planificación estratégica y un manual de políticas y procedimientos, pues la compañía no cuenta con una planificación estratégica y manuales que guíen las operaciones. El segundo componente se refleja en una matriz de riesgo, con su respectivo mapa de calor de impacto y probabilidad. El tercer componente de actividades de control, esta incorporado en el manual de políticas y procedimientos para la entidad, de manera que la comunicación sea bidireccional con capacidad de retroalimentación. El componente final de supervisión y monitoreo tiene un documento de evaluación al cumplimiento y calidad de los servicios.

El diseño del sistema de control interno para la Compañía Constructora y Consultora QMAY & Asociados ALFAQ S.A, se presentó al Gerente General para incorporar procesos y detallar con mayor exactitud los requerimientos en cada uno de estos, de esta manera el sistema aporta normativas y acciones que permiten ejecutar las actividades con mayor eficiencia y productividad.

*Ilustración 9 Fases de diseño del sistema de control interno*



*Nota. Se presenta las actividades a realizar en cada elemento del COSO 2013. Elaborado por: Nuñez (2023)*

### **3.2 Diagnóstico inicial**

El primer paso consistió en un acercamiento directo a la entidad para previsualizar de manera subjetiva la situación actual de los departamentos de la Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. y posterior a ello diseñar cuestionarios (17 preguntas) y entrevistas (8 preguntas) con interrogantes de diferente nivel operacional, con el fin de recopilar información específica del control interno.

#### **3.2.1 Entrevista**

Se realizó un guion de entrevistas con ocho interrogantes abiertas, diseñadas en base al modelo COSO 2013 y determinar los métodos de control interno que maneja la alta dirección en las áreas empresariales. La entrevista fue dirigida al gerente general el Ing. Alfredo Quinga, quien es el responsable de dirigir la empresa y responsable del control

interno que se ejecuta en los procesos organizacionales. En base a esto, se presenta la entrevista y análisis respectivo de las preguntas proporcionadas

## **Entrevista**

### **1. ¿Qué significa el control interno para usted?**

Es un conjunto de normas y políticas que la empresa debe tener para poder evitar riesgos, también el control interno me permite observar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa.

**Comentario:** El gerente afirma que el control interno es el conjunto de políticas y normas que permiten observar la eficiencia y eficacia de las operaciones, pero no se ha planteado un método que materialice los conceptos que maneja de forma práctica.

### **2. ¿Conoce usted acerca de la metodología COSO?**

La metodología COSO nos ayuda a desarrollar un sistema de control interno, además cuenta con componentes principales que tienen relación con los objetivos.

**Comentario:** El gerente tiene pleno conocimiento de la metodología COSO y cuál es su enfoque al ser aplicado en una empresa, además sabe cuál es la base en la que se asienta la metodología para tener concordancia con las metas empresariales.

### **3. ¿Por qué cree que es importante el control interno dentro de una empresa?**

Porque permite que las actividades se ejecuten correctamente para que se cumpla con los objetivos establecidos.

**Comentario:** La gerencia reconoce el valor de este sistema y se ratifica lo indispensable que es el control interno, pero no existe un documento que socialice la información de este para estandarizar acciones comunes.

### **4. ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno? Explique el por qué.**

No cuenta con un sistema de control interno en la empresa, pero en cada departamento existe un responsable que verifica si se cumple o no con las actividades.

**Comentario:** Existe personal encargado de garantizar el cumplimiento de las actividades en base a los requerimientos de la gerencia, pero sus conceptos no son aplicados por todo el personal y no tienen una guía práctica a la cual regirse.

**5. ¿Considera importante implementar un sistema de control interno?**

Si me gustaría que la empresa cuente con un sistema de control interno porque es importante para el crecimiento de esta, además permitirá que cada proceso cuente con actividades específicas para que se cumplan con los objetivos establecidos.

**Comentario:** El gerente está de acuerdo con el desarrollo de un sistema de control, pues lo ve necesario para el cumplimiento de los objetivos empresariales. De igual manera, se plantea el desarrollo de políticas y procedimientos en los departamentos operativos.

**6. ¿Cuáles son los procesos misionales de la empresa?**

El área comercial, la construcción y la gestión de proyectos son los encargados de ejecutar los procesos misionales.

**Comentario:** El gerente especifica los departamentos de más importancia, es por lo que el desarrollo del sistema de control cuenta con la propuesta de un manual de políticas empresariales para determinar el rumbo general de los procedimientos y detalla los departamentos que requieren prioridad.

**7. La empresa cuenta con políticas y procedimientos de control interno para los procesos misionales. ¿De ser Si su respuesta, indique cuáles son?**

No existe procedimientos ni políticas de control interno para los procesos misionales.

**Comentario:** Las políticas empresariales, únicamente están registradas en el acta de constitución de la empresa y son de carácter general, no se socializan a los integrantes corporativos. El manual desarrollado contiene políticas diseñadas en función de los objetivos estratégicos planteados para un buen desarrollo de actividades.

**8. ¿Cuáles son las actividades que la empresa realiza para evitar que exista algún riesgo?**

Las diferentes áreas cuentan con un responsable quien se encarga de realizar un control adecuado en las actividades.

**Comentario:** Se ratifica la necesidad de un manual de políticas y procedimientos que se rijan a la planificación estratégica, de manera que los trabajadores tengan una guía.

**Comentario General:** El Ing. Alfredo Quinga gerente general de la Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. reconoce la importancia de un sistema de control interno en los departamentos financiero, construcción y gestión de proyectos. En la empresa únicamente el gerente y los responsables de cada departamento manejan parámetros de control de calidad, siendo que los empleados tengan nociones de los requerimientos que plantea la institución frente a sus actividades productivas, esto genera un limitante considerable pues no existe conocimiento de procedimientos y políticas para el buen desempeño laboral. La entrevista al gerente ratifica la apertura ante la propuesta de un sistema de control interno, con alta posibilidad de ponerlo en marcha y observar las actividades que no se han podido verificar de manera oportuna. El modelo COSO, es una metodología muy conocida que se ha implementado en otras empresas de diferentes sectores económicos, por lo cual es factible proponer un modelo oportuno para verificar cuál es su factibilidad en este entorno.

### **3.2.1 Cuestionario de control interno**

El cuestionario de control interno tiene el propósito de analizar los principios de la metodología COSO 2013 y sus componentes, donde está compuesto por 17 interrogantes cerradas de si o no, estas serán respondidas en base al conocimiento de los responsables de cada área. El cuestionario detecta los puntos más vulnerables que carecen de control entre los encargados de cada departamento y los trabajadores conforme sus actividades a desarrollar, aquí se plantean los aspectos más relevantes a implementar, de manera que se pueda mejorar los procesos de control interno que requieren ser evaluados.

A continuación, en las tablas 7, 8 y 9 se presentan los cuestionarios realizados a los encargados directos del control en el departamento financiero, construcción y gestión de proyectos, con base a la metodología COSO 2013.

**Tabla 7** Cuestionario de control interno en el departamento de finanzas


<b>Cuestionario</b>					
<b>Departamento de Finanzas</b>					
N. o	Preguntas	SI	NO	CT	PT
<b>Ambiente de control</b>					
1	¿Tiene la empresa compromiso ante integridad y los valores éticos?		X	0	1
2	¿Los jefes de cada departamento tienen independencia de la administración, ejerciendo supervisión del rendimiento del control interno?	X		1	1
3	¿La empresa establece las estructuras, líneas de autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos?		X	0	1
4	¿La empresa atrae, desarrolla y retiene personal competente alineado con los objetivos?	X		1	1
5	¿El control interno está respaldado por individuos comprometidos en la búsqueda de objetivos?	X		1	1
<b>Evaluación de riesgo</b>					
6	¿La empresa especifica objetivos y riesgos claramente con suficiente claridad?	X		1	1
7	¿La empresa identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse?	X		1	1
8	¿La empresa considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos?	X		1	1
9	¿La empresa identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno?		X	0	1
<b>Actividades de control</b>					
10	¿La empresa desarrolla controles para mitigar riesgos y fomentar el logro de objetivos?	X		1	1
11	¿La empresa desarrolla actividades de control sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de objetivos?		X	0	1
12	¿La empresa desarrolla actividades de control mediante políticas y medios de acción?	X		1	1
<b>Información y comunicación</b>					
13	¿La empresa utiliza información relevante de calidad para sustentar el funcionamiento del control interno?	X		1	1
14	¿La empresa comunica información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno como objetivos y responsabilidades?	X		1	1
15	¿La empresa comunica situaciones que afectan el control interno a grupos externos?	X		1	1
<b>Actividades de monitoreo</b>					
16	¿La empresa desarrolla, y realiza evaluaciones periódicas para comprobar el funcionamiento de los componentes de control interno?	X		1	1

17	Las evaluaciones de control interno se comunican adecuadamente a los responsables de rectificación	X	1	1
----	--	---	---	---

**Calificación Total = CT** 13

**Ponderación Total = PT** 17

*Nota.* Cuestionario de Control Interno departamento de Finanzas. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

Ambiente de Control				
Calificación Total (CT)	Ponderación Total (PT)	Nivel de Confianza (N.C %)	Nivel de Riesgo (N.R %)	Semaforización del nivel de confianza
13	17	76,47%	23,52%	

$$N. C = \frac{(CT * 100)}{PT}$$




$$N. C = \frac{(13 * 100)}{17}$$

$$N. C = 76,47\%$$

$$N. R = 100\% - NC$$

$$N. R = 100\% - 76,47\%$$

$$N. R = 23,52\%$$

Nivel de Confianza		
BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
<b>Nivel de Riesgo</b>		

**Elaborado por:** Nuñez (2013)

**Análisis:** El nivel de confianza es de 76,47% y el nivel de riesgo es 23,52% calificándose como bajo, este resultado se debe a que existen algunas falencias en el control interno por falta de comunicación, pero los responsables siguen políticas de calidad en base al segmento de mercado, pues el manejo financiero de la institución sigue un camino detallado en función de los requerimientos económicos y la contabilidad, se maneja sistemáticamente conforme las normativas financieras nacionales e internacionales.

El cuestionario refleja incumplimientos en los principios del COSO 2013: En el ambiente de control no existe un código de ética que rija las actividades, desconocido por el personal. El organigrama de la empresa es un modelo funcional, pero no establece las líneas de comunicación, lo que imposibilita la consecución de objetivos. En la evaluación de riesgos la empresa no tiene un plan de contingencia frente a los cambios, de manera que no se puede tomar medidas preventivas. En las actividades de control el uso de las



tecnologías únicamente es para desarrollar actividades de gestión administrativas, pero no se destacan incorporaciones recientes a la infraestructura tecnológica.


**Propuesta:** Diseñar un manual de políticas y procedimientos, que contenga la planificación estratégica, plan de contingencia, valores, perfiles, funciones y actividades.




**Tabla 8** Cuestionario de control interno en el departamento técnico y de obra

Cuestionario					
Departamento Técnico y de Obra					
N.º	Preguntas	SI	NO	CT	PT
<b>Ambiente de control</b>					
1	¿Tiene la empresa compromiso ante integridad y los valores éticos?	X		1	1
2	¿Los jefes de cada departamento tienen independencia de la administración, ejerciendo supervisión del rendimiento del control interno?	X		1	1
3	¿La empresa establece las estructuras, líneas de autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos?		X	0	1
4	¿La empresa atrae, desarrolla y retiene personal competente alineado con los objetivos?		X	0	1
5	¿El control interno está respaldado por individuos comprometidos en la búsqueda de objetivos?	X		1	1
<b>Evaluación de riesgo</b>					
6	¿La empresa especifica objetivos y riesgos claramente con suficiente claridad?	X		1	1
7	¿La empresa identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben administrarse?	X		1	1
8	¿La empresa considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos?	X		1	1
9	¿La empresa identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno?		X	0	1
<b>Actividades de control</b>					
10	¿La empresa desarrolla controles para mitigar riesgos y fomentar el logro de objetivos?	X		1	1
11	¿La empresa desarrolla actividades de control sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de objetivos?		X	0	1
12	¿La empresa desarrolla actividades de control mediante políticas y medios de acción?	X		1	1
<b>Información y comunicación</b>					
13	¿La empresa utiliza información relevante de calidad para sustentar el funcionamiento del control interno?	X		1	1
14	¿La empresa comunica información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno como objetivos y responsabilidades?	X		1	1
15	¿La empresa comunica situaciones que afectan el control interno a grupos externos?	X		1	1
<b>Actividades de monitoreo</b>					

16	¿La empresa desarrolla, y realiza evaluaciones periódicas para comprobar el funcionamiento de los componentes de control interno?	X	0	0
17	Las evaluaciones de control interno se comunican adecuadamente a los responsables de rectificación.	X	1	1
<b>Calificación Total = CT</b>			12	
<b>Ponderación Total = PT</b>			17	

Nota. Cuestionario de Control Interno en el Departamento Técnico y de Obra. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

Calificación Total (CT)	Ponderación Total (PT)	Ambiente de Control		Semaforización del nivel de confianza
		Nivel de Confianza (N.C %)	Nivel de Riesgo (N.R %)	
12	17	70,58%	29,41%	
$N.C = \frac{(CT * 100)}{PT}$		$N.R = 100\% - NC$		
$N.C = \frac{(12 * 100)}{17}$		$N.R = 100\% - 70,58\%$		
$N.C = 70,58\%$		$N.R = 29,41\%$		

Nivel de Confianza		
BAJO	MODERADO	ALTO
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
<b>Nivel de Riesgo</b>		

**Elaborado por:** Nuñez (2013)

**Análisis:** El nivel de confianza es de 70,58% y nivel de riesgo de 29,41% que lo califica como moderado, este resultado tiene concordancia con el desempeño de los operadores técnicos, que, pese a que no disponen de un manual de políticas y procedimientos, por su experiencia y capacitación profesional, desempeñan sus actividades con eficiencia de manera que compensan la falta de comunicación.

El cuestionario detalla falencias en los principios del COSO 2013: En el ambiente de control la estructura organizacional del departamento técnico tiene una comunicación unidireccional, sin retroalimentación. El personal que lleva trabajando bastante tiempo en la entidad, no tienen incentivos o reconocimientos por los servicios prestados. En la evaluación de riesgos no se presenta un plan de contingencias frente a eventos extraordinarios. En las actividades de control frente a la estructura tecnológica, no tiene especialistas que potencien la infraestructura software que permita tener un aplicativo

empresarial que facilite el desarrollo de las actividades. Dentro de las actividades de monitoreo no se presentan controles de calidad, pues no existen políticas específicas para cada departamento, únicamente se presenta un marco general de calidad en el servicio.


**Propuesta:** Desarrollar dentro del manual de políticas y procedimientos planteado un segmento de políticas de calidad junto con las normativas planteadas para la empresa y cada departamento que precisa de control inmediato.

**Tabla 9** Cuestionario de control interno en el departamento de proyectos

<b>CUESTIONARIO</b>					
<b>Departamento de Proyectos</b>					
<b>N.º</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>	<b>PT</b>
<b>Ambiente de control</b>					
<b>1</b>	¿Tiene la empresa compromiso ante integridad y los valores éticos?	X		1	1
<b>2</b>	¿Los jefes de cada departamento tienen independencia de la administración, ejerciendo supervisión del rendimiento del control interno?	X		1	1
<b>3</b>	¿La empresa establece las estructuras, líneas de autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos?		X	0	1
<b>4</b>	¿La empresa atrae, desarrolla y retiene personal competente alineado con los objetivos?		X	0	1
<b>5</b>	¿El control interno está respaldado por individuos comprometidos en la búsqueda de objetivos?	X		1	1
<b>Evaluación de riesgo</b>					
<b>6</b>	¿La empresa especifica objetivos y riesgos claramente con suficiente claridad?	X		1	1
<b>7</b>	¿La empresa identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse?		X	0	1
<b>8</b>	¿La empresa considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos?	X		1	1
<b>9</b>	¿La empresa identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno?		X	0	1
<b>Actividades de control</b>					
<b>10</b>	¿La empresa desarrolla controles para mitigar riesgos y fomentar el logro de objetivos?	X		1	1
<b>11</b>	¿La empresa desarrolla actividades de control sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de objetivos?		X	0	1
<b>12</b>	¿La empresa desarrolla actividades de control mediante políticas y medios de acción?	X		1	1
<b>Información y comunicación</b>					
<b>13</b>	¿La empresa utiliza información relevante de calidad para sustentar el funcionamiento del control interno?		X	0	0

14	¿La empresa comunica información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno como objetivos y responsabilidades?	X	1	1
15	¿La empresa comunica situaciones que afectan el control interno a grupos externos?	X	1	1
<b>Actividades de monitoreo</b>				
16	¿La empresa desarrolla, y realiza evaluaciones periódicas para comprobar el funcionamiento de los componentes de control interno?		X	0 0
17	Las evaluaciones de control interno se comunican adecuadamente a los responsables de rectificación.		X	0 0
<b>Calificación Total = CT</b>			9	
<b>Ponderación Total = PT</b>			17	

Nota. Cuestionario de Control Interno en el Departamento de proyectos. **Elaborado por:** Nuñez (2023).

Ambiente de Control				
Calificación Total (CT)	Ponderación Total (PT)	Nivel de Confianza (N.C %)	Nivel de Riesgo (N.R %)	Semaforización del nivel de confianza
9	17	52,94%	47,05%	

$$N.C = \frac{(CT * 100)}{PT}$$




$$N.C = \frac{(9 * 100)}{17}$$

$$N.C = 52,94\%$$

$$N.R = 100\% - NC$$

$$N.R = 100\% - 52,94\%$$

$$N.R = 47,05\%$$

Nivel de Confianza		
BAJO	MODERADO	ALTO
5% - 50% 95% - 50% 	51% - 75% 49% - 25% 	76% - 95% 24% - 5% 
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Nivel de Riesgo</b>		

**Elaborado por:** Nuñez (2013)

**Análisis:** El nivel de confianza es de 52,94% y el nivel de riesgo de 47,05% calificándose como moderado, motivo por el cual el departamento no tiene autonomía para dirigir estratégicamente el planteamiento y captación de nuevos proyectos de construcción, además se han desarrollado proyectos de alto valor únicamente por la experiencia profesional con la que cuentan los encargados de este departamento.

El cuestionario determina errores en los principios del COSO 2013: En el ambiente de control, se presenta un organigrama general que no detalla funciones, además no se considera el perfil profesional, esto desencadena que los empleados de mayor tiempo

puedan ejercer el cargo con un nivel de calidad aceptable en proyectos. En la evaluación de riesgos se presentan fallos considerables, pues no se considera el impacto de diseñar proyectos sin un plan y direccionamiento apropiado, por lo cual al presentarse un problema se destinan más recursos de los necesarios. En las actividades de control, la empresa no posee controles dentro de la infraestructura tecnológica, por lo cual no existe un aplicativo que gestione proyectos apropiadamente y el actual únicamente es manejado por los ingenieros técnicos. Dentro de la información y comunicación, únicamente tiene un sentido lineal que no permite la retroalimentación y aprobación de proyectos. En las actividades de monitoreo, no se cuenta con un plan de evaluación de calidad.

**Propuesta:** Diseñar en el manual de políticas y procedimientos estrategias para evaluar la calidad de los proyectos de manera que pueda emitir un plan de contingencia en base a una matriz de riesgos, siendo así que se pueda evaluar la factibilidad de los proyectos diseñados y aceptados por la entidad.

### **3.3 Diseño del sistema de control interno – COSO 2013**

Diseñar un sistema de control interno para la Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. tiene como objetivo mejorar la gestión empresarial de procesos, riesgos, funciones, procesos y actividades en los departamentos estratégicos de finanzas, técnicos y dirección de proyectos. La propuesta se plantea en base a la metodología COSO 2013, basada en cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo, empleando los respectivos principios para diagnosticar los puntos críticos que generan riesgo empresarial dentro de los departamentos mencionados, que permitirán diseñar acciones eficientes para mejorar la gestión administrativa, financiera y operativa.

En la siguiente ilustración se describe los componentes empleados para diseñar el sistema de control interno y los resultados en base a los principios de la metodología COSO 2013, ejecutados de manera sistemática.

**Ilustración 10** Fases de diseño del sistema de control interno.

Entorno de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• FODA</li> <li>• Objetivos Estratégicos</li> <li>• Principios y Valores éticos</li> </ul>
Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de riesgo</li> <li>• Mapa de calor</li> </ul>
Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de políticas y procedimientos</li> <li>• Flujogramas</li> </ul>
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de información y comunicación</li> </ul>
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de verificación o Check List</li> </ul>

*Nota.* Fase de diseño del Sistema de Control Interno. **Fuente:** COSO (2013)

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 3.3.1 Entorno de control

El ambiente de control son el conjunto de estrategias, normas, procesos y políticas que son el pilar fundamental para desarrollar el control interno de la organización, aquí se reflejan los valores instituciones, con la integridad personal y profesional a los que se regirán todos los integrantes de la empresa. Dentro de este componente es determinante la correcta estructuración de funciones del humano, de manera que la ejecución del resto de procedimientos sea organizada.

#### Propuesta:

- Elaborar la Misión y Visión empresarial, planteamiento del FODA, objetivos estratégicos, principios y valores éticos.
- Diseñar el organigrama estructural y perfiles de puestos de trabajo.

#### 3.3.1.1 Misión

La misión describe el propósito de la organización, su razón de ser, que hace, en que negocios participara, mercado objetivo, apoyando el logro de la visión (Ramírez M. , 2020). En la siguiente tabla se presentan las principales interrogantes que debe responder la misión empresarial para un correcto planteamiento.

**Tabla 10** Interrogantes para la misión

<b>Misión</b>	
<b>Interrogante</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿Quiénes somos?</b>	Empresa constructora y consultora
<b>¿A que nos dedicamos?</b>	Diseño y construcción de proyectos inmobiliarios
<b>¿Cómo los hacemos?</b>	Implementando nuevos modelos de tendencia inmobiliaria del mercado
<b>¿En qué nos diferenciamos?</b>	Construcción inmobiliaria de nueva generación, sostenible y sustentable en el tiempo
<b>¿Para quién lo hacemos?</b>	Empresas públicas y privadas, y público interesado de Tungurahua
<b>¿Por qué lo hacemos?</b>	Para brindar servicios de excelente calidad y satisfacer la demanda del mercado

*Nota.* Interrogantes para la misión. **Fuente:** Ramírez (2020)

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

Se plantea la siguiente misión para la Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.

“Somos una Compañía Constructora y Consultora dedicada a al diseño y construcción de proyectos inmobiliarios de nueva generación, sostenible y sustentable en el tiempo, implementado nuevos modelos de tendencia y tecnología de alta calidad, brindando un servicio de excelencia que satisfaga la demanda de nuestros clientes en la provincia de Tungurahua”

### **3.3.1.2 Visión**

La visión es la proyección a futuro de la empresa que permite trazar una ruta a seguir para cumplir metas a largo plazo (Navarrete Pilacuan et al., (2023). En la siguiente tabla se presentan las principales interrogantes que debe responder la visión.

*Tabla 11 Interrogantes para la visión*

<b>Visión</b>	
<b>Interrogante</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿A qué tiempo?</b>	Al 2028
<b>¿En qué nos convertiremos?</b>	Compañía líder en diseño y construcción de proyectos inmobiliarios
<b>¿Para quién trabajaremos?</b>	Para todo el Ecuador
<b>¿En qué nos diferenciamos?</b>	Construcción inmobiliaria de nueva generación, sostenible y sustentable en el tiempo
<b>¿Qué valores respetamos?</b>	Responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo y productividad
<b>¿Cómo lo lograremos?</b>	Con el desarrollo de recursos empresariales de nueva generación

*Nota.* Interrogantes para la visión. **Fuente:** Ramírez (2020)

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

Se plantea la siguiente misión para la Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.

“Ser una Compañía Constructora y Consultora líder en diseño y construcción de proyectos inmobiliarios en el sector público y privado, haciéndonos presente en todo el Ecuador, desarrollando nuevas tecnologías estructurales capaces de auto sustentarse en el tiempo y adaptarse a las nuevas tendencias generacionales, respetando nuestros valores de puntualidad, trabajo en equipo y productividad.”

### **3.3.1.3 Análisis FODA**

El análisis FODA según González Herrera, et al. (2021) es una herramienta de análisis situacional que evalúa el entorno interno (fortalezas y debilidades), entorno externo (oportunidades y debilidades), aportando ideas fundamentales para el desarrollo de estrategias en función de la misión y visión empresarial.



**Ilustración 11** Matriz FODA de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.



*Nota.* Matriz FODA de la empresa. **Fuente:** Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. (2023)

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 3.3.1.4 Estrategias FODA

Una vez que se ha determinado los componentes de la matriz FODA, planteado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. se procede al diseño de estrategias evaluando la interrelación que existen entre los componentes: FO utiliza las fortalezas para aprovechar oportunidades; DO minimiza debilidades para aprovechar oportunidades; FA utiliza las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas; y DA minimiza las debilidades y evita las amenazas.

**Tabla 12** Matriz FODA estratégica de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.

Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.		
Estrategias FODA		
Externo / Interno	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Equipo de profesionales capacitado en cada área.</p> <p>F2. Servicios completos de excelente calidad.</p> <p>F3. Proyectos de diseño y construcción de alta calidad.</p> <p>F4. Infraestructura, equipos y maquinaria de alta gama en el mercado.</p> <p>F5. Excelente promoción publicitaria, de amplio alcance.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1. No cuentan con una planificación estratégica.</p> <p>D2. La comunicación y dirección es unidireccional.</p> <p>D3. No existe un manual de políticas y procedimientos.</p> <p>D4. Insuficientes equipos empresariales.</p> <p>D5. Empresa casi desconocida en el sector inmobiliario.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Proveedores competitivos de buena calidad en el mercado.</p> <p>O2. Inversionistas extranjeros que realizan proyectos en todo el Ecuador.</p> <p>O3. Concursos inmobiliarios de mérito al mejor proyecto.</p> <p>O4. Presencia de terrenos lotizados para construcción.</p> <p>O5. Incentivos tributarios en el sector de la construcción.</p>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <p>1. Diseñar nuevos proyectos de construcción, incursionando en nuevos mercados nacionales, prestando servicios distintivos de alta calidad y sustentables. (F1-3; O2-5)</p> <p>2. Establecer contratos favorables a largo plazo con los proveedores, reduciendo costos y aumentando el margen de rentabilidad, manteniendo buena calidad. (F2; O1)</p> <p>3. Desarrollar campañas publicitarias que promocionen la calidad de los servicios, que atraigan el interés de nuevos compradores o inversionistas. (F4-5; O3-4)</p>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <p>1. Diseñar un manual de políticas y procedimientos que permita adaptar nuevas tecnologías a la capacidad técnica profesional. (D1-2-3; O1)</p> <p>2. Incorporar nueva maquinaria operativa que permita participar activamente en concursos inmobiliarios para dar continuidad a las operaciones. (D4; O3-4)</p> <p>3. Diseñar estrategias de posicionamiento en el mercado nacional, tornando competitiva a la empresa y atrayendo inversionistas que permitan incrementar el margen de rentabilidad neta. (D1-5; O2-5)</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1. Delincuencia organizada en el territorio nacional.</p> <p>A2. Los costos de insumos y materiales van en aumento.</p> <p>A3. Elevada competencia en el mercado inmobiliario.</p> <p>A4. Alto nivel de informalidad en los contratos de construcción.</p> <p>A5. Riesgos de contratación fraudulenta.</p>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <p>1. Certificar los servicios y diseños con estándares internacional, para agregar valor y fiabilidad al producto. (F1-3; A3-4)</p> <p>2. Establecer contratos a largo plazo con los proveedores, garantizando la calidad y precio, optimizando el control de recursos empresariales. (F2-5; A2)</p> <p>3. Desarrollar procedimientos de control interno y un plan de contingencia que resguarde el valor de los activos empresariales y los preserve en buen estado en caso de emergencia. (F4; A1-5)</p>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <p>1. Desarrollar una planificación estratégica competitiva que abarque el potencial productivo y técnico en nuevos proyectos inmobiliarios. (D1; A2-3)</p> <p>2. Incorporar modelos organizacionales que instruyan al personal a mejorar su cultura organizacional, de manera que toda acción operativa se formalice. (D2-3; A4)</p> <p>3. Adquirir nuevos equipos de construcción bajo contrataciones formales y control interno, de manera que se oferte servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. (D4-5; A1-5)</p>

**Nota.** Estrategias FODA. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 3.3.1.5 Objetivos estratégicos

Una vez que se tiene conocimiento del entorno general de la organización, en su entorno interno y externo, se procede a plantear los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son el conjunto de resultados específicos que se planea alcanzar, esto se desarrolla de manera cuantitativa como un indicador, tomando en cuenta el tiempo de realización (Münch, 2011). Los objetivos planteados para la organización tienen el propósito de cumplir las metas y a largo plazo posicionar la entidad conforme lo establecido por la misión y visión.

Los objetivos estratégicos están diseñados para los fines empresariales de la Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. con el conocimiento previo del mercado y las necesidades de los clientes. Los objetivos están vinculados con las acciones a desempeñar para obtener los resultados deseados, por ello su planteamiento debe ser claro, conciso y preciso, para que su aplicación sea factible.

Para la adecuada formulación de un objetivo estratégico, se deben tomar en consideración las siguientes requisitos e interrogantes:

- Verbo infinitivo
- ¿Qué se pretende?
- ¿De qué o quién?
- ¿Para qué?

El planteamiento de los objetivos estratégicos se materializa en un mapa estratégico, de manera que es fácil de visualizar e interpretar, en forma relacional de causa y efecto, para ello nos valdremos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard que son:

1. **Financiera:** Manejo y procesamiento de información financiera.
2. **Cliente:** Propuesta de valor para los clientes.
3. **Procesos:** La cadena de valor en los procesos críticos.
4. **Aprendizaje y Crecimiento:** Desarrollo empresarial.

**Tabla 13** *Objetivos estratégicos de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.*

Objetivos y mapa estratégico			Ejecución
<b>Perspectiva Financiera</b>			
<b>Crecimiento</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>EVA</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
(F4-5; O3-4) Incrementar el monto de los ingresos	(D1-5; O2-5) Generar utilidad y reducir endeudamiento	(F1-3; A3-4) Generar valor en el tiempo	Incrementar el monto de nivel de ingresos, mejorando la generación de utilidades y reduciendo el endeudamiento, incorporando valor en el tiempo en la calidad de servicio a través de la captación de interés de potenciales inversionistas.
<b>Perspectiva Cliente</b>			
<b>Promesa de Valor</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
(D4; O3-4) Mejorar la continuidad <b>operacional</b>	(D4-5; A1-5) Incrementar el número de clientes satisfechos	(F2; O1) Incursionar los nuevos mercados	Implementar mejoras a los procesos operativos y técnicos entregados al cliente, captando nuevos contratos de proyectos inmobiliarios en diferentes sectores para la apertura de nuevos mercados en todo el territorio nacional.
<b>Perspectiva Procesos</b>			
<b>Financieros</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
(F4; A1-5) Diseñar procesos de control monetario	(F2-5; A2) Optimizar el manejo de recursos empresariales	(D1; A2-3) Gestionar nuevas iniciativas inmobiliarias	Optimizar la utilización de recursos, reduciendo costos y gastos, mediante la generación de planes estratégicos orientados a controlar y mitigar posibles riesgos, gestionando la capacidad productiva al desarrollo de iniciativas inmobiliarias de tendencias actuales.
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>			
<b>Humano</b>	<b>Información</b>	<b>Estructural</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
(F1-3; O2-5) Capacitar al personal técnico	(D1-2-3; O1) Incorporar nueva infraestructura tecnológica	(D2-3; A4) Plantear un modelo de cultura organizacional	Potenciar la infraestructura tecnológica de manera que el personal disponga de equipamiento de alta gama que formalice los procesos internos, haciendo posible la captación de nuevos contratos de construcción en mercado nacional.

*Nota.* Objetivos estratégicos de la Compañía y Consultora QMY & Asociados ALFAQ S.A  
**Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 3.3.1.6 Principios y valores corporativos

Con el conjunto de conceptos y creencia que la organización respeta, practica y observa, estando por encima de la practicas cotidianas, que se orientan a las ganancias al corto plazo.(Chiavenato & Sapiro, 2023). Los valores organizaciones son todos los atributos y virtudes que destacan por su cumplimiento con el entorno, siendo atributo de los principios pues estos son inmutables como la ética profesional y honestidad.

La propuesta para la Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. en relación con sus principios y valores organizacionales generales consta de siete principios y valores detallados a continuación:

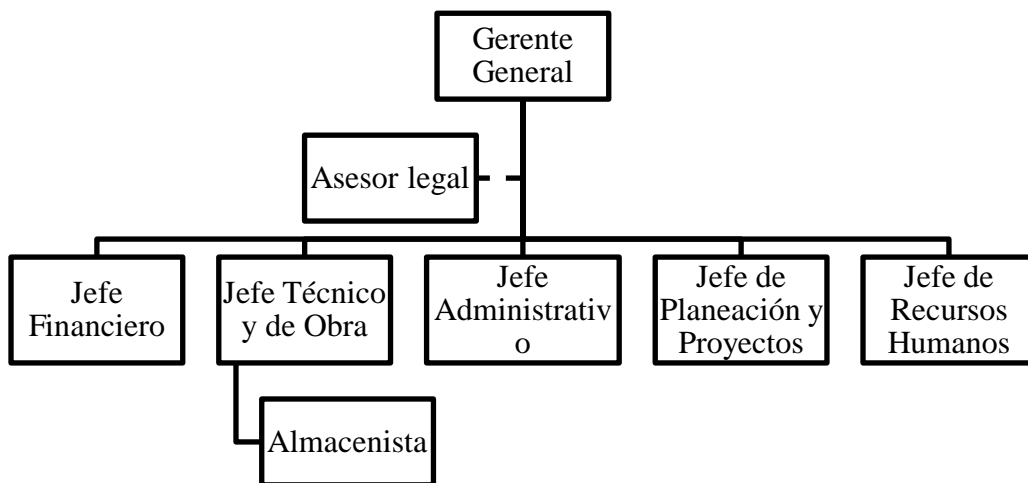
- **Respeto:** Actuar de manera apropiada con los clientes, proveedores y demás miembros empresariales.
- **Integridad:** Ser transparentes y honestos con los empleados y clientes.
- **Compromiso:** Entregar un servicio de calidad en todas las operaciones.
- **Honestidad:** Actuar con honradez y transparencia, sin perjudicar a la sociedad.
- **Trabajo en Equipo:** Cooperar y participar activamente en el desarrollo de actividades.
- **Calidad:** Ofrecer el mejor desempeño que satisfaga las necesidades de los clientes.
- **Responsabilidad:** Garantizar el cumplimiento de las políticas y reglamentos en las operaciones empresariales.

### **3.3.1.7 Organigrama estructural**

Un organigrama estructural es una representación gráfica de la estructura orgánica de una entidad, donde se refleja la jerarquía por niveles, áreas y líneas de autoridad (Franklin Fincoesky, 2022). Por ello un organigrama correctamente estructurado ayuda a la organización a que sus empleados conozcan cuál es su departamento de acción y a quien deben responder en su línea de autoridad.

En la siguiente ilustración se muestra un modelo de organigrama estructural para la Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. identifique cuál es su instancia laboral y responsabilidad personal.

**Ilustración 12** Organigrama estructural de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.



*Nota.* Organigrama estructural de la compañía. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 3.3.2 Evaluación de riesgos

Conforme a la metodología COSO 2013, la evaluación de riesgos es la posibilidad de que un acontecimiento se materialice y afecte negativamente al logro de objetivos, esto implica un proceso dinámico e interactivo que cuantifica los riesgos con base en los objetivos (COSO, 2013). Para analizar los riesgos se debe plantear los objetivos asociados a los niveles organizacionales de los departamentos más críticos.

Los riesgos están estrechamente relacionados con la consecución de objetivos, pues debido a estos cabe la posibilidad que no se lleven a cabo de manera exitosa, ósea la probabilidad de éxito, generalmente ocurre cuando se realizan cambios, orientados a mitigar riesgos en los departamentos. Los riesgos se deben exponer y minimizar al mínimo, de manera que se pueda conseguir los objetivos plateados.

#### **Propuesta:**

- Identificación de objetivos y evaluación de riesgos.

- Realizar un mapa de calor y proponer acciones correctivas.

### 3.3.2.1 Identificación de objetivos de los departamentos críticos

Conforme a los cuestionarios de control interno realizados al Gerente General el Ing. Alfredo Quinga, considera que el Departamento Financiero, Técnico y de Obra; y Proyectos, son cruciales en las operaciones, pues en ellos se ejecutan todas las acciones de prestación de servicios, diseño y planificación de proyectos inmobiliarios. Se detallaron los objetivos de los departamentos principales, que requieren una atención prioritaria para mejorar la productividad empresarial, aquí está el departamento de finanzas, departamento técnico y de obra y el departamento de dirección de proyectos.

**Tabla 14** Detalle de objetivos estratégicos por departamento

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Departamento de Finanzas</b>	Diversificar las fuentes de ingresos, captando inversiones de terceros para mejorar la capacidad operativa. Garantizar la sostenibilidad financiera, diseñando mecanismos de control para aumentar el retorno de efectivo.
<b>Departamento técnico y de obra</b>	Aumentar la eficiencia de diseño y construcción de las obras contratadas, incorporando recursos de alta gama para fortalecer la competitividad. Optimizar los costos operativos, contratando proveedores de alta calidad para mantener el prestigio de los servicios.
<b>Departamento de proyectos</b>	Gestionar procesos de planificación, diseñando controles oportunos que garanticen la calidad del producto final. Invertir en nuevos proyectos inmobiliarios mediante la incursión en el sector público y privado para diversificar el mercado objetivo.

*Nota.* Detalle de objetivos estratégicos por departamento. **Fuente.** Compañía Constructora y Consultora Qmay Asociados Alfaq S. A. (2023)

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 3.3.2.2 Manual de referencias

Es un instrumento que detalla en forma gráfica el proceso de evaluación de riesgos, ponderando probabilidades e impacto, en las actividades y por consecuencia en los objetivos (Auditool, 2016). El manual de referencia relaciona objetivos por niveles, analiza riesgos y termina decisiones correctivas.

En la siguiente tabla se detalla los objetivos por departamento, los riesgos detectados y la propuesta para mitigarlo.

**Tabla 15** Detalle de objetivos estratégicos por departamento

Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.				
Manual de referencia				
Dpto.	Objetivos estratégicos	Tipo de objetivo	Riesgo	Actividad de control
Financiero	Diversificar las fuentes de ingresos, captando inversiones de terceros para mejorar la capacidad operativa.	Financiero	No existen medios de captación de recursos.	Diseñar proyectos de inversión atractivos.
			No existe un plan de contingencia ante riesgos financieros.	Desarrollar un plan de gestión de riesgos financieros.
Financiero	Garantizar la sostenibilidad financiera, diseñando mecanismos de control para aumentar el retorno de efectivo.	Operativo	No realiza planes estratégicos para incorporar cambios económicos.	Realizar un plan de mejoramiento continuo.
			No existe un código de ética que ratifique el manejo adecuado de los recursos financieros.	Gestionar planes de inversión y desarrollo, con alta factibilidad.
Técnico y de Obra	Aumentar la eficiencia de diseño y construcción de las obras contratadas, incorporando recursos de alta gama para fortalecer la competitividad.	Operativo	La deficiente comunicación limita la organización de información.	Establecer un canal de comunicación de red para la entidad.
			El personal en nómina es insuficiente para realizar las obras.	Incorporar personal capacitado que ejecute los proyectos.
	Financiero	Optimizar los costos operativos, contratando proveedores de alta calidad para mantener el prestigio de los servicios.	Las operaciones están expuestas a entornos sin control.	Consolidar contratos con proveedores a largo plazo.
			No existen mecanismos de control y retroalimentación.	Diseñar indicadores financieros para evaluar del rendimiento financiero.
Proyectos	Gestionar procesos de planificación, diseñando controles oportunos que garanticen la calidad del producto final.	Operativo	La gestión de calidad es empírica, sin base normativa de productividad.	Incorporar presupuestos que contemplen calidad y precio.
			Los proyectos no se transparentan a todo el personal.	Diseñar medios de comunicación de información relevante.
			El personal de diseño es limitado y con sobrecarga.	Contratar personal experto en el diseño de nuevos proyectos.
			No existe una evaluación de riesgos en proyectos.	Desarrollar procesos para evaluar la factibilidad de un proyecto.
Proyectos	Gestionar procesos de planificación, diseñando controles oportunos que garanticen la calidad del producto final.	Operativo	Los proyectos no tienen planes de contingencia ante posibles cambios.	Diseñar estrategias para mitigar riesgos en nuevos proyectos.



Invertir en nuevos proyectos inmobiliarios mediante la incursión en el sector público y privado para diversificar el mercado objetivo.	Financiero	La infraestructura tecnológica no tiene dirección administrativa.	Capacitar al personal en herramientas informáticas.
		La generación de información financiera no es transparente.	Incorporar mecanismos para transparentar los informes financieros.
		No existe un plan de control interno para las nuevas inversiones.	Incorporar medios de verificación financiera para nuevos inversionistas.
		Los recursos financieros no se ordenan conforme los cargos y funciones.	Sistematizar la nómina, distinguiendo la remuneración por cargo.






*Nota.* Objetivos estratégicos por departamentos. **Fuente:** Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. (2023)

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 3.3.2.3 Mapa de calor

Es una herramienta intuitiva y dinámica que pondera la probabilidad e impacto mediante una secuencia de colores que generalmente se conocen como semaforizaciones y conforme sea el nivel de riesgo se adoptara un color específico, previamente definido cuál es su relevancia. El mapa de calor califica dos segmentos, el primero es la probabilidad de ocurrencia y el segundo el nivel de impacto que se le asigna valores del 1 al 5, conforme sea la calificación que se asigne al riesgo.

**Tabla 16** Mapa de calor

PONDERACIONES			IMPACTO				
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
			1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	10
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
<b>Valoración de riesgos</b>							
				Riesgo muy grave: Requiere medidas preventivas urgentes.			
				Riesgo importante: Medidas preventivas urgentes.			
				Riesgo apreciable: Introducir medidas preventivas.			
				Riesgo marginal: Controlar las variables.			
				Riesgo no significativo: No requiere medidas, pero si control.			
<b>Valor</b>			<b>Riesgo</b>			<b>Mapa</b>	
20 – 25			Muy grave			MG	
13 – 16			Importante			I	
9 – 12			Apreciable			A	
4 – 8			Marginal			M	
1 – 3			No significativo			NS	

Nota. Mapa de calor. Elaborado por: Nuñez (2023)

**Tabla 17 Matriz de riesgos**

Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S.A								
Valoración de riesgos								
Dpto	N°	Riesgo	N. Probabilidad	N. Impacto	Riesgo Total	Nivel de Riesgo	Control	Responsable
Financiero	R1	No existen medios de captación de recursos.	4	5	20	Muy grave	Diseñar proyectos de inversión atractivos.	Jefe financiero
	R2	No existe un plan de contingencia ante riesgos financieros.	5	5	25	Muy grave	Desarrollar un plan de gestión de riesgos financieros.	Jefe financiero
	R3	No realiza planes estratégicos para incorporar cambios económicos.	3	5	15	Importante	Realizar un plan de mejoramiento continuo.	Jefe financiero
	R4	No existe un código de ética que ratifique el manejo adecuado de los recursos financieros.	4	2	8	Marginal	Gestionar planes de inversión y desarrollo, con alta factibilidad.	Jefe financiero
Técnico y de Obra	R5	La deficiente comunicación limita la organización de información.	3	2	6	Marginal	Establecer un canal de comunicación de red para la entidad.	Jeje técnico y de Obra
	R6	El personal en nómina es insuficiente para realizar las obras.	5	4	20	Muy grave	Incorporar personal capacitado que ejecute los proyectos.	Jeje técnico y de Obra
	R7	Las operaciones están expuestas a entornos sin control.	4	3	12	Apreciable	Consolidar contratos con proveedores a largo plazo.	Jeje técnico y de Obra
	R8	No existen mecanismos de control y retroalimentación.	4	2	8	Marginal	Diseñar indicadores financieros para evaluar del rendimiento financiero.	Jeje técnico y de Obra
	R9	La gestión de calidad es empírica, sin base normativa de productividad.	4	4	16	Importante	Incorporar presupuestos que contemplen calidad y precio.	Jeje técnico y de Obra
Proyectos	R10	Los proyectos no se transparentan a todo el personal.	2	2	4	No significativo	Diseñar medios de comunicación de	Jefe de Dirección y Proyecto

							información relevante.	
R1 1	El personal de diseño es limitado y con sobrecarga.	5	4	20	Muy grave	Contratar personal experto en el diseño de nuevos proyectos.	Jefe de Dirección y Proyecto	
R1 2	No existe una evaluación de riesgos en proyectos.	5	5	25	Muy grave	Desarrollar procesos para evaluar la factibilidad de un proyecto.	Jefe de Dirección y Proyecto	
R1 3	Los proyectos no tienen planes de contingencia ante posibles cambios.	3	3	9	Apreciable	Diseñar estrategias para mitigar riesgos en nuevos proyectos.	Jefe de Dirección y Proyecto	
R1 4	La infraestructura tecnológica no tiene dirección administrativa.	4	2	8	Marginal	Capacitar al personal en herramientas informáticas.	Jefe de Dirección y Proyecto	
R1 5	La generación de información financiera no es transparente.	3	2	6	Marginal	Incorporar mecanismos para transparentar los informes financieros.	Jefe de Dirección y Proyecto	
R1 6	No existe un plan de control interno para las nuevas inversiones.	5	4	20	Muy grave	Incorporar medios de verificación financiera para nuevos inversionistas.	Jefe de Dirección y Proyecto	
R1 7	Los recursos financieros no se ordenan conforme los cargos y funciones.	2	2	4	No significativo	Sistematizar la nómina, distinguiendo la remuneración por cargo.	Jefe de Dirección y Proyecto	

*Nota.* Matriz de riesgos. **Fuente:** Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 3.3.2.4 Resumen de evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos arroja un resultado considerable en donde los riesgos críticos presentes en cada departamento son considerables, pues están comprometidos más de un proceso en cada uno de estos, lo que puede desembocar en consecuencias graves, por el hecho de que en estas instancias se desarrollan las operaciones normales que dan razón al giro del negocio empresarial.

En la siguiente tabla se detallan los mecanismos de control a implementar en cada departamento y el responsable que debe ejecutar dicho correctivo, de manera que se propone diseñar o mejorar los procesos que generen riesgos y presenten mayor incidencia en el desempeño laboral, por tal manera se toma en consideración para el desarrollo del manual de políticas, procesos y procedimientos.

Dpto.	N°	Riesgo	Nivel de Riesgo	Control	Responsable
Financiero	R1	No existen medios de captación de recursos.	Muy grave	Diseñar proyectos de inversión atractivos.	Jefe financiero
	R2	No existe un plan de contingencia ante riesgos financieros.	Muy grave	Desarrollar un plan de gestión de riesgos financieros.	Jefe financiero
Técnico y de Obra	R6	El personal en nómina es insuficiente para realizar las obras.	Muy grave	Incorporar personal capacitado que ejecute los proyectos.	Jeje técnico y de Obra
	R9	La gestión de calidad es empírica, sin base normativa de productividad.	Importante	Incorporar presupuestos que contemplen calidad y precio.	Jeje técnico y de Obra
Proyectos	R11	El personal de diseño es limitado y con sobrecarga.	Muy grave	Contratar personal experto en el diseño de nuevos proyectos.	Jefe de Dirección y Proyecto
	R12	No existe una evaluación de riesgos en proyectos.	Muy grave	Desarrollar procesos para evaluar la factibilidad de un proyecto.	Jefe de Dirección y Proyecto
	R16	No existe un plan de control interno para las nuevas inversiones.	Muy grave	Incorporar medios de verificación financiera para nuevos inversionistas.	Jefe de Dirección y Proyecto

*Nota.* Resumen de la evaluación de riesgos. **Fuente:** Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.

**Elaborado por:** Nuñez (2023)

### **3.3.3 Actividades de control**

El sistema de control requiere fundamentalmente que se diseñe un manual de funciones, políticas y procedimientos, donde consten detalladamente en primera instancia el cargo, la descripción, perfil o formación académica que requiere el cargo, competencias intrínsecas y funciones a ejecutar. Posterior a ello es necesario que cada departamento maneje políticas alineadas entre sí que garanticen la calidad de los procesos y el cumplimiento de los objetivos pertinentes por cada departamento, que a su vez están orientados a obtener un resultado positivo en los objetivos estratégicos.

#### **3.3.3.1 Manual de funciones**

A través del manual de funciones es factible proporcionar las especificaciones y requerimientos mínimos que debe cumplir un empleado para desempeñar sus actividades con el mayor de los desempeños y capacidad profesional, de manera que no se generen pérdidas en la capacidad operativa de cada individuo (Dobronich 2012).

### 3.3.3.1.1 Funciones para el jefe financiero

*Tabla 18 Perfil de puesto para el jefe financiero*

<b>Jefe Financiero</b>	
<b>Propósito general</b>	Mantener la información financiera actualizada en el aspecto contable, tributario, presupuestarios y rendición de cuentas. Supervisar el giro financiero de la empresa para comunicar valores reales en las cuentas contables.
<b>Formación académica:</b>	<b>Perfil del cargo</b> Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría o afines
<b>Experiencia en el cargo:</b>	De 3 a 5 años en cargos similares Contables y Financieros
<b>Conocimientos:</b>	Recursos humanos Sistemas contables Informática Legislación laboral
<b>Dependencia jerárquica:</b>	Gerente General SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>Personal a cargo:</b>	
	<b>Competencias</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Independiente</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Capacidad de solución de problemas</li> <li>• Gestión financiera</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Organización y Planificación</li> </ul>
	<b>Funciones y Responsabilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y articular las tendencias comerciales a ser presentadas a los accionistas.</li> <li>• Asistir en la administración de los activos y en la estimación de posibles ganancias.</li> <li>• Elaborar documentos e informes legales a ser remitidos a la entidad regulatoria de operaciones financieras correspondiente.</li> <li>• Evaluar periódicamente los procedimientos financieros y dar las recomendaciones correspondientes o sugerir posibles mejoras.</li> <li>• Monitorear las tendencias que afecten el estado financiero de la empresa y planificar nuevas estrategias.</li> <li>• Realizar labores gerenciales, manejar información financiera, documentar y levantar informes, analizar tendencias y evaluar el desempeño de la empresa.</li> <li>• Revisar y desarrollar políticas para regular las opciones financieras de la empresa.</li> <li>• Supervisar las operaciones y desarrollo de los departamentos de finanzas de la empresa.</li> </ul>

*Nota.* Perfil de puesto para el jefe Financiero. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 3.3.3.1.2 Funciones jefe técnico y de obra

**Tabla 19** Perfil de puesto para el jefe técnico y de obra

<b>Jefe técnico y de obra</b>	
<b>Propósito general</b>	Analizar y supervisar la construcción de las diferentes infraestructuras destinadas al cumplimiento de los contratos de proyectos de construcción inmobiliaria del sector público y privado.
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica:</b>	Título de tercer nivel en ingeniería civil, arquitectura o afines
<b>Experiencia en el cargo:</b>	De 3 a 5 años en cargos similares
<b>Conocimientos:</b>	Diseño estructural Mecánica de materiales Hidráulica Gestión de proyectos Topografía Geotecnia Normativas legales Informática
<b>Dependencia jerárquica:</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo:</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Comunicación abierta</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Independiente</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Organización y Planificación</li> <li>• Organización de tiempos</li> <li>• Inteligencia emocional</li> </ul>	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los procedimientos de construcción.</li> <li>• Trabajar en conjunto con el Jefe de Planeación y Proyectos para evaluar la capacidad operativa en proyectos inmobiliarios.</li> <li>• Planificar la ejecución de obra inmobiliarias como edificios, autopistas, condominios, casas, estructuras ganaderas, sistemas de tratamiento de desechos, entre otros.</li> <li>• Analizar, interpretar, corregir y aprobar investigaciones de topografía o cualquier trabajo de diseño inmobiliario.</li> <li>• Desarrollar estimaciones presupuestarias en costos de materiales y equipos.</li> <li>• Evaluar los tiempos requeridos para la ejecución y terminación de la obra.</li> <li>• Verificar la calidad de los materiales, insumos, maquinaria y mano de obra en los procedimientos de construcción.</li> <li>• Determinar las condiciones de trabajo en base a su idoneidad en la ejecución del proyecto o necesidades correctivas.</li> <li>• Realizar reuniones con los clientes de los sectores contratantes para determinar la factibilidad de ejecutar la obra.</li> <li>• Investigar las nuevas tendencias de construcción de obras civiles y su aprobación ante la legislación nacional.</li> </ul>	

*Nota.* Perfil de puesto para el jefe Técnico y de Obra. **Elaborado por:** Nuñez (2023)



### 3.3.3.1.3 Funciones jefe de planeación y proyectos

*Tabla 20 Perfil de puesto para el jefe de planeación y proyectos*

<b>Jefe de planeación y proyectos</b>	
<b>Propósito general</b>	Planificar, ejecutar, dirigir y monitorear los procesos de construcción y obra en los proyectos contratados, además de liderar en todo momento la ejecución y finalización de estos.
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Formación académica:</b>	Título de tercer nivel en ingeniería civil, arquitectura, gestión de proyectos o afines
<b>Experiencia en el cargo:</b>	De 3 a 5 años en cargos similares
<b>Conocimientos:</b>	Planificación y control de procesos Dirección y coordinación de recursos Hidráulica Gestión de proyectos Topografía y Geotecnia Normativas legales Informática Toma de decisiones
<b>Dependencia jerárquica:</b>	Gerente General
<b>Personal a cargo:</b>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>Competencias</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Comunicación abierta</li> <li>• Capacidad de superación</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Independiente</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Organización y Planificación</li> <li>• Organización de tiempos</li> <li>• Inteligencia emocional</li> </ul>	
<b>Funciones y Responsabilidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan detallado de los proyectos que abarca el presupuesto, cronograma y recursos de construcción.</li> <li>• Trabajar en conjunto con el Jefe Técnico y de Obra para evaluar la capacidad operativa en proyectos inmobiliarios.</li> <li>• Planificar la ejecución de obra inmobiliarias como edificios, autopistas, condominios, casas, estructuras ganaderas, sistemas de tratamiento de desechos, entre otros.</li> <li>• Asignar las funciones y responsabilidades de todo el personal, de manera que todo este alineado al cumplimiento de metas.</li> <li>• Verificar la capacidad completa de recursos suficientes y necesarios para finalizar la obra.</li> <li>• Monitorear periódicamente al equipo de trabajo, contratantes, clientes y demás interesados en desarrollar proyectos de construcción.</li> <li>• Finiquitar los proyectos inmobiliarios, dando un cierre oportuno que ofrezca satisfacción a los contratantes e interesados.</li> <li>• <b>Realizar reuniones con los clientes de los sectores contratantes para determinar la factibilidad de ejecutar la obra.</b></li> <li>• <b>Investigar las nuevas tendencias de construcción de obras civiles y su aprobación ante la legislación nacional.</b></li> </ul>	

*Nota.* Perfil de puesto para el jefe de planeación y proyectos. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

### **3.3.3.2 Manual de políticas y procedimientos**

#### **Introducción**

El manual de políticas y procedimientos esta desarrollado en base a las necesidades empresariales y su capacidad operativa, el cual permitirá que la empresa cumpla sus objetivos planteados. Este manual tiene el propósito de detallar los lineamientos, normas o políticas para los departamentos organizacionales que conforman la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. Este manual abarca la necesidad de cumplir sus actividades con eficiencia y eficacia, siendo posible que se logre el cumplimiento de metas.

#### **Objetivo**

Proporcionar lineamientos, normas y políticas para desarrollar las actividades en la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. mediante la utilización de pertinente de dicho documento.

- Detallar políticas de calidad para los departamentos organizacionales.
- Describir los procedimientos en forma sencilla y completa.
- Proporcionar una herramienta de control interno oportuna.

#### **3.3.3.2.1 Manual de políticas y procedimientos del departamento de finanzas**

El manual de políticas y procedimientos para el departamento de Finanzas esta desarrollado en base a la necesidad del área y su capacidad operativa, el cual permitirá que se cumplan los objetivos planteados. Este manual tiene el propósito de detallar los lineamientos, normas o políticas para el departamento de finanzas que conforma la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. Este manual abarca la necesidad de cumplir sus actividades con eficiencia y eficacia, siendo posible que se logre el cumplimiento de metas.

## **Objetivo**

Proporcionar lineamientos, normas y políticas para desarrollar las actividades en el departamento de finanzas de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. mediante la utilización de pertinente de dicho documento.

- Detallar políticas de calidad para el departamento.
- Describir los procedimientos en forma sencilla y completa.
- Proporcionar una herramienta de control interno oportuna.

## **Descripción**

El departamento de finanzas es la instancia donde se registran todos los movimientos financieros, económicos y contables que ejecuta la empresa. Tiene el objetivo de brindar información financiera – contable real, actualizada y completa, para la toma de decisiones. Estas políticas fueron desarrolladas para solventar las necesidades empresariales para enfrentarse a los riesgos de control interno.

## **Alcance**

Departamento de finanzas de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.

## **Responsable**

Jefe Financiero

## **Políticas Generales**

- Toda actividad empresarial desarrollada dentro y fuera de la institución que tenga relación con el giro del negocio debe ser ejecutado con valores éticos.
- El departamento de finanzas tiene la potestad de verificar en todo momento las transacciones realizadas por los colaboradores.
- Mantener actualizadas las bases de datos, donde consten a detalle todos los movimientos financieros detallando sus componentes contables.

- Presentar estados financieros fiables, completos y actualizados, con su respectivo informe de cumplimiento u observaciones.
- El efectivo será distribuido en una cuenta de caja chica y de empleo corrientes, siendo el primero con un monto máximo de \$200 dólares americanos.
- La caja chica debe estar respaldada con documentos tributarios aprobados por los movimientos para los cuales se ha destinado su utilización.
- El Jefe Financiero tiene la responsabilidad de vigilar la localización de los fondos y custodiar las cuentas corrientes de la empresa.
- Los pagos en efectivo se mantendrán máximo 3 días en la cuenta caja chica, para su posterior deposito en la cuenta corriente de la empresa.
- La conciliación bancaria, se ejecutará mensualmente y cada movimiento debe estar respaldado con documentación valida, sin excepción.

#### **Políticas de ambiente de control y evaluación de riesgos**

- Cumplir plenamente los lineamientos de control interno presentados en esta manual, garantizando la fiabilidad de la información financiera.
- Utilizar el sistema contable empresarial para registrar y realizar todas las operaciones que se ejecuten.
- Establecer contraseñas de alta complejidad que estén cifradas por un sistema de red VPN, únicamente disponibles para el personal autorizado.
- Los documentos financieros en blanco serán rechazados y esta estrictamente prohibido autorizar la firma de estos.
- Los pagos deben ser realizados al momento de su ocurrencia y en caso de créditos, estos se verificarán con la institución financiera autorizada.
- La información financiera se manejará con estricta confidencialidad y únicamente estará a disposición del personal autorizado.
- Establecer mecanismos de control que garanticen que los registros financieros son realizados exclusivamente por el responsable a cargo, el Jefe Financiero.
- Ejecutar la evaluación de riesgos frente a inconsistencias monetarias.

- Los riesgos serán comunicados a la gerencia general para la respectiva toma de decisiones en acciones correctivas.

### **Políticas de información y comunicación**

- La información que presenta el departamento financiero a los demás departamentos es únicamente la autorizada por la alta gerencia.
- Los canales de comunicación son internos y empleando los sistemas informáticos empresariales.
- Proporcionar información suficiente al gerente general con la aportación de una retroalimentación garantizando la comunicación bidireccional.
- Cualquier documento solicitado al departamento de finanzas, debe ser autorizado por el Jefe Financiero y el gerente general.

### **Políticas de supervisión y monitoreo**

- El Jefe Financiero tiene la obligación de ejecutar evaluaciones periódicas a los resultados financieros, con el fin de garantizar su confiabilidad.
- Supervisar los movimientos realizados en el sistema contable, en base a los requerimientos de cada departamento y consolidar la información en informes pertinentes que recaben cualquier incongruencia.
- Monitorear periódicamente el acceso al sistema contable, verificando que los accesos sean actuales y no estén fuera de su ámbito operacional.

### **Procedimientos financieros**

- Planificar proyectos de rentabilidad y sustento monetario.
- Diseñar mecanismos de control financiero.
- Desarrollar proyectos de inversión.
- Evaluar riesgos financieros.
- Realizar negociaciones con potenciales inversionistas.

### **Procedimientos contables**

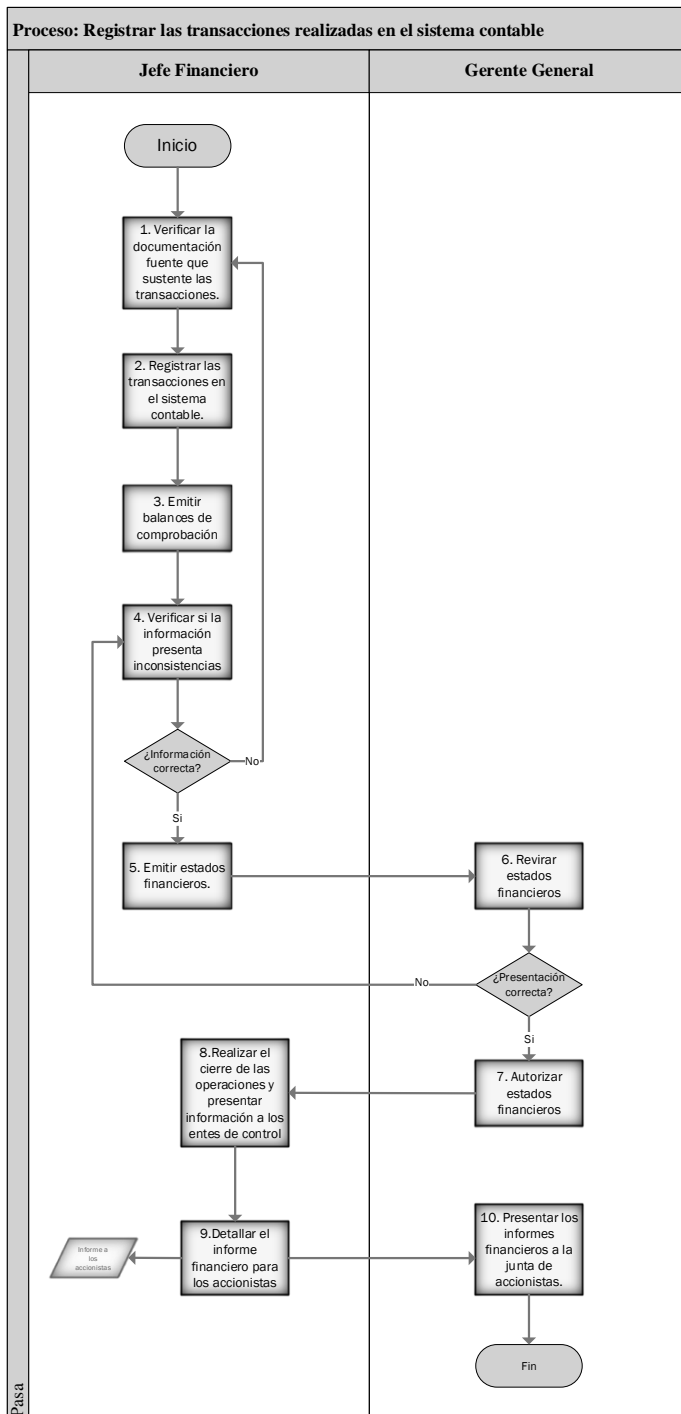
- Revisar las documentación financiera física y digital como base de control interno.
- Realizar la conciliación bancaria y arqueo de caja mensualmente.
- Organizar la documentación financiera y sus recursos anexados.
- Registrar las transacciones realizadas en el sistema contable.
- Realizar la declaración e impuestos.
- Presentar los anexos al Servicio de Rentas Internas.
- Presentar los estados financieros.

### **Registrar las transacciones realizadas en el sistema contable**

<b>Proceso: registrar las transacciones realizadas en el sistema contable</b>		
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Verificar la documentación fuente que sustente las transacciones.	Jefe Financiero
2	Registrar las transacciones en el sistema contable.	Jefe Financiero
3	Emitir balances de comprobación.	Jefe Financiero
4	Verificar si la información presenta inconsistencias.	Jefe Financiero
5	Emitir los estados financieros (mensuales – anuales).	Jefe Financiero
6	Revisar estados financieros (mensuales – anuales).	Gerente General
7	Autorizar estados financieros (mensuales – anuales).	Gerente General
8	Realizar el cierre de las operaciones y presentar información a los entes de control.	Jefe Financiero
9	Detallar el informe financiero para los accionistas.	Jefe Financiero
10	Presentar los informes financieros a la junta de accionistas.	Gerente General

*Nota.* Registro de las transacciones realizadas en el sistema contable. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

# Flujograma



Nota. Flujograma del registro de transacciones contables. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

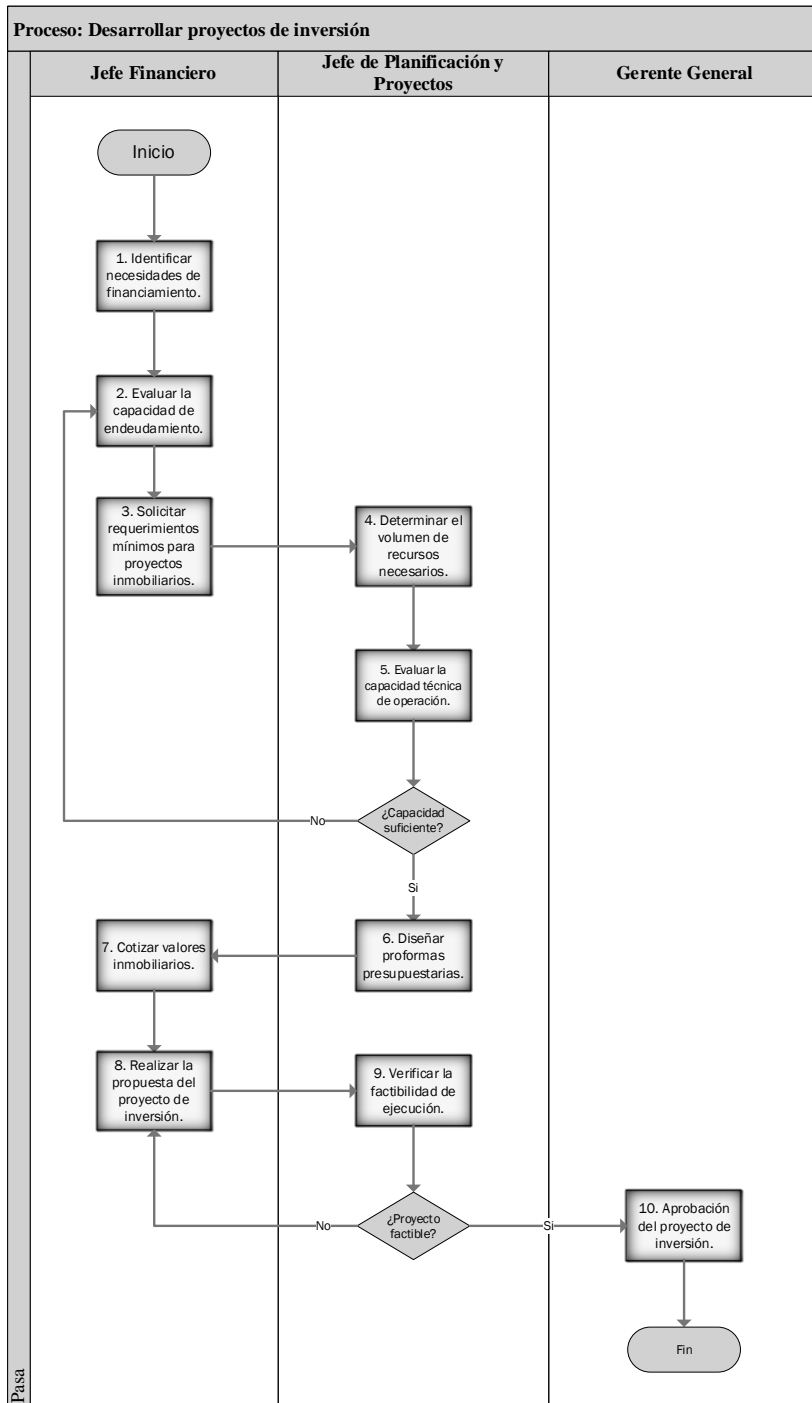
## Desarrollar proyectos de inversión

<b>Proceso: Desarrollar proyectos de inversión</b>		
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Identificar necesidades de financiamiento.	Jefe Financiero
2	Evaluar la capacidad de endeudamiento.	Jefe Financiero
3	Solicitar requerimientos mínimos para proyectos inmobiliarios.	Jefe Financiero
4	Determinar el volumen de recursos necesarios.	Jefe de Planificación y Proyectos
5	Evaluar la capacidad técnica de operación.	Jefe de Planificación y Proyectos
6	Diseñar proformas presupuestarias.	Jefe de Planificación y Proyectos
7	Cotizar los valores inmobiliarios.	Jefe Financiero
8	Realizar la propuesta del proyecto de inversión.	Jefe Financiero
9	Verificar la factibilidad de ejecución.	Jefe de Planificación y Proyectos
10	Aprobación del proyecto de inversión.	Gerente General

*Nota.* Proyecto de inversión. **Elaborado por:** Nuñez (2023)



# Flujograma



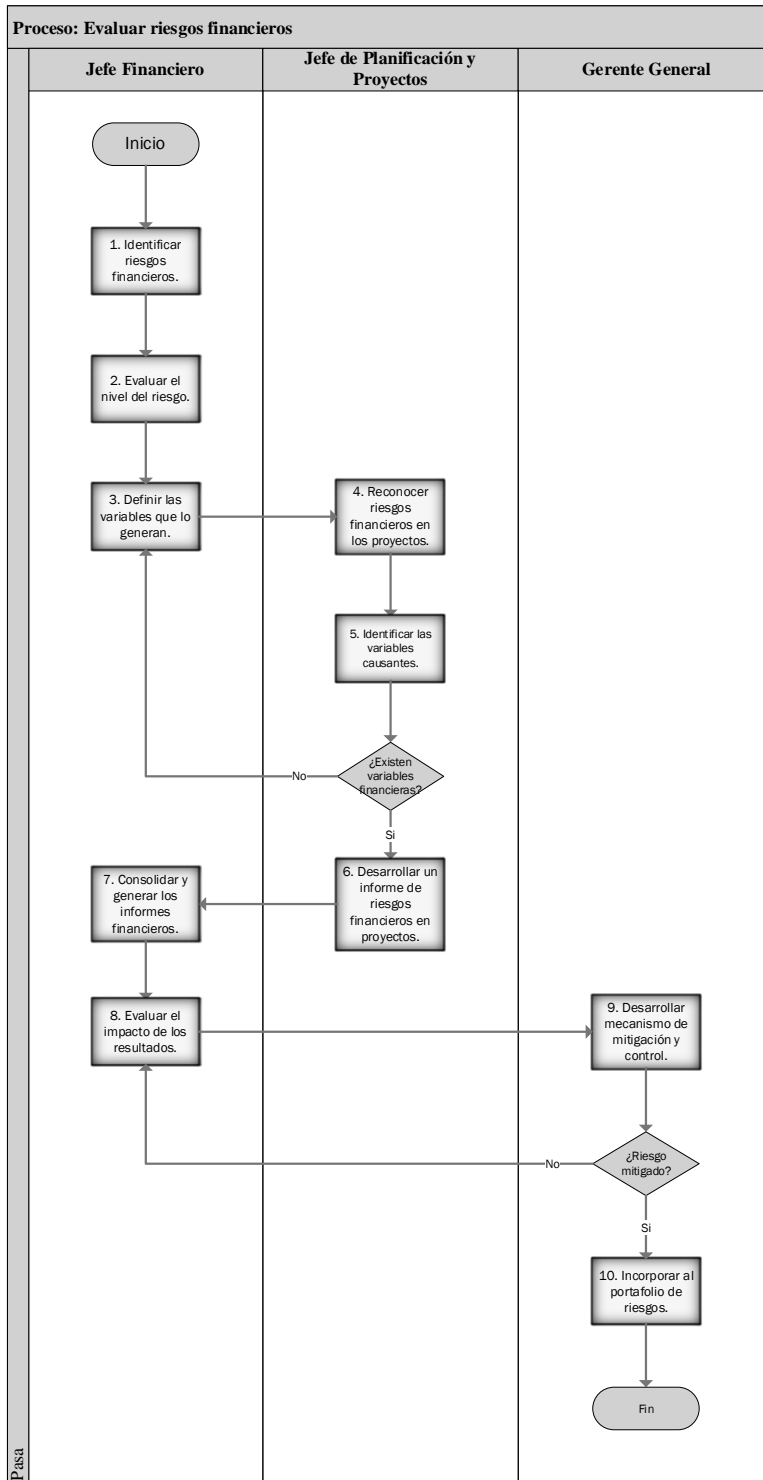
Nota. Flujograma para el desarrollo de proyectos de inversión. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

## Evaluar riesgos financieros

<b>Proceso: Evaluar riesgos financieros</b>		
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Identificar riesgos financieros.	Jefe Financiero
<b>2</b>	Evaluar el nivel del riesgo.	Jefe Financiero
<b>3</b>	Definir las variables que lo generan.	Jefe Financiero
<b>4</b>	Reconocer riesgos financieros en los proyectos.	Jefe de Planificación y Proyectos
<b>5</b>	Identificar las variables causantes.	Jefe de Planificación y Proyectos
<b>6</b>	Desarrollar un informe de riesgos financieros en proyectos.	Jefe de Planificación y Proyectos
<b>7</b>	Consolidar y generar los informes financieros.	Jefe Financiero
<b>8</b>	Evaluar el impacto de los resultados.	Jefe Financiero
<b>9</b>	Desarrollar mecanismos de mitigación y control.	Gerente General
<b>10</b>	Incorporar al portafolio de riesgos.	Gerente General

*Nota.* Evaluar riesgos operativos. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

# Flujograma



Nota. Flujograma para evaluar riesgos financieros. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

### **3.3.3.2.2 Manual de políticas y procedimientos del departamento técnico y de obra**

#### **Introducción**

El manual de políticas y procedimientos para el departamento Técnico y de Obra está desarrollado en base a la necesidad del área y su capacidad operativa, el cual permitirá que se cumplan los objetivos planteados. Este manual tiene el propósito de detallar los lineamientos, normas o políticas para el departamento técnico y de obra que conforma la Compañía Constructora y Consultora QMAY & Asociados ALFAQ S.A. Este manual abarca la necesidad de cumplir sus actividades con eficiencia y eficacia, siendo posible que se logre el cumplimiento de metas.

#### **Objetivo**

Proporcionar lineamientos, normas y políticas para desarrollar las actividades en el departamento técnico y de obra de la Compañía Constructora y Consultora QMAY & Asociados ALFAQ S.A., mediante la utilización de pertinente de dicho documento.

- Detallar políticas de calidad para el departamento.
- Describir los procedimientos en forma sencilla y completa.
- Proporcionar una herramienta de control interno oportuna.

#### **Descripción**

El departamento técnico y de obra es la instancia donde se desarrollan las actividades operativas que corresponden al giro de negocio de la empresa, aquí se ejecutan las actividades de evaluación, análisis, construcción y reparación de proyectos inmobiliarios. Tiene el objetivo brindar servicios de construcción inmobiliaria de alta calidad que satisfaga las necesidades de los interesados, mediante las acciones profesionales en obra. Estas políticas fueron desarrolladas para solventar las necesidades empresariales para enfrentarse a los riesgos de control interno.

#### **Alcance**

Departamento técnico y de obra de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.

### **Responsable**

Jefe Técnico y de Obra

### **Políticas generales**

- Todas las actividades operativas relacionadas con el giro del negocio se deben ejecutar con ética profesional y valores morales.
- El departamento técnico y de obra está en la obligación de verificar en todo momento el desarrollo de los proyectos de construcción.
- Generar informes de cumplimiento que estén acorde al avance de obra de manera que se detallen todos los movimientos realizados en las operaciones.
- Presentar informes detallados de los recursos utilizados, solicitados, necesarios, perdidos, deteriorados y robados, para verificación de su veracidad.
- La adquisición de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto de construcción debe estar respaldada en una proforma presupuestaria aprobada por el jefe de planeación y proyectos, y el jefe financiero.
- Todas las adquisiciones deben ser canceladas por el jefe financiero, bajo la supervisión del jefe técnico y de obra.
- El jefe técnico y de obra, debe estar presente en todo momento de la ejecución de obra y realizar las respectivas evaluaciones de cumplimiento.
- La contratación de mano de obra estará bajo vigilancia del gerente general, jefe de talento humano, el jefe técnico y de obra, y el jefe de planeación y proyectos.
- Desarrollar los procedimientos de control respectivos que garanticen la correcta ejecución de la obra, considerando posibles imprevistos.

### **Políticas de ambiente de control y evaluación de riesgos**

- Cumplir plenamente los lineamientos de control interno presentados en esta manual, garantizando la ejecución de la obra.

- Utilizar sistemas informáticos especializados que determinen el nivel de riesgo y estado de las condiciones laborales.
- Establecer mecanismos de control que contribuyan a reducir al mínimo los riesgos de la evaluación de las condiciones de trabajo.
- Los contratos, desembolsos, adquisiciones, desecho y recepción de recursos, debe estar respaldada por un original y copia.
- Establecer reuniones pertinentes con los contratantes para evaluar términos y condiciones de trabajo, bajo estricta conciencia laboral.
- Determinar que las operaciones de los interesados contratantes van acorde a la normativa legal aplicable por el país.

### **Políticas de información y comunicación**

- La comunicación de los avances de obra y demás novedades se realizarán abiertamente a la empresa y posterior a ello a los contratantes.
- Los canales de comunicación son únicamente de uso oficial y tienen un acceso limitado para los contratantes, para detallar situaciones específicas de interés.
- Los documentos, informes y demás detalles de los proyectos, deben estar detallados de manera que sean fáciles de interpretar y no generen incógnitas.
- Toda documentación solicitada por los contratantes debe estar autorizada por el departamento técnico y de obra, departamento de planificación y proyectos, y el gerente general para su socialización.

### **Políticas de supervisión y monitoreo**

- El jefe técnico y de obra debe realizar evaluaciones constantes al avance de obra, conforme el cronograma asignado y los requerimientos solicitados.
- Supervisar la ejecución de las obras, tomando en consideración los puntos críticos de la infraestructura de los proyectos de construcción.
- Evaluar periódicamente la productividad del personal contratado, para determinar si existen sobrecargas o tiempo ociosos en el desempeño laboral.

- Efectuar revisiones diarias de los recursos iniciales, aquellos que son utilizados y los finales, de manera que coincidan sus valores reportados.
- Realizar reuniones programadas con los contratantes de los proyectos, para afianzar la confiabilidad de los avances estructurales en obras.

### Procedimientos

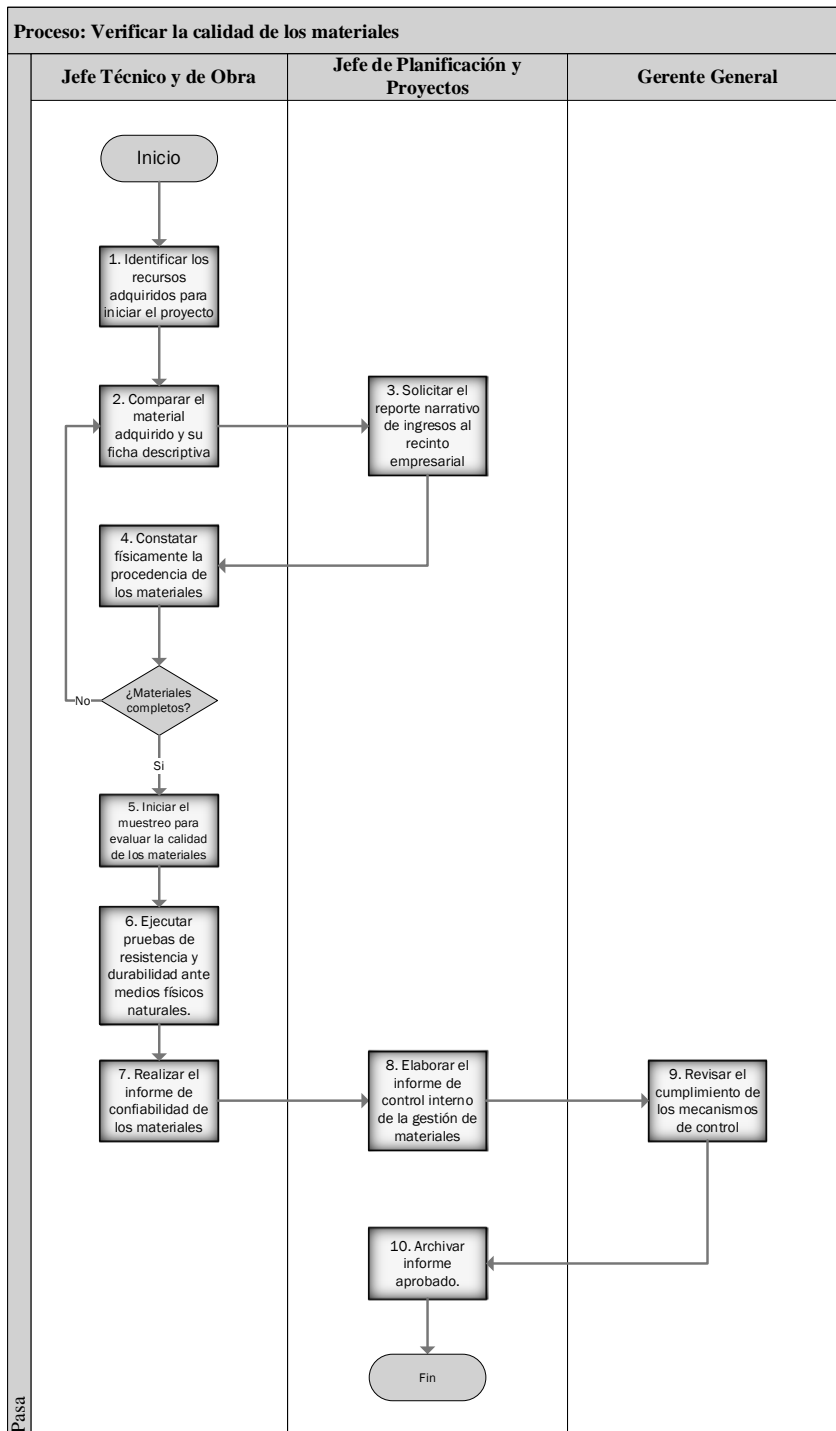
- Planificar la ejecución de obras inmobiliarias.
- Verificar la calidad de los materiales.
- Analizar la topografía de las áreas de construcción.
- Elaborar proformas presupuestarias de materiales.
- Investigar nuevas tendencias de construcción en obras.
- Diseñar los procedimientos de construcción.

### Procesos del departamento técnico y de obra

PROCESO: VERIFICAR LA CALIDAD DE LOS MATERIALES		
N°	Actividad	Responsable
1	Identificar los recursos adquiridos para iniciar el proyecto.	Jefe Técnico y de Obra
2	Comparar el material adquirido y su ficha descriptiva.	Jefe Técnico y de Obra
3	Solicitar el reporte narrativo de ingresos al recinto empresarial.	Jefe de Planificación y Proyectos
4	Constatar físicamente la procedencia de los materiales.	Jefe Técnico y de Obra
5	Iniciar el muestreo para evaluar la calidad de los materiales.	Jefe Técnico y de Obra
6	Ejecutar pruebas de resistencia y durabilidad ante medios físicos naturales.	Jefe Técnico y de Obra
7	Realizar el informe de la confiabilidad de los materiales.	Jefe Técnico y de Obra
8	Elaborar el informe de control interno de la gestión de materiales.	Jefe de Planificación y Proyectos
9	Revisar el cumplimiento de los mecanismos de control.	Gerente General
10	Archivar informe aprobado.	Jefe Técnico y de Obra

*Nota.* Proceso para verificar la calidad de los materiales. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

# Flujograma



Nota. Flujograma para verificar la calidad de materiales. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

## Procesos del Departamento de Talento Humano

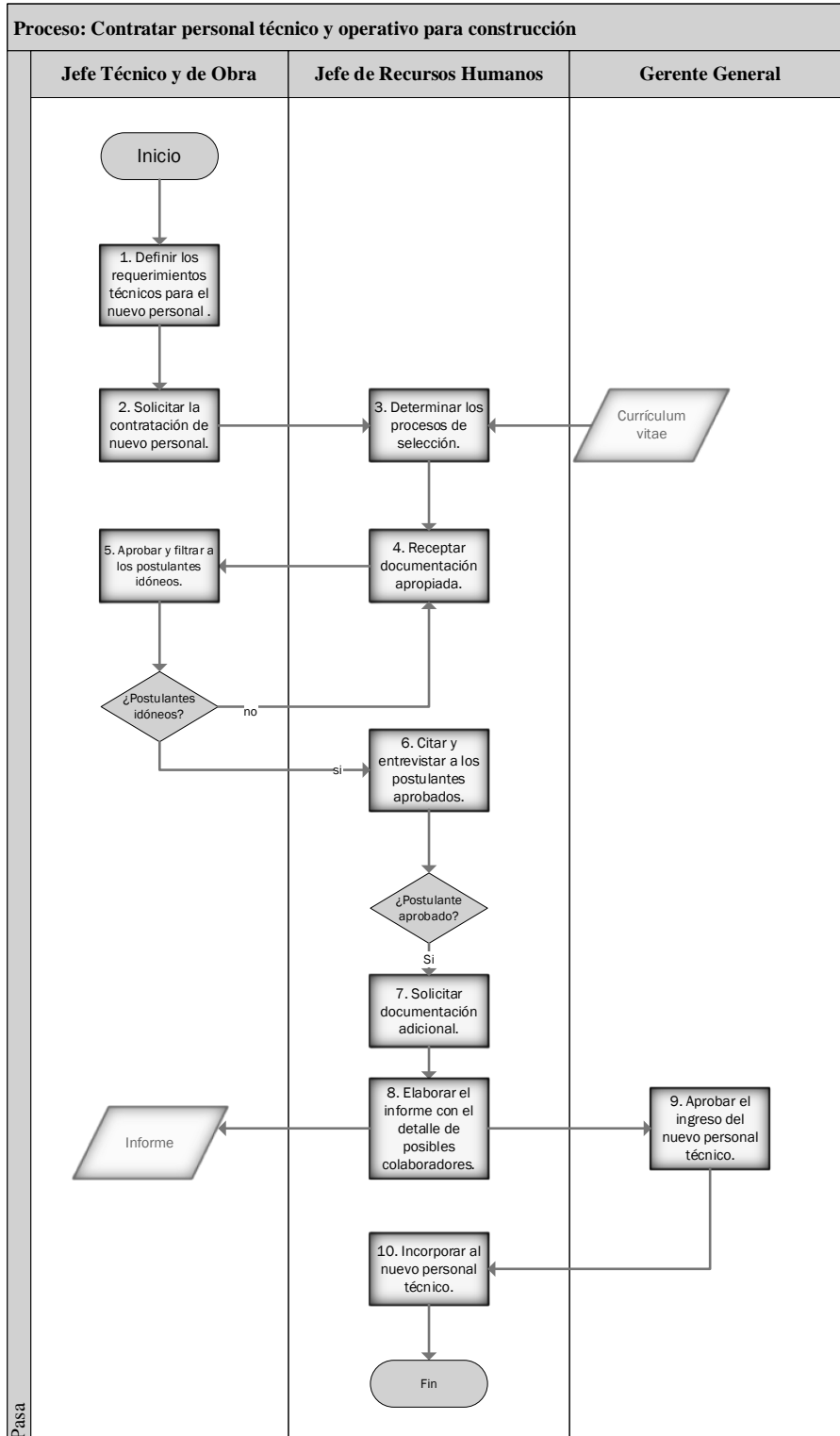


## Contratar personal técnico y operativo para construcción

<b>PROCESO: contratar personal técnico y operativo para construcción</b>		
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Definir los requerimientos técnicos para el nuevo personal.	Jefe Técnico y de Obra
<b>2</b>	Solicitar la contratación de nuevo personal.	Jefe Técnico y de Obra
<b>3</b>	Determinar los procesos de selección.	Jefe de Recursos Humanos
<b>4</b>	Receptar documentación apropiada.	Jefe de Recursos Humanos
<b>5</b>	Aprobar y filtrar a los postulantes idóneos.	Jefe Técnico y de Obra
<b>6</b>	Citar y entrevistar a los postulantes aprobados.	Jefe de Recursos Humanos
<b>7</b>	Solicitar documentación adicional.	Jefe de Recursos Humanos
<b>8</b>	Elaborar el informe con el detalle de posibles colaboradores.	Jefe de Recursos Humanos
<b>9</b>	Aprobar el ingreso del nuevo personal técnico.	Gerente General
<b>10</b>	Incorporar al nuevo personal técnico.	Jefe de Recursos Humanos

*Nota.* Proceso de contratar personal técnico y operativos para la construcción. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

# Flujograma



*Nota.* Flujograma para contratar personal técnico y operativo para construcción. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

### **3.3.3.2.3 Manual de políticas y procedimientos del departamento de proyectos**

#### **Introducción**

El manual de políticas y procedimientos para el departamento de Planificación y Proyectos está desarrollado en base a la necesidad del área y su capacidad operativa, el cual permitirá que se cumplan los objetivos planteados. Este manual tiene el propósito de detallar los lineamientos, normas o políticas para el departamento de planificación y proyectos que conforma la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. Este manual abarca la necesidad de cumplir sus actividades con eficiencia y eficacia, siendo posible que se logre el cumplimiento de metas.

#### **Objetivo**

Proporcionar lineamientos, normas y políticas para desarrollar las actividades en el departamento de planificación y proyectos de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. mediante la utilización de pertinente de dicho documento.

- Detallar políticas de calidad para el departamento.
- Describir los procedimientos en forma sencilla y completa.
- Proporcionar una herramienta de control interno oportuna.

#### **Descripción**

El departamento de planificación y proyectos es la instancia donde se desarrollan las actividades operativas y directivas que corresponden al diseño y captación de proyectos construcción inmobiliario y obra civil relacionados al giro de negocio de la empresa, aquí se ejecutan las actividades de planificación, organización, evaluación, análisis y control de estos proyectos inmobiliarios. Tiene el objetivo brindar servicios de diseño para proyectos inmobiliarios de alta calidad que satisfagan las necesidades de los interesados,

mediante las acciones profesionales en obra. Estas políticas fueron desarrolladas para solventar las necesidades empresariales para enfrentarse a los riesgos de control interno.

### **Alcance**

Departamento de proyectos de la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A.

### **Responsable**

Jefe de Planificación y Proyectos

### **Políticas generales**

- Todas las actividades operativas relacionadas con el giro del negocio se deben ejecutar con ética profesional y valores morales.
- Generar información pertinente que permita desarrollar nuevos proyectos de construcción inmobiliaria y de obra civil en entornos favorables.
- El jefe de planificación y proyectos tiene la obligación de ejecutar investigaciones de las propuestas de construcción para evaluar su factibilidad.
- Desarrollar informes de la gestión operativa, niveles de avance, cumplimiento presupuestario, aprobación legal de infraestructura y cumplimiento de los estándares de calidad contratados por los interesados.
- Las proformas presupuestarias para el diseño de nuevos proyectos de construcción están a cargo del jefe de planificación y proyectos, y el jefe técnico y de obra, esta será puesta en marcha únicamente con la aprobación del gerente general.
- La adquisición de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto de construcción debe estar respaldada en una proforma presupuestaria aprobada por el jefe de planeación y proyectos, y el Jefe Financiero.
- Planificar el desarrollo de proyectos alineados a la información detallada por el jefe técnico y de obra, pues sus evaluaciones serán punto base de partida que permite ejecutar cualquier acción operativa.

- Diseñar solicitudes de requerimientos para adquirir los materiales necesarios que sean necesarios para ejecutar y finalizar la obra.
- El monitoreo de los equipos de trabajo será ejecutado de manera regular en función de una lista de comprobación que permita garantizar la calidad de los servicios prestados.
- Las reuniones con los interesados contratantes serán detalladas en un informe que recabe cual es la factibilidad que tiene el proyecto para ser ejecutado.
- Para el cierre de los proyectos inmobiliarios se requiere la presencia del gerente general, jefe técnico y de obra, y jefe de planificación y proyectos, además de los interesados contratante, para fomentar la confiabilidad en los servicios.
- Desarrollar los procedimientos de control respectivos que garanticen la correcta ejecución de la obra, considerando posibles imprevistos.

#### **Políticas de ambiente de control y evaluación de riesgos**

- Para garantizar el cumplimiento de las operaciones y evitar el menor número de incidentes, el jefe de planificación y proyectos debe realizar estudios de la calidad de los proyectos de construcción y cuál es su garantía en materia de seguridad.
- Los lineamientos de control de calidad serán efectuados periódicamente, conforme los requerimientos del manual.
- La utilización de sistemas informáticos que ayuden a la planificación y distribución de tiempos permitirá que los diseños de obra y la ejecución de esta, ratifiquen la confiabilidad de los servicios ofertados.
- Diseñar mecanismos de control que prevean la posibilidad de presentar riesgos laborales durante toda la ejecución de la obra.
- Los plazos para contratar los servicios de diseño en obra e infraestructura serán determinados por el jefe de planificación y proyectos, y el gerente general, que negociarán términos y condiciones con los contratantes interesados, en negocios que impliquen alto riesgo por factores externos.
- Toda acción ejecutada en los proyectos de construcción debe estar respaldados por la normativa legal aplicable, minimizando el riesgo de accidente laborales, al seguir protocolos establecido por el país.

### **Políticas de información y comunicación**

- La comunicación en el desarrollo de los proyectos construcción es abierta y de uso exclusivo de los interesados pertinentes que requieren conocer cuál es el estado o grado de desarrollo en el que se encuentran las obras.
- Los canales de comunicación se mantienen por una línea directa con las autoridades a cargo, bajo un sistema de red cifrado y privado, de manera que los canales de comunicación y sus hechos queden registrados.
- Los documentos, informes, presupuestos, proformas, cotizaciones y demás detalles de los proyectos de construcción, deben estar detallados de manera que sean fáciles de interpretar y no generen incógnitas, previamente aprobados por el gerente general y el jefe de planificación y proyectos.
- Toda documentación solicitada por los contratantes debe estar autorizada por el departamento técnico y de obra, departamento de planificación y proyectos, y el gerente general para su socialización.

### **Políticas de supervisión y monitoreo**

- Las evaluaciones deben ser periódicas y se deben ejecutar sistemáticamente conforme el avance del proyecto, haciendo necesario diferenciar cada proceso y requerimiento conforme sea pertinente.
- El jefe de planificación y proyectos diseñara protocolos de monitoreo permanentes que involucren al personal contratado y los demás miembros directivos que participan en el desarrollo de las obras.
- La supervisión de obra debe considerar el avance de obra en los puntos más críticos de la ejecución, de manera que las evaluaciones entreguen información oportuna para la corrección de errores o prever imprevistos.
- Evaluar periódicamente la productividad del personal contratado, para determinar si existen sobrecargas o tiempo ociosos en el desempeño laboral.
- Los consumos en materia de recursos deben estar de acuerdo con los rangos de empleo, conforme la planificación y los requerimientos de trabajo, de manera que exista un control permanente y más eficiente.

- Las reuniones con los contratantes deben ser debidamente documentadas y mantener un respaldo de toda la información que se realicen en estas, de forma que exista una retroalimentación de cada requerimiento solicitado.

### **Procedimientos**

- Planificar el desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- Desarrollar planes de contingencia en proyectos.
- Establecer criterios de calidad operativa.
- Elaborar proformas presupuestarias del proyecto.
- Diseñar proyectos con nuevas tendencias de construcción.

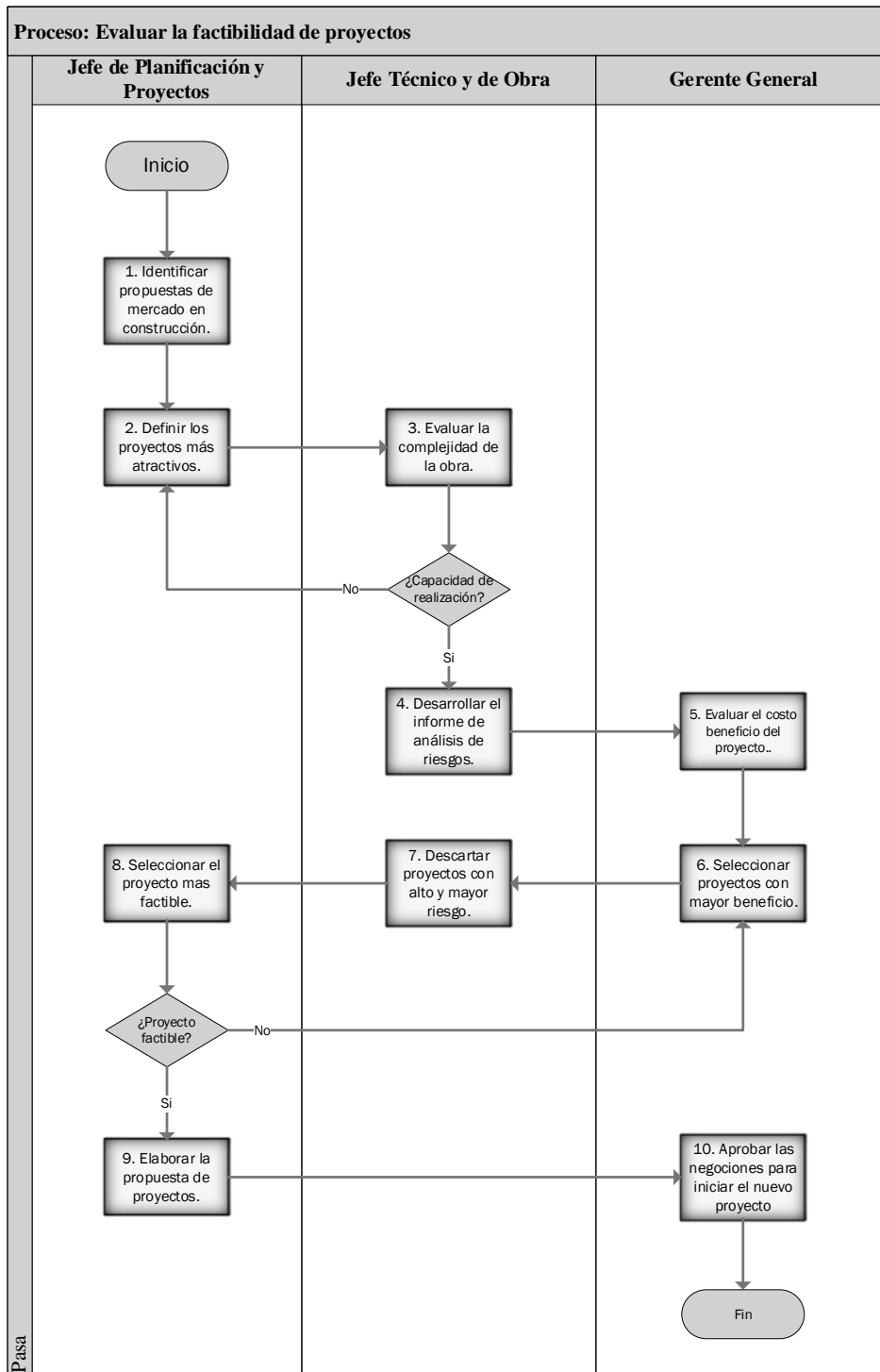
### **Procesos del departamento de proyectos**

#### **Evaluar la factibilidad de proyectos**

<b>Proceso: Evaluar la factibilidad de proyectos</b>		
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Identificar propuestas de mercado en construcción.	Jefe de Planificación y Proyectos
2	Definir los proyectos más atractivos.	Jefe de Planificación y Proyectos
3	Evaluar la complejidad de la obra.	Jefe Técnico y de Obra
4	Desarrollar el informe de análisis de riesgos.	Jefe Técnico y de Obra
5	Evaluar el costo beneficio del proyecto.	Gerente General
6	Seleccionar proyectos con mayor beneficio.	Gerente General
7	Descartar proyectos con alto costo y mayor riesgo.	Jefe Técnico y de Obra
8	Seleccionar el proyecto más factible.	Jefe de Planificación y Proyectos
9	Elaborar la propuesta de proyectos.	Jefe de Planificación y Proyectos
10	Aprobar las negociaciones para iniciar el nuevo proyecto.	Gerente General

*Nota.* Evaluar la factibilidad de proyectos. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

## Flujograma



Nota. Flujograma para evaluar la factibilidad de proyectos. **Elaborado por:** Nuñez (2023)



### **3.3.4 Información y comunicación**

Este componente resulta fundamental e indispensable dentro de una organización, pues todas las actividades operativas son desarrolladas en base a información generada en hechos pasados, esta a su vez es comunicada a los miembros de la empresa en su respectivo nivel de autorización. La organización de la entidad debe estar orientada a mantener una estructura comunicativa fluida en ambas direcciones de manera que la información generada pueda dar opción a criterios de retroalimentación, haciendo factible el mejoramiento de los procesos de control interno.

Según Pungitore (2006) la comunicación favorece al óptimo funcionamiento, que garantiza la divulgación efectiva, clara y confiable, permitiendo que los miembros de la empresa estén en pleno conocimiento de los acontecimientos presentes en el negocio. Este componente permite que todos los departamentos de la institución tanto operativos, administrativos y directivos comuniquen información pertinente y oportuna que en la actualidad constituye un activo valioso dentro del mercado.

### 3.3.4.1 Matriz de comunicación del departamento de finanzas

Información y comunicación				
Proceso de desarrollo de proyectos de inversión				
¿Qué comunica?	¿Quién comunica?	¿A quién comunica?	¿Cuándo comunica?	Medio de comunicación
<b>Identificar necesidades de financiamiento.</b>	Jefe Financiero	Gerente General	Cuando se detecta la necesidad.	Por correo electrónico
<b>Evaluar capacidad endeudamiento.</b>	Jefe Financiero	Gerente General	Al momento de conocer la capacidad.	Por correo electrónico
<b>Solicitar requerimientos mínimos para proyectos inmobiliarios.</b>	Jefe Financiero	Jefe de Planificación y Proyectos	Una vez que se conoce la capacidad para financiar proyectos.	Por correo electrónico
<b>Determinar el volumen de recursos necesarios.</b>	Jefe de Planificación y Proyectos	Jefe Financiero	Cuando se conoce los requerimientos necesarios.	Personalmente
<b>Evaluar la capacidad técnica de operación.</b>	Jefe de Planificación y Proyectos	Jefe Financiero	Al momento de identificar la capacidad técnica.	Personalmente
<b>Diseñar proformas presupuestarias.</b>	Jefe de Planificación y Proyectos	Jefe Financiero	Cuando se tiene desarrollada la propuesta.	Por correo electrónico
<b>Cotizar los valores inmobiliarios.</b>	Jefe Financiero	Gerente General	Una vez detallado los valores.	Por correo electrónico
<b>Realizar la propuesta del proyecto de inversión.</b>	Jefe Financiero	Jefe de Planificación y Proyectos	Al momento de contar con la propuesta completa.	Personalmente
<b>Verificar factibilidad de ejecución.</b>	Jefe de Planificación y Proyectos	Gerente General	Cuando se evalúa la factibilidad.	Por correo electrónico
<b>Aprobación del proyecto de inversión.</b>	Gerente General	Jefe Financiero	Una vez aprobado el proyecto.	Por correo electrónico

*Nota.* Matriz de comunicación del departamento de finanzas. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

<b>Información y Comunicación</b>				
<b>Proceso de evaluación de riesgos financieros</b>				
<b>¿Qué comunica?</b>	<b>¿Quién comunica?</b>	<b>¿A quién comunica?</b>	<b>¿Cuándo comunica?</b>	<b>Medio de comunicación</b>
<b>Identificar riesgos financieros.</b>	Jefe Financiero	Gerente General	Cuando se identifica el riesgo.	Por correo electrónico
<b>Evaluar el nivel del riesgo.</b>	Jefe Financiero	Gerente General	Al momento de determinar el nivel de riesgo.	Por correo electrónico
<b>Definir las variables que lo generan.</b>	Jefe Financiero	Jefe de Planificación y Proyectos	Una vez determinadas las causas.	Por correo electrónico
<b>Reconocer riesgos financieros en los proyectos.</b>	Jefe de Planificación y Proyectos	Jefe Financiero	Cuando se detectan los riesgos en proyectos.	Personalmente
<b>Identificar las variables causantes.</b>	Jefe de Planificación y Proyectos	Jefe Financiero	Al momento de identificar las causas.	Personalmente
<b>Desarrollar un informe de riesgos financieros en proyectos.</b>	Jefe de Planificación y Proyectos	Jefe Financiero	Cuando se tiene desarrollada el informe.	Por correo electrónico
<b>Consolidar y generar los informes financieros.</b>	Jefe Financiero	Gerente General	Una vez desarrollados los informes completos.	Por correo electrónico
<b>Evaluar el impacto de los resultados.</b>	Jefe Financiero	Gerente General	Al momento de conocer el nivel de impacto.	Personalmente
<b>Desarrollar mecanismos de mitigación y control.</b>	Gerente General	Jefe Financiero	Cuando se tenga propuesto el mecanismo de control.	Por correo electrónico
<b>Incorporar al portafolio de riesgos.</b>	Gerente General	Jefe Financiero	Una vez mitigado el riesgo.	Por correo electrónico

*Nota.* Matriz de evaluación de riesgos financieros. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 3.3.4.2 Matriz de comunicación del departamento técnico y de obra

<b>Información y Comunicación</b>				
<b>Proceso contratación de personal técnico y operativo para construcción</b>				
<b>¿Qué comunica?</b>	<b>¿Quién comunica?</b>	<b>¿A quién comunica?</b>	<b>¿Cuándo comunica?</b>	<b>Medio de comunicación</b>
<b>Definir los requerimientos técnicos para el nuevo personal.</b>	Jefe Técnico y de Obra	Gerente General	Cuando se definan competencias y capacidades.	Por correo electrónico
<b>Solicitar la contratación de nuevo personal.</b>	Jefe Técnico y de Obra	Jefe de Recursos Humanos	Al momento de requerir la contratación.	Por correo electrónico
<b>Determinar los procesos de selección.</b>	Jefe de Recursos Humanos	Jefe Técnico y de Obra	Una vez planteados los criterios.	Por correo electrónico
<b>Receptar documentación apropiada.</b>	Jefe de Recursos Humanos	Jefe Técnico y de Obra	Cuando se recepte la documentación.	Personalmente
<b>Aprobar y filtrar a los postulantes idóneos.</b>	Jefe Técnico y de Obra	Jefe de Recursos Humanos	Al momento de seleccionar a los candidatos.	Personalmente
<b>Citar y entrevistar a los postulantes aprobados.</b>	Jefe de Recursos Humanos	Jefe Técnico y de Obra	Cuando se defina el horario de entrevistas.	Por correo electrónico
<b>Solicitar documentación adicional.</b>	Jefe de Recursos Humanos	Jefe Técnico y de Obra	Una vez aprobado la entrevista.	Por correo electrónico
<b>Elaborar el informe con el detalle de posibles colaboradores.</b>	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Al momento de contar con el informe completo.	Personalmente
<b>Aprobar el ingreso del nuevo personal técnico.</b>	Gerente General	Jefe de Recursos Humanos	Cuando se apruebe el ingreso del personal.	Por correo electrónico
<b>Incorporar al nuevo personal técnico.</b>	Jefe de Recursos Humanos	Jefe Técnico y de Obra	Una vez aprobado el personal.	Por correo electrónico

*Nota.* Matriz de comunicación del departamento técnico y de obra. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

### 3.3.4.3 Matriz de comunicación del departamento de planificación y proyectos

<b>Información y Comunicación</b>				
<b>Proceso contratación de personal técnico y operativo para construcción</b>				
<b>¿Qué comunica?</b>	<b>¿Quién comunica?</b>	<b>¿A quién comunica?</b>	<b>¿Cuándo comunica?</b>	<b>Medio de comunicación</b>
<b>Identificar propuestas de mercado en construcción.</b>	Jefe de Planificación y Proyectos	Gerente General	Cuando se identifiquen los prospectos más adecuados.	Por correo electrónico
<b>Definir los proyectos más atractivos.</b>	Jefe de Planificación y Proyectos	Jefe Técnico y de Obra	Al momento de filtrar los proyectos.	Por correo electrónico
<b>Evaluar la complejidad de la obra.</b>	Jefe Técnico y de Obra	Jefe de Planificación y Proyectos	Una vez determinado la capacidad.	Por correo electrónico
<b>Desarrollar el informe de análisis de riesgos.</b>	Jefe Técnico y de Obra	Gerente General	Cuando se cuente con el informe detallado.	Personalmente
<b>Evaluar el costo beneficio del proyecto.</b>	Gerente General	Jefe de Planificación y Proyectos	Al momento de finalizar la selección.	Personalmente
<b>Seleccionar proyectos con mayor beneficio.</b>	Gerente General	Jefe Técnico y de Obra	Cuando se cuente con una lista de los proyectos.	Por correo electrónico
<b>Descartar proyectos con alto costo y mayor riesgo.</b>	Jefe Técnico y de Obra	Jefe de Planificación y Proyectos	Una vez determinado la capacidad y riesgo.	Por correo electrónico
<b>Seleccionar el proyecto más factible.</b>	Jefe de Planificación y Proyectos	Gerente General	Al momento de identificar su idoneidad.	Personalmente
<b>Elaborar la propuesta de proyectos.</b>	Jefe de Planificación y Proyectos	Gerente General	Cuando se cuente con la propuesta.	Por correo electrónico
<b>Aprobar las negociaciones para iniciar el nuevo proyecto.</b>	Gerente General	Jefe de Planificación y Proyectos	Una vez aprobado el desarrollo del nuevo proyecto.	Por correo electrónico

*Nota.* Matriz de comunicación del departamento de planificación y proyectos. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

### **3.3.5 Supervisión**

El componente de supervisión está centrado en evaluar la calidad de los procesos, con el propósito de generar sugerencias de mejora continua que aumenten la efectividad de estos, aplicando medios de control y monitoreo permanente que ratifiquen que las actividades se están desarrollando con los niveles esperados de productividad y profesionalismo, aportando un sistema de control completo.

La supervisión según Vera Loor (2020) permite que el control interno sea flexible haciendo posible implementar cambios y adaptar medios de monitoreo para medir la calidad y eficiencia de los procesos. De esta manera el sistema de control interno esta completo, pues la supervisión garantiza que los demás componentes están siendo ejecutados correctamente y en base a los requerimientos necesarios.

#### **3.3.5.1 Lista de verificación**

La lista de verificación o check list es una herramienta de control interno sumamente importante, pues su utilización está presente dentro de todas las instituciones que mantienen procesos de calidad y se guían por estándares internacionales que ratifican la confiabilidad en sus operaciones y giro de negocio. El check list consiste en un cuestionario preciso que actúa como mecanismo de control que monitorea las actividades de la empresa (Santillana, 2015). Esta herramienta es detallada y precisa, pues al ser un cuestionario de preguntas cerradas, su utilización es eficiente.

### 3.3.5.1.1 Lista de verificación para el departamento de finanzas

Lista de verificación de Control Interno				
Proceso de desarrollo de proyectos de inversión				
No.	Descripción	Si	No	Observación
1	¿Las operaciones empresariales tienen la solvencia financiera necesaria?			
2	¿Las necesidades detectadas están acorde a los requerimientos de la empresa?			
3	¿Las operaciones y los recursos empresariales están en capacidad de solventar las deudas adquiridas?			
4	¿Los requerimientos de financiamiento cubren los valores necesarios para ejecutar los proyectos inmobiliarios?			
5	¿La cantidad de recursos están incluidos en el presupuesto?			
6	¿El proyecto de inversión contempla las capacidades técnicas para cubrir las deudas?			
7	¿Las proformas presupuestarias cotejan los montos reales del mercado?			
8	¿Los presupuestos están desarrollados en base a los requerimientos del proyecto?			
9	¿Lo proveedores son empresas confiables que sustenten sus operaciones mercantiles?			
10	¿Los valores propuestos por los proveedores están de acuerdo a los valores ofertados en el mercado?			
11	¿Los contratos con proveedores tiene la debida firma de autorización con el gerente general de ambas partes?			
12	¿La propuesta contempla riesgos financieros e impacto?			
13	¿Los análisis de riesgos arrojan datos fiables de su idoneidad?			
14	¿El nivel de factibilidad está de acuerdo con los estándares que maneja la empresa?			
15	¿El gerente general tiene pleno conocimiento de manejo financiero?			

*Nota.* Lista de verificación para el departamento de finanzas. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

## **Presentación del sistema de control interno**

### **Carta de presentación**

Ambato, 05 de enero del 2024

Ing. Alfredo Quinga

Gerente de la Compañía Constructora y Consultora QMAY & Asociados ALFAQ S.A.

**Presente.** –

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo y a su vez deseándole muchos éxitos en su vida personal y profesional, es un agrado para mí dirigirme a usted para brindar mi agradecimiento por permitirme realizar mi proyecto de grado “Sistema de Control Interno para la Compañía Constructora y Consultora Qmay & Asociados Alfaq S. A. en su prestigiosa empresa y proponer mejoras pertinentes.

El diseño de este proyecto tiene sus bases en modelos internacionales de sistemas control interno aplicando la metodología COSO III o COSO 2013 para las áreas consideradas como críticas o fundamentales para mantener el giro de negocio en marcha, correspondientes a: departamento de finanzas, departamento técnico y de obra, y departamento de proyectos.

A criterio personal, se recomienda que la empresa implemente estas propuestas en sus operaciones en un futuro próximo. Esto le permitirá generar mecanismos de control más efectivos, que sean intuitivos y fáciles de ejecutar, para que el giro de negocio este siempre respaldado por lineamientos de calidad que agreguen valor a los procesos empresariales, de manera que la información y servicios sean fiables.

En la siguiente ilustración se muestra en resumen las propuestas a elaborar para cada componente de la entidad, dividido en los tres departamentos:



Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• FODA</li> <li>• Objetivos Estratégicos</li> <li>• Principios y Valores éticos</li> </ul>
Evaluación de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de riesgo</li> <li>• Mapa de calor</li> </ul>
Actividades de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de políticas y procedimientos</li> <li>• Flujogramas</li> </ul>
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de información y comunicación</li> </ul>
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de verificación o Check List</li> </ul>

*Nota.* Se puede observar las propuestas que fueron elaboradas para cada componente. **Elaborado por:** Nuñez (2023)

### Matriz de seguimiento y monitoreo

Como Gerente General y representante de la empresa, tiene la potestad y derecho de verificar el cumplimiento y efectividad del sistema de control interno mediante una matriz de seguimiento y monitoria donde se establezcan las acciones que tomara para hacer posible el cumplimiento de los objetivos del control interno.

<b>Detalle</b>	<b>Ambient e de control</b>	<b>Evaluación de riesgos</b>	<b>Actividades de control</b>	<b>Información y comunicación</b>	<b>Supervisión</b>
¿Qué se hará?					
¿Cómo se hará?					
¿Para qué se hará?					
¿Cuál es el resultado?					
¿Quién es el responsable?					
¿Quién supervisa?					
Recursos asignados					
Tiempo de ejecución					

Atentamente:

---

Kassandra Nuñez  
C.C. 180550193-7  
Estudiante de Contabilidad y Auditoría  
Universidad Técnica de Ambato

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

En la evaluación diagnóstica, se detectaron diferentes errores, inconsistencias y falencias que perjudican el control de las operaciones en la empresa, evidenciando una clara falta de interés por parte del personal operativo y miembros directivos en mejorar la calidad de sus procesos y servicios ofertados al mercado, esto ha generado que las actividades se desarrollen únicamente bajo concepto y procedimientos empíricos, que no evalúan o categorizan sus acciones conforme a la necesidad operativa o los requerimientos de los clientes en la ejecución de proyectos inmobiliarios.

Al desarrollar una propuesta en base al modelo de gestión COSO III o COSO 2013, da la posibilidad de implementar este modelo en las operaciones empresariales, pues sus diferentes componentes abordaron temas de relevancia que han generado inconsistencias leves, es por ello que, la propuesta considera el diseño de una planificación estratégica, requerimientos del personal, actividades de control y una gestión adecuada de información con capacidad de socialización.

Finalmente, la propuesta para el sistema de control interno, se acopla a las necesidades de cada departamento, pues tiene políticas y lineamientos que regulan el accionar del personal en cada una de sus áreas de trabajo, haciendo posible que la dirección controle oportunamente y evalúe los resultados en base a estándares de calidad, esto permite que el personal disponga de un manual que detalle cuáles son las responsabilidades y funciones a desarrollar para que se cumplan los objetivos empresariales, además de presentar los medios para verificar este cumplimiento.

## **4.2 Recomendaciones**

Es factible que la empresa una vez que tiene pleno conocimiento de sus falencias dentro de sus operaciones y los riesgos que estas representan para el giro de negocio, ponga en marcha una evaluación interna por parte de todos los integrantes de manera que se ratifique los hallazgos iniciales en los demás departamentos, para poder profundizar en los requerimientos de mejora y la importancia de contar con un sistema de control interno que abarque toda la organización.

Una vez que el sistema de control interno este en marcha su implementación, es necesario realizar una prueba piloto donde se adopte paulatinamente las propuestas de mejora, de manera que no se presenten resistencias obvias a la mejora de la capacidad operativa, pues las actividades anteriores se realizaban de manera empírica y no bajo un estándar que define la correcta ejecución de los procesos internos.

La compañía debe realizar análisis e implementar evaluaciones al personal, los procesos, riesgos y resultados, continuando con el desarrollo de la propuesta en todos los departamentos, englobando las políticas de calidad a un cumplimiento de objetivos más eficiente y con mayor propósito de realización corporativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álava, M., Molina, E., & Recalde, L. (2023). Manejo adecuado del informe COSO para el control interno de una organización. *Digital Publisher*, 8(2), 161-171.  
doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680>
- Alonso, C. (23 de noviembre de 2020). *GlobalSuite Solutions*. Obtenido de GlobalSuite Solutions: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>
- Andia, W. (enero-julio de 2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Arias , F. (2012). *El Proyecto de Investigación Introduccion a la metodología científica* (Sexta Edición ed.). Caracas: Episteme.
- Auditool. (1 de junio de 2016). *Auditool*. Obtenido de Auditool :  
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Baena Paz , G. (2014). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Banda Ortiz , J. (2021). *Gestion de la calidad y la productividad en el sector de la construccion de la zona 3 en el Ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33481/1/039%20ADE.pdf>
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno Teoría y aplicación práctica . PROFIT*.
- Bernal , C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. Tercera edición). (O. F. Palma, Ed.) Colombia: Pearson.

- Cantón Mayo, I. (2010). Introducción a los Procesos de calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5), 3-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
- Carrión Martínez, E. D., & Antón Santeliz, G. E. (2021). *Evaluación del control interno bajo la metodología COSO 2013, en las cuentas por cobrar de la empresa NICA-TRANSFER, S.A. por el período 2019*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua], Repositorio Institucional RIUMA. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Castillo Alcarraz, M. J., & Dávila Bravo, E. M. (2015). *Control interno y su incidencia en las operaciones de fondos fijos de la empresa Ransa Comercial S.A - Lima*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional del Callao], Repositorio Institucional UNAC. Obtenido de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/1527>
- Censo Nacional Económico . (2010). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>
- Chiavenato. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. McGrawHill (México).
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2023). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (5.º ed ed.). McGraw Hill.
- Coloma , M., & Costa, F. (2014). *CAPIC REVIEW*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7145014#:~:text=El%20Informe%20COSO%20es%20un,lo%20relacionado%20al%20control%20interno.>
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2013). Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

- Cortez, D. (2023). Metodología 5'S: Una revisión del estado del arte. *Imaginario Social*, 6(2), 184-192. Obtenido de <https://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/113/236>
- COSO. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (7 de julio-septiembre de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación de Educación Médica*, 2(7), 162-167. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Dobronich, Verónica Jimena. *Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos*. Segunda Edición. Florida: Valleta Ediciones S.R.L, 2012.
- Elizalde Marín, L. (2018). *eumed*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/4/control-interno-contemporaneo.html>
- Estupiñán, R. (2021). *Control interno y fraudes Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe Ediciones.
- Fernández, J. (25 de Octubre de 2013). *Fundamento de Investigación*. Obtenido de Blogger: <https://shounyalamilla.blogspot.com/p/23-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo.html>
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. IICO.
- Franklin Fincoesky, E. B. (2022). *Organización de Empresas* (5.º ed ed.). McGraw Hill.
- González Herrera, K. C., Castillo Gallegos, A. L., & Alcazar Suárez, O. I. (2021). *Planeación Estratégica Enfoque teórico práctico*. Universidad Tecnológica Metropolitana.
- Grupo FARO . (2020). Obtenido de <https://grupofaro.org/analisis/sector-construccion-ecuador-epoca-covid-19/>

- Hernández, C., Villagrama, R., Cruz, K., & Caamal, A. (2023). Aplicación de la metodología 5S en un almacén para mejora en una industria azucarera. *Digital Publisher*, 8(1), 317-327. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1640>
- Ley Organica de la Contraloria General del Estado. (12 de junio de 2022). Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo31.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo31.pdf)
- Luna, G., Alcívar, F., Salazar, J., & Andrade, C. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial*. E-IDEA OMWIN.
- Mantilla , S. A. (2013). *Auditoría del Control Interno* (Tercera Edición ed.). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/114316>
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno Informe COSO* (4.º ed.). Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. (2018). *Auditoría del Control Interno* (4.º ed.). Ecoe Ediciones.
- Mendoza , W., Delgado , M., Garcia , T., & Barreiro , I. (28 de octubre de 2018). *Revista Científica Dominio de las ciencias*. Obtenido de Revista Científica Dominio de las ciencias: [file:///C:/Users/MI%20LENOVO/Downloads/Dialnet-ElControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/MI%20LENOVO/Downloads/Dialnet-ElControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251%20(6).pdf)
- Mendoza, T. (2015). *Control interno y su incidencia en la gestión*. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/1066>
- Molina, M. (2021). *uteq*. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/1066>
- Montalvo Chedrau, G. (2018 ). *Revista Econòmica del IDE* . Obtenido de [https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2018/04/Perspectiva\\_Febrero\\_2018\\_P.pdf](https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2018/04/Perspectiva_Febrero_2018_P.pdf)
- Morán, N. V. (2018). *scielo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000100018&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000100018&script=sci_arttext&tlng=en)



- Münch, G. (2011). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. (2.º ed ed.). Pearson Educación.
- Navarrete Pilacuan, M. P., Cevallos Imbaquinga, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Tito Espinosa, M. J. (2023). *Planificación estratégica*. Centro de Investigación y Desarrollo.
- Navas , S., & Navarro , P. (2018). Situación de la administración financiera en los constructores de obras civiles en la provincia de Tungurahua. Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1519>
- Norma Internacional ISO 9001. (2015). Obtenido de <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas su aplicación y efectividad*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Pungitore, J. L. (2006). *Sistemas administrativos y control interno: Descripción de las operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control*. Osma D.Buyatti.
- Quinga , A. (14 de octubre de 2023). Reseña Historica. (K. Nuñez, Entrevistador)
- Ramírez , A., & Zwer , A. (enero-julio de Medellín). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-minister*(20), 91-111. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327350004.pdf>
- Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica* (1.º ed ed.). Edicions UAPA.
- Ramón Ruffner, J. G. (31 de 12 de 2004). El Control interno en las empresas privadas. *Quipucamayoc*, 11(22), 81-87. doi:<https://doi.org/10.15381/quipu.v11i22.5476>
- Revista Gestión* . (19 de julio de 2020). Obtenido de Revista Gestión : <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-construccion-un-pilar-de-la-economia-debilitado-por-la-pandemia>

- Rodríguez, J. (2009). *Control Interno: Un efectivo sistema para la empresa*. Trillas.
- Sanchez, A., Vayas , T., Mayorga , F., & Freire, C. (2020). Obtenido de <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Sector-Construcci%C3%B3n-Ecuador.pdf>
- Santa Cruz Marín , M. (28 de octubre de 2014). *Revista de Investigación de Contabilidad*. Obtenido de Revista de Investigación de Contabilidad: <file:///C:/Users/MI%20LENOVO/Downloads/832-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1080-1-10-20180524.pdf>
- Santa Cruz Marín, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *El control interno basado en el modelo COSO*, 36-43.
- Santillana, J. (2015). *Sistemas de control interno* (3.º ed.). Pearson.
- Solano , L. (abril de 2009).El Proceso de Visualización desde la Perspectiva de la Responsabilidad social corporativa. 1-13. Obtenido de Vivat Academia: <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525753040001.pdf>
- Superintendencia de Bancos. (marzo de 2022). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de <https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2022/05/estudio-sectorial-construccion-mar-22.pdf>
- Troncoso , C., & Amaya , A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. doi:<https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Vera Loor, R. Y. (2020). Control interno como herramienta antifraude para las organizaciones. *Caleidoscopio de las Ciencias Sociales*, 1(1), 1-18. doi:<https://doi.org/10.38202/caleidoscopio.1>

Villafuerte Burgos , C. (junio de 2018). *Pontifica Universidad Católica del Ecuador*.

Obtenido de

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>

Yagual , A., Lopez , M., & Narváz , J. (19 de julio de 2018). La contribución del sector de la construcción sobre el producto interno bruto PIB en Ecuador. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/journal/695/69559233023/html/>