

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

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

Tema:

"Sistema de control interno para la empresa Planificación Decoración, Construcción S.A. (Pladeco S.A.)"

Autor: Cruz Adame, Johan Wilson

Tutora: Lcda. Silvia Janeth, Navas Alcívar, Mg.

Ambato-Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Lcda. Silvia Janeth Navas Alcívar, Mg con cédula de identidad No. 1802364685, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA PLANIFICACIÓN DECORACIÓN, CONSTRUCCIÓN S.A. (PLADECO S.A.)",** desarrollado por Johan Wilson Cruz Adame, 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 Instructivo del Reglamento para la Titulación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación de este 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 2025

TUTORA

.....

Lcda. Silvia Janeth Navas Alcívar, Mg.

C.I. 1802364685

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Johan Wilson Cruz Adame con cédula de identidad No. 1804745212, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA PLANIFICACIÓN DECORACIÓN, CONSTRUCCIÓN S.A (PLADECO S.A.)",** asi como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto Integrador.

Ambato, Febrero 2025

AUTOR



.....

Johan Wilson Cruz Adame

C.I. 1804745212

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 autor.

Ambato, Febrero 2025

AUTOR



.....

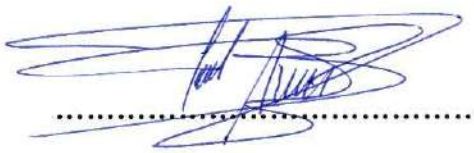
Johan Wilson Cruz Adame

C.I. 1804745212

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA PLANIFICACIÓN DECORACIÓN, CONSTRUCCIÓN S.A (PLADECO S.A.)"**, elaborado por Johan Wilson Cruz Adame, 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 2025



Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova Mg.

PRESIDENTE



Dra. Ximena Morales

MIEMRBO CALIFICADOR



Dra. Maribel Paredes

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente proyecto integrador se lo dedico a mis padres Wilson y Jacqueline quienes son mis pilares fundamentales gracias a ellos estoy cumpliendo un logro más en mi vida.

A mis abuelitos, en especial a mi abuelita Mamita Emma que está en cielo quien siempre me cuido y espero que se sienta orgullosa de lo que estoy realizando.

A mi hermana Jenny por siempre estar cuando le he necesitado y me ha sabido dar un consejo y nunca dejarme solo, a Sol por estar conmigo, apoyarme y nunca dejarme rendir.

Mis amigos fieles caninos Lucas y Chester que han estado incondicionalmente, mis amigos que me ha dado la universidad, a mis familiares, y profesores que me ayudaron a cumplir mi meta.

Johan Wilson Cruz Adame

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy gracias a Dios por seguir con vida y poder cumplir esta meta, por protegerme en todo momento y darme otra oportunidad.

Un agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Faculta de Contabilidad y Auditoría por ayudarme a crecer como profesional en sus aulas.

A mi tutora Lcda. Silvia Janeth Navas Alcívar, Mg. Por saberme guiar en este trabajo y compartirme sus conocimientos para terminar con éxito este proyecto integrador.

Un sincero agradecimiento a la empresa Pladeco S.A. que me abrió las puertas para poder realizar el presente proyecto integrador.

A mi familia y amigos que he conocido a lo largo de este tiempo universitario, quienes he compartido varias experiencias.

Johan Wilson Cruz Adame

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO **PÁGINA**

A. PÁGINAS PRELIMINARES

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 xii

ÍNDICE DE FIGURAS xiv

RESUMEN EJECUTIVO xv

ABSTRACT xvi

B. CONTENIDOS

CAPÍTULO I 1

MARCO TEÓRICO 1

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 estratégicos 1

1.1.1.3 Estructura organizacional 3

1.1.1.4 Detalles de operación 4

1.1.1.5 Detalles legales 4

1.1.1.6 Marcas y logos 5

1.1.1.7 Ubicación 5
1.1.2 Descripción del entorno 6
1.1.2.1 El rol de los sistemas de control interno en las empresas constructoras 6
1.1.2.2 El sector de la construcción en la provincia de Tungurahua 7
1.1.2.3 Sector de la construcción en la ciudad de Ambato 7
1.1.3 Justificación 8
1.1.4 Objetivos 9
1.2 Revisión de la literatura 9
1.2.1 Auditoría 9
1.2.2 Teoría de los Sistemas por Ludwig Yon Bertalanffy 9
1.2.3 Control 10
1.2.4 Control interno 10
1.2.5 Tipos de riesgos 10
1.2.6 Importancia 11
1.2.7 Métodos de evaluación de control interno 11
1.2.8 Origen del COSO 12
1.2.9 Informe COSO 12
1.2.10 Modelo COSO 13
1.2.11 Modelo COSO Gestión de Riesgo Empresarial (ERM) 2017 13
1.2.12 Componentes del COSO 13
1.2.13 Entorno de control 14
1.2.14 Evaluación de riesgos 15
1.2.15 Actividades de Control 15
1.2.16 Información y comunicación 15
1.2.17 Supervisión del sistema de control – Monitoreo 15
CAPÍTULO II 16
METODOLOGÍA 16

2.1 Descripción de la metodología 16
2.1.1 Unidad de análisis 16
2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información 16
2.1.2.1 Fuentes primarias 16
2.1.2.2 Fuentes secundarias 20
2.1.3 Fases del desarrollo 20
CAPÍTULO III 22
DESARROLLO 22
3.1 Resultados 22
3.2 Diagnóstico inicial 22
3.2.1 Entrevista 23
3.2.2 Cuestionario de control interno 29
3.3 Diseño del sistema de control para "Pladeco S.A" 41
3.3.1 Ambiente de control 43
3.3.1.1 Objetivos estratégicos 43
3.3.1.2 Organigrama estructural 44
3.3.1.3 Manual de funciones 45
3.3.2 Evaluación de riesgos 52
3.3.2.1 Identificación de riesgos 53
3.3.2.2 Mapa de calor 53
3.3.2.3 Matriz de riesgos 55
3.3.3 Actividades de control 58
3.3.3.1 Políticas para las áreas misionales 58
3.3.3.1.1 Área financiera 58
3.3.3.1.2 Área contable 59
3.3.3.1.3 Área técnica 61
3.3.3.2 Procedimientos para las áreas misionales 62

3.3.3.2.1 Procedimientos para el área financiera 62
3.3.3.2.2 Procedimientos para el área contable 63
3.3.3.2.3 Procedimientos para el área técnica 65
3.3.4 Información y comunicación 66
3.3.4.1 Establecimiento de fuentes y canales de información interna y externa. 66
3.3.5 Supervisión y monitoreo 69
3.3.5.1 Checklist de control interno 69
3.4 Presentación del sistema de control interno 72
3.4.1 Carta de presentación 72
CAPÍTULO IV 74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 74
4.1 Conclusiones 74
4.2 Recomendaciones 75
C. MATERIALES DE REFERENCIA
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 76

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Tabla 1 Ranking Tungurahua 8
Tabla 2 Personas Entrevistadas 17
Tabla 3 Preguntas de la Entrevista 17
Tabla 4 Personas Encuestadas 18
Tabla 5 Preguntas del Cuestionario 19
Tabla 6 Fases 20
Tabla 7 Pregunta 1 23
Tabla 8 Pregunta 2 24
Tabla 9 Pregunta 3 24
Tabla 10 Pregunta 4 25
Tabla 11 Pregunta 5 26
Tabla 12 Pregunta 6 26
Tabla 13 Pregunta 7 27
Tabla 14 Pregunta 8 28
Tabla 15 Cuestionario de control interno 30
Tabla 16 Cuestionario de control interno 33
Tabla 17 Cuestionario de control interno 36
Tabla 18 Cuestionario de control interno 38
Tabla 19 Manual de funciones para el financiero 46
Tabla 20 Manual de funciones contadora 47
Tabla 21 Manual de funciones asistente contable 48
Tabla 22 Manual de funciones jefe de proyectos 50
Tabla 23 Manual de funciones ingenieros de obra 51
Tabla 24 Identificación de riesgos en las áreas misionales 53
Tabla 25 Mapa de calor de las áreas misionales 54
Tabla 26 Rangos del nivel de riesgo 54
Tabla 27 Matriz resumen del nivel de riesgo 55
Tabla 28 Matriz de riesgo 56
Tabla 29 Políticas para el área financiera 58
Tabla 30 Políticas para el área contable 59

Tabla 31 Políticas para el área técnica 61
Tabla 32 Ficha de procedimientos para el área financiera 62
Tabla 33 Ficha de procedimientos para el área contable 63
Tabla 34 Ficha de procedimientos para el área técnica..... 65
Tabla 35 Información y comunicación para el área financiera 67
Tabla 36 Información y comunicación para el área contable..... 67
Tabla 37 Información y comunicación para el área técnica..... 68
Tabla 38 Checklist para el área financiera 69
Tabla 39 Checklist para el área contable..... 70
Tabla 40 Checklist para el área técnica..... 71

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Figura 1 Organigrama de Pladeco S.A. 3
Figura 2 Logotipo 5
Figura 3 Ubicación 5
Figura 4 Tipos de riesgos 10
Figura 5 Métodos de Evaluación 11
Figura 6 Función de control dentro del proceso administrativo de las organizaciones 12
Figura 7 Modelo COSO 13
Figura 8 Componentes COSO 14
Figura 9 Objetivos estratégicos 44
Figura 10 Organigrama áreas misionales 45
Figura 11 Flujograma de procedimiento área financiera 63
Figura 12 Flujograma de procedimiento área contable 64
Figura 13 Flujograma de procedimiento área técnica 66

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: "SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA PLANIFICACIÓN DECORACIÓN, CONSTRUCCIÓN S.A. (PLADECO S.A.)"

AUTOR: Johan Wilson Cruz Adame

TUTORA: Lcda. Silvia Janeth Navas Alcívar, Mg.

FECHA: Febrero 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador tuvo como propósito diseñar el sistema de control interno a la Empresa Planificación Decoración, Construcción S.A (Pladeco S.A.), utilizando la metodología COSO 2017, para las áreas misionales de la empresa "Pladeco S.A." ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Su finalidad fue mejorar el sistema de control ambiguo que poseían y en ciertas áreas no lo tenían para asi reducir los riesgos que se pueden surgir. El diseño comenzó con un diagnóstico de los controles que tenían antes del presente sistema. Este conto con una entrevista y un cuestionario a los jefes/encargados de cada departamento. De esta manera obtuvimos, organigrama, manuales de función, matriz de riesgos, políticas y procedimientos, checklist de control interno, todo esto para las necesidades de la empresa. Se concluye que "Pladeco S.A." contaba con ciertas falencias ya que ciertas áreas de la empresa no tenían objetivos ni normas a seguir, por lo que era necesario el diseño de un sistema de control interno para regular los procedimientos que se realicen dentro de las áreas de contabilidad, financiero y proyectos. Este sistema se convierte en un recurso fundamental para la empresa.

PALABRAS DESCRIPTORAS: SISTEMA, CONTROL INTERNO, COSO 2017, PLADECO S.A, ÁREAS MISIONALES.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING

ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: "INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE COMPANY PLANIFICACIÓN DECORACIÓN, CONSTRUCCIÓN S.A. (PLADECO S.A.)."

AUTHOR: Johan Wilson Cruz Adame

TUTOR: Silvia Janeth Navas Alcívar, Mg.

DATE: February 2025

ABSTRACT

The purpose of this integrative project was to design the internal control system for the Company Planning Decoration, Construction S.A (Pladeco S.A.), using the COSO 2017 methodology, for the mission areas of the company "Pladeco S.A." located in the Ambato canton, province of Tungurahua. Its purpose was to improve the ambiguous control system that they had and in certain areas they did not have it to reduce the risks that may arise. The design began with a diagnosis of the controls they had before the present system. This includes an interview and a questionnaire with the heads/managers of each department. In this way we obtained an organization chart, function manuals, risk matrix, policies and procedures, internal control checklist, all of this for the needs of the company. It is concluded that "Pladeco S.A." It had certain shortcomings since certain areas of the company did not have objectives or standards to follow, so it was necessary to design an internal control system to regulate the procedures carried out within the accounting, financial and project areas. This system has become a fundamental resource for the company.

KEYWORDS: SYSTEM, INTERNAL CONTROL, COSO 2017, PLADECO S.A, MISSIONAL AREAS.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa

La empresa Pladeco S.A. tuvo la siguiente trayectoria conforme consta en su página web Pladeco S.A. (2024) como se describe a continuación:

La empresa surgió en 1965 como una compañía dentro del sector de la construcción, su trayectoria incluye superar grandes desafíos en la realización de proyectos de envergadura, que los ha consolidado como una de las firmas con más experiencia en el campo. Atribuyen su éxito al potencial y la capacitación de su equipo humano, fundamental para el crecimiento organizado y constante.

Se han diversificado sus servicios para impulsar proyectos innovadores y eficientes, respaldados por sistemas de gestión que garantizan el logro de objetivos. Fueron pioneros en Ecuador al implementar el concepto de Gerenciamiento Integral en inversiones inmobiliarias, centrándose en el diseño de Conjuntos Habitacionales que añaden valor a las inversiones de sus clientes.

Se adaptan continuamente al dinámico entorno del sector de la construcción, incorporando nuevas técnicas constructivas con rigurosos estándares de seguridad industrial, priorizando la protección del ser humano y el medio ambiente.

En 1968, construyeron la sucursal del Banco Central del Ecuador en Ambato, un edificio de siete pisos más el subsuelo; elaborado en hormigón armado y equipado con vidrios de alta resistencia, así como una caja fuerte de tres capas de hormigón, para seguridad y garantía que requería la entidad bancaria.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

A continuación, se detallan los siguientes aspectos estratégicos de la empresa Pladeco S.A. conforme consta en su página web Pladeco S.A. (2024).

Misión

Ser una empresa con experiencia, sustentada en nuestros valores corporativos, que asume sus compromisos y construye con excelencia proyectos de calidad, brindando confianza a sus clientes con responsabilidad social y respeto al medio ambiente.

Visión

Liderar el sector de la construcción a nivel nacional contribuyendo al crecimiento y desarrollo integral, con innovación tecnológica, diseño vanguardista y altos estándares de calidad.

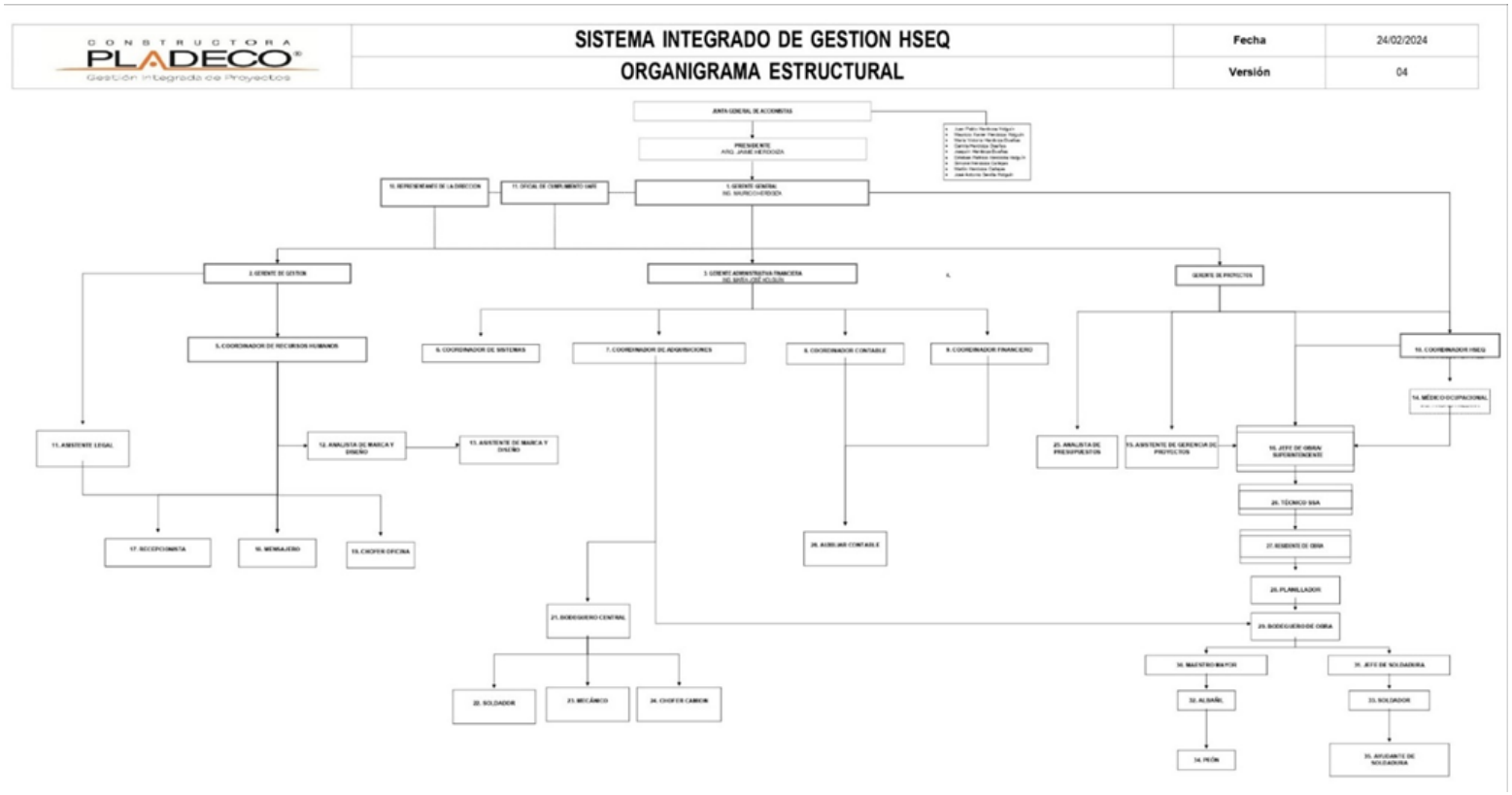
Valores corporativos

- Ética
- Honestidad
- Puntualidad
- Lealtad al cliente

1.1.1.3 Estructura organizacional

Figura 1

Organigrama de Pladeco S.A.



Nota. Organigrama de la empresa Pladeco S.A. Fuente. Pladeco S. A.

1.1.1.4 Detalles de operación

- Vivienda
- Ingeniería civil
- Edificaciones y complejos industriales
- Infraestructura vial e hidráulica
- Complejos educativos
- Centros comerciales
- Edificios residenciales

1.1.1.5 Detalles legales

Normativa interna

- Reglamento interno de trabajo

Normativa externa

- Constitución de la república del ecuador
- Ley de seguridad social
- Ley de compañías
- Ley de régimen tributario interno
- Ley orgánica de ordenamiento territorial, uso y gestión del suelo
- Ley orgánica del sistema de contratación pública
- Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública
- Código de trabajo
- Reglamento al código orgánico del ambiente

1.1.1.6 Marcas y logos

Figura 2

Logotipo

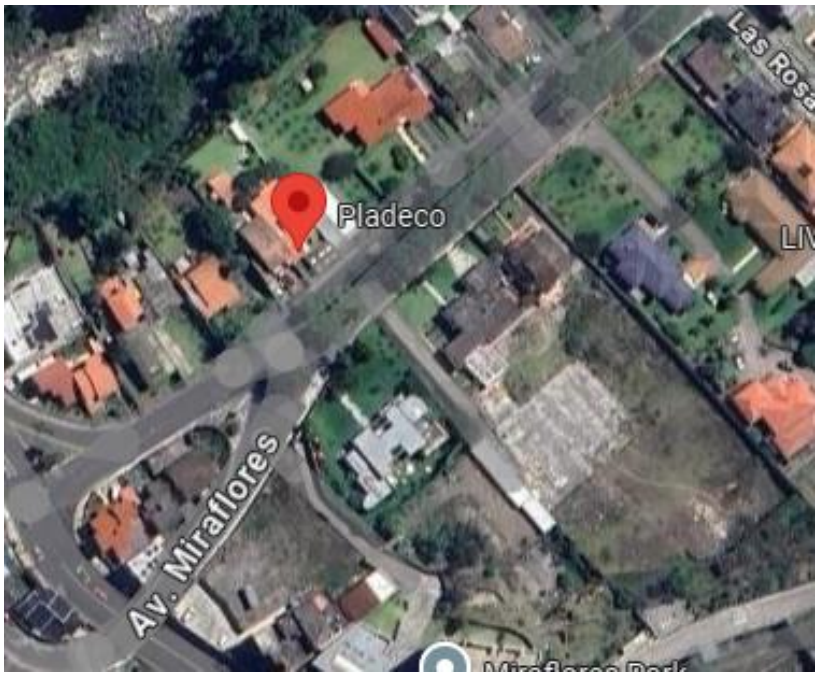
Nota. Logotipo principal de la empresa Pladeco S.A. Fuente (Pladeco S.A. 2024).

1.1.1.7 Ubicación

La oficina matriz de la empresa Pladeco S.A. se encuentra ubicada diagonal al Monumento Mario Cobo, Av. Miraflores 11-252, Ambato

Figura 3

Ubicación



Nota. Ubicación oficial de la Empresa Pladeco S.A. Fuente (Google Maps, 2024).

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 El rol de los sistemas de control interno en las empresas constructoras

Para Ruffner (2014) el control interno (C.I.) es crucial, ya que impulsa la eficiencia, asegura la efectividad y previene incumplimientos de las normas y principios contables aceptados. Los directivos de las empresas deben crear un ambiente de control, establecer procedimientos específicos de supervisión y reconocer las limitaciones propias del control interno. De la misma forma, Mejía & Pandales (2018) indica que el C.I. no es un evento puntual o esporádico, sino una serie de acciones coordinadas y consistentes que están integradas a los procesos y actividades de la empresa. Estas acciones se llevan a cabo de forma constante en todas sus operaciones y son parte esencial de la gestión realizada por la dirección y la gerencia.

En Dinamarca se maneja un modelo de control interno que es catalogado como uno de los mejores, esto se debe a que las instituciones estatales gestionan sus finanzas mediante un sistema financiero local, mientras que la contabilidad se realiza a través de un sistema contable centralizado, utilizado para preparar las cuentas públicas (López, C. et al., 2016). Por otro lado, las limitaciones surgen cuando no se ajustan previamente los objetivos del control interno, lo que puede llevar a decisiones erróneas por parte del profesional encargado. Estas fallas también pueden deberse a errores humanos, la anulación del control interno por la dirección, o la elusión de controles por conveniencia, ya sea por parte de la dirección, otros miembros del personal o terceros (Shapiama et al., 2021).

En México, las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, junto con la Procuraduría General de la República, están obligadas a cumplir con el acuerdo relacionado con el control interno. La responsabilidad de su implementación y del cumplimiento de los compromisos que surjan recae en los titulares de estas instituciones y en los servidores públicos que forman parte de ellas (Béjar & Orrico, 2013).

1.1.2.2 El sector de la construcción en la provincia de Tungurahua

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en Tungurahua hay 1077 empresas que se dedican a la construcción, destacando entre las provincias más demandas a nivel nacional (INEC 2023). Dentro de la provincia, la ciudad de Ambato tiene 829 empresas constructoras dado que es una de las ciudades pioneras en este sector. Las labores de construcción abarcan proyectos de ingeniería como obras civiles, condominios, puentes, carreteras, edificios y obras electromecánicas (PUCP, 2017).

Según la Corporación Financiera Nacional (2023) el sector de construcción en el año 2022 registró $4,317.72 MM de Valor Agregado Bruto, lo que representó una participación del 6.09% sobre el Producto Interno Bruto (PIB) total. Asi mismo Navas & Navarro (2018) mencionan que, en Tungurahua, operan tanto empresas constructoras como profesionales independientes y personas naturales. El Colegio de Ingenieros Civiles de la provincia cuenta con aproximadamente 844 miembros afiliados, quienes participan en la construcción de proyectos habitacionales, viviendas unifamiliares, edificios de apartamentos y obras públicas, con el fin de atender la demanda de vivienda.

Tener una casa propia es esencial para el desarrollo de las personas, ya que proporciona seguridad y facilita la integración en la sociedad, además de ser un espacio donde se puede formar una familia (Rubio & Coronel, 2018). En Tungurahua, en los últimos años se ha visto un crecimiento de la población de 563.532 personas (INEC, 2024).

Por otro lado, para Banda (2021) las organizaciones del sector de la construcción buscan aplicar sistemas de gestión que les permitan incorporar estrategias competitivas en sus operaciones, con el objetivo de ampliar su participación en el mercado, donde ya operan varias empresas certificadas.

1.1.2.3 Sector de la construcción en la ciudad de Ambato

La ciudad de Ambato es la capital de Tungurahua, es la urbe más poblada de la provincia con 329.856 ciudadanos según el INEC (INEC, 2010).

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros hay 324 compañías activas en el sector de la construcción en la provincia de Tungurahua Supercias (2023), destacándose dentro del ranking de la provincia las 5 mejores

compañías, de las cuales Pladeco S.A. es la segunda mejor compañía en la actividad, destacando su importancia a nivel de la provincia y del país.

Tabla 1
Ranking Tungurahua

N°	Empresa o Compañía
1	Alvarado-Ortiz Constructores Cia. Ltda.
2	Planificación Decoración, Construcción S.A (Pladeco S.A)
3	Erazo & Arauz Constructora y Servicios Cia. Ltda.
4	Opalo Constructora Cia. Ltda.
5	Construcfrevi Cia. Ltda.

Nota. Ranking empresarial Tungurahua. Elaboración propia. Fuente (Supercias, 2023).

La empresa Planificación Decoración, Construcción S.A (Pladeco S.A), cuenta con un Sistema de Control Interno ambiguo, por tal motivo se mejorará su funcionalidad con el fin de realizar las actividades de forma correcta y evitar debilidades en los procesos de la empresa.

1.1.3 Justificación

En el caso Odebrecht conocido mundialmente por su corrupción en varios países según (Durand, 2018) la relación entre legislación a medida y la debilidad del control interno se confirma al priorizar proyectos y debilitar la supervisión, creando el mal precedente de aprobar leyes para contradecir otras bajo el argumento de interés nacional.

Desde hace tiempo, el control interno se ha considerado un componente esencial tanto en el ámbito empresarial como en las labores de auditoría (Rivas, 2011). El C.I se ha destacado como un recurso fundamental que permite a la administración de cualquier organización asegurar de manera razonable, el logro de sus metas institucionales, además de proporcionar informes confiables a los interesados sobre su gestión (Mendoza et al., 2018).

En el actual proyecto integrador se analizará el manejo de Control Interno (C.I.) de la empresa Pladeco S.A, que no ha sido considerado en sus procesos internos; es por esta razón que se buscará realizar una visión avanzada respecto a las tareas u obligaciones para poder dar solución a los problemas o necesidades que se presenten dentro de la entidad.

Para la ejecución del proyecto integrador se realizará un diagnóstico minucioso en la empresa para conocer el manejo del control interno a nivel general; en base a la

información recopilada se generarán ciertos procesos, posibles soluciones y recomendaciones hacia la gerencia que permitan el mejoramiento dentro de la empresa como son sus políticas contables entre otros, y una correcta toma de decisiones.

1.1.4 Objetivos

Objetivo General

Diseñar el sistema de control interno a la Empresa Planificación Decoración, Construcción S.A (Pladeco S.A.), para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de normativas.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Pladeco S.A para la identificación de vulnerabilidades y riesgos.
- Proponer un diseño de un sistema de control interno en la empresa Pladeco S.A con el fin de alcanzar una mejora en sus procesos.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 Auditoría

Para Alcívar et al. (2016) la auditoría se entiende como un proceso metódico que consiste en recolectar y analizar los registros financieros de una persona o entidad con el fin de verificar su situación económica. Su finalidad es evaluar la veracidad, integridad y precisión de los informes financieros, así como de otros documentos administrativos y contables proporcionados por la dirección. Además, se busca sugerir mejoras para la organización.

1.2.2 Teoría de los Sistemas por Ludwig Yon Bertalanffy

En la teoría de Bertalanffy (1976) las organizaciones se consideran sistemas abiertos que interactúan continuamente con su entorno, los controles internos son mecanismos integrados que buscan mantener el equilibrio y asegurar el cumplimiento de los objetivos en un entorno cambiante. Esta teoría se aplica claramente en las empresas constructoras por lo que en esta área siempre hay innovaciones y hay que desarrollar nuevos procesos de controles.

1.2.3 Control

El control juega un papel crucial en el funcionamiento de una organización, ya que facilita la identificación de las diferencias entre lo previsto y lo ejecutado. Esto permite tomar medidas correctivas con el fin de alcanzar los objetivos establecidos (Schmidt et al., 2018).

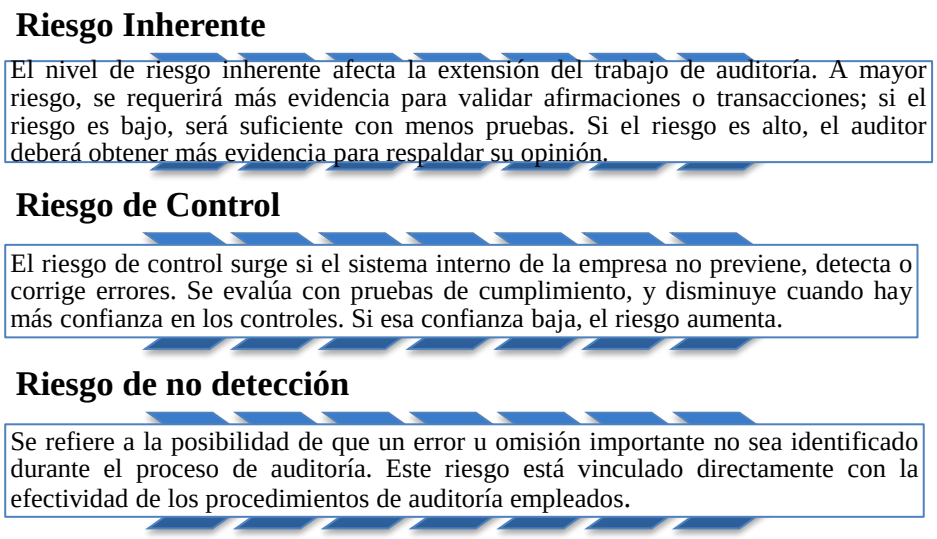
1.2.4 Control interno

La Procuraduría General de la República de Costa Rica (2011) dice que el C.I es un conjunto de estrategias y procedimientos implementados por una institución para garantizar la eficiencia, el cumplimiento de objetivos, la protección de recursos y el cumplimiento de leyes. Este proceso se realiza a través de procedimientos administrativos, que incluyen auditorías y revisiones para evaluar la legalidad de las acciones de las autoridades (Gutiérrez & Católico, 2015).

1.2.5 Tipos de riesgos

Hay tres tipos de riesgos que se puede utilizar en el sistema de control interno.

Figura 4
Tipos de riesgos



Nota. Tipos de riesgos. Elaboración propia. Fuente (Armijos, 2014).

1.2.6 Importancia

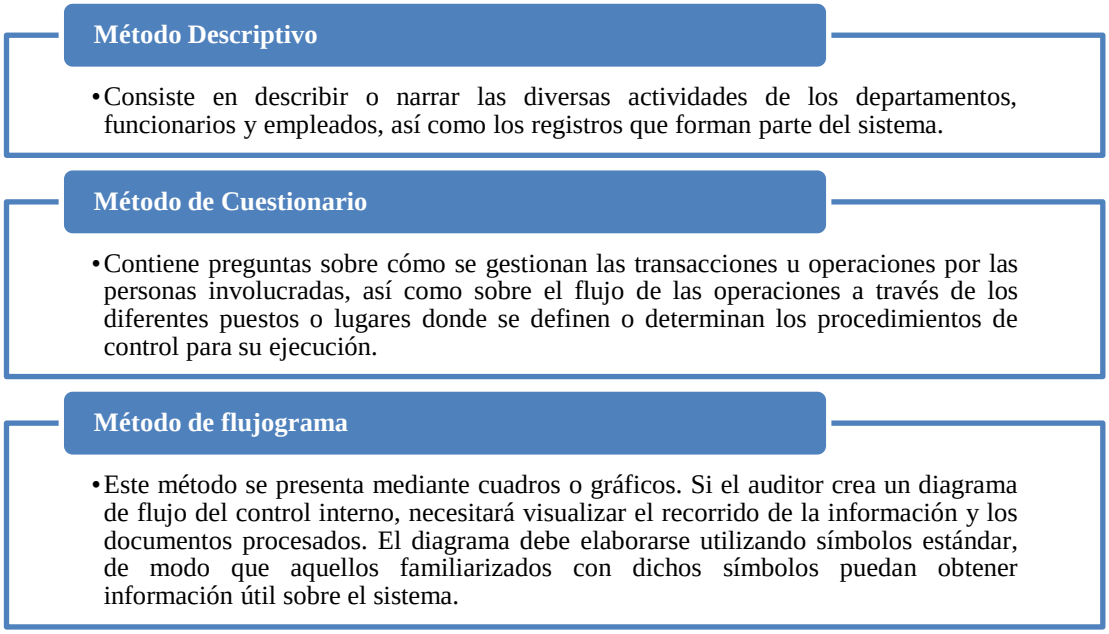
Desde la perspectiva del auditor, la revisión del control interno es esencial en cualquier auditoría, ya que el profesional especializado debe hacerlo para cumplir con las normas establecidas. Desde el punto de vista de la administración según la implementación de procedimientos de control interno es responsabilidad del gestor de la entidad, pero la revisión de estos sistemas no siempre puede realizarse con la frecuencia ideal debido a la limitación de tiempo y recursos (Arroyo et al., 2019).

1.2.7 Métodos de evaluación de control interno

Hay tres métodos que facilitan la evaluación del sistema de control interno y que son de gran utilidad para el auditor durante la realización de su trabajo.

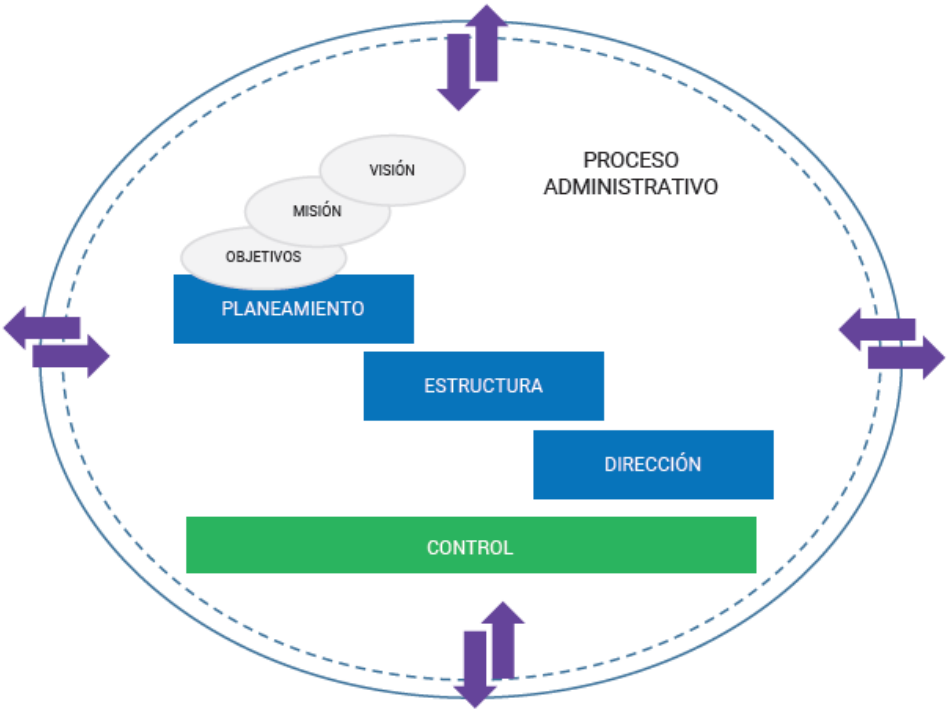
Figura 5

Métodos de Evaluación



Nota. Métodos de evaluación control interno. Elaboración propia. Fuente (Meléndez, 2016).

Figura 6
Función de control dentro del proceso administrativo de las organizaciones



Nota. La función de control dentro del proceso administrativo de las organizaciones. Fuente (Schmidt et al., 2018).

1.2.8 Origen del COSO

El modelo o metodología COSO fue creado en 1985. Este término proviene del "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway", una entidad voluntaria conformada por representantes de cinco organizaciones del sector privado en los Estados Unidos. Su principal objetivo es generar y compartir conocimiento sobre tres áreas clave (Riveros, 2020).

- La gestión del riesgo empresarial (ERM).
- El control interno.
- La lucha contra el fraude.

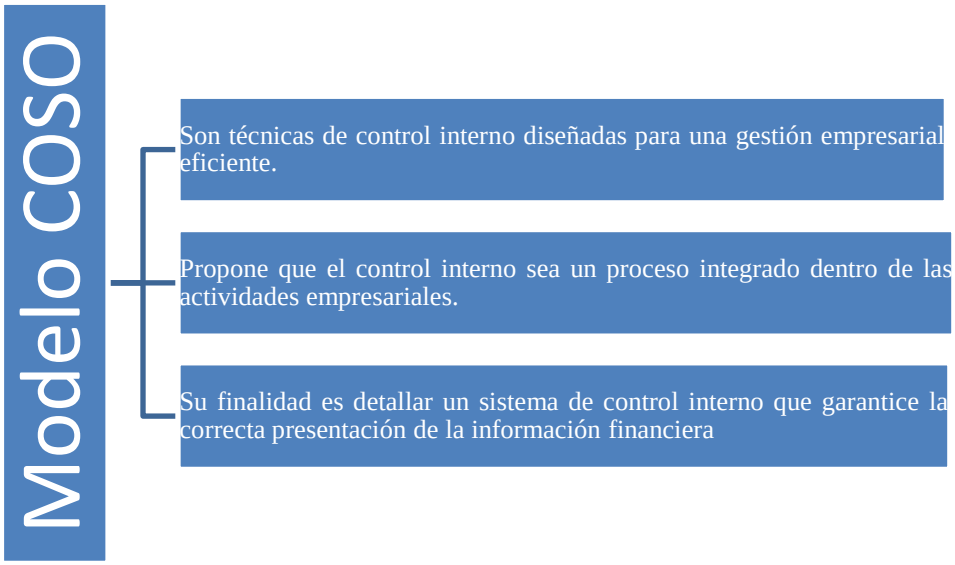
1.2.9 Informe COSO

Según Coloma & de la Costa (2014) el informe COSO establece las directrices esenciales para implementar y gestionar un sistema de control interno. Desde su publicación, ha sido ampliamente aceptado como el estándar de referencia. Su objetivo principal es

ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, ofreciendo un marco común para evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, aplicable a cualquier tipo de entidad.

1.2.10 Modelo COSO

Figura 7
Modelo COSO



Nota. Modelo COSO. Elaboración propia. Fuente (Cruz, 2015).

1.2.11 Modelo COSO Gestión de Riesgo Empresarial (ERM) 2017

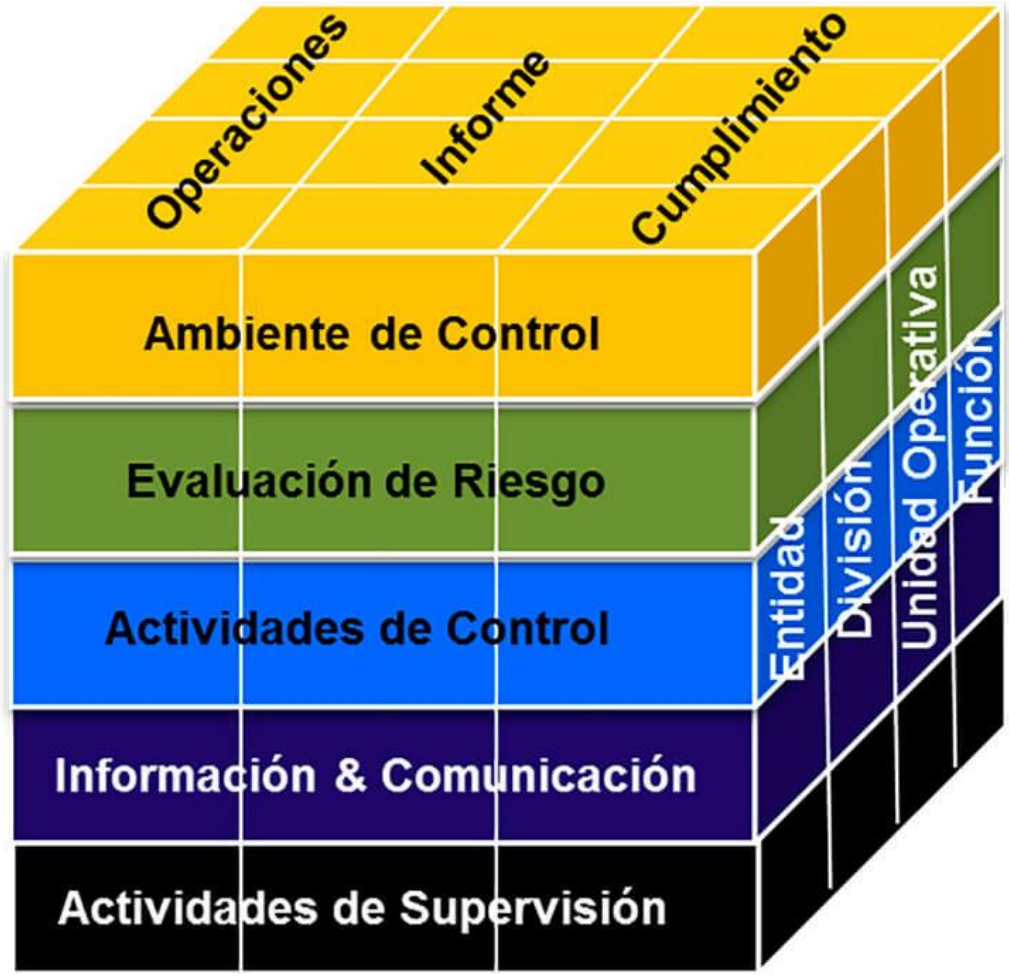
La gestión de riesgo empresarial es un proceso realizado por el consejo directivo, la gerencia y el personal, aplicado desde la estrategia hasta las operaciones diarias. Su objetivo es identificar eventos que puedan afectar a la organización y gestionar los riesgos dentro de los límites aceptados, asegurando el logro de los objetivos (Carvajal, 2018).

1.2.12 Componentes del COSO

El sistema de control interno está divido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa.

Figura 8

Componentes COSO



Nota. Componentes COSO ERM 2017. Fuente: (Martínez, 2017).

1.2.13 Entorno de control

El ambiente en el que se desarrollan las actividades de una empresa está gestionado por la administración y está influido tanto por factores internos como externos. Entre estos factores se encuentran la trayectoria histórica de la entidad, sus principios, el mercado en el que opera y el entorno competitivo y regulatorio. Este entorno abarca las políticas, procedimientos y estructuras que constituyen la base del control interno de la organización (González, 2018).

1.2.14 Evaluación de riesgos

Este componente se enfoca en detectar posibles riesgos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos de la organización. Es fundamental que las entidades evalúen una gama de riesgos provenientes tanto de fuentes internas como externas. Estos riesgos pueden afectar la capacidad de la organización para competir de manera eficiente, mantener su estabilidad financiera y preservar su reputación en el ámbito público. En este sentido, cualquier elemento que ponga en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización es considerado un riesgo (González, 2018).

1.2.15 Actividades de Control

Las actividades de control comprenden las acciones ejecutadas a través de políticas y procedimientos que garantizan el cumplimiento de las directrices establecidas por la administración. Su propósito es reducir los riesgos que podrían interferir en la consecución de los objetivos organizacionales (González, 2018).

1.2.16 Información y comunicación

El personal no solo debe recibir información, sino también compartirla para facilitar el desarrollo, gestión y supervisión de las operaciones. Este componente, por tanto, abarca la manera en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización se encargan de identificar, recopilar y transmitir información (González, 2018).

1.2.17 Supervisión del sistema de control – Monitoreo

Es fundamental monitorear todo el proceso para integrar el concepto de mejora continua. Asimismo, el Sistema de Control Interno debe ser lo suficientemente flexible como para ajustarse de manera ágil a las condiciones cambiantes. Las actividades de supervisión y monitoreo deben verificar si los componentes y principios están presentes y funcionan correctamente dentro de la entidad (González, 2018).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

Como unidad de análisis el actual proyecto integrador tiene los procesos misionales de la empresa Planificación Decoración, Construcción SA (Pladeco S.A) que se dedica a la construcción en todo el país con más de 59 años de fundación. La empresa ofrece servicios de obras públicas y privadas de infraestructura, edificaciones, industria, vivienda, escolares, saneamiento vial, centros comerciales, puentes, consultoría y gerenciamiento de proyectos. Dentro de una empresa los procesos misionales son necesarios para el crecimiento de esta (Pladeco S.A, 2024).

En el presente proyecto integrador se empleó la metodología COSO 2017 o COSO ERM, utilizando sus cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo, los cuales facilitan la evaluación de la efectividad y la identificación de posibles riesgos en una empresa.

2.1.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

2.1.2.1 Fuentes primarias

La fuente primaria abarca toda la información obtenida directamente del lugar de los hechos o de primera mano. Puede ser directa, cuando el investigador recoge datos de la población sin usar entrevistas ni cuestionarios, o indirectas, cuando los datos se recopilan mediante cuestionarios u otros métodos similares (Méndez, 2010).

Las fuentes que suministrarán la información para el presente proyecto integrador son de carácter primarios, básicamente obtenidos desde la empresa Pladeco S.A. a través de entrevista y encuesta.

Entrevista

La entrevista es una herramienta para recolectar datos que, además de ser utilizada frecuentemente en investigaciones, posee un valor propio. Independientemente de si se realiza en el contexto de un estudio sistemático o de manera independiente,

mantiene características similares y sigue los mismos pasos que otras estrategias de recopilación de información (Pilar, 2016).

Para recopilar la información, se llevará a cabo entrevistas que fueron aplicadas el día 28 de octubre a las 9:00 am, en el establecimiento principal de Pladeco S.A, esta entrevista nos permitirá conocer el estado actual de la empresa pudiendo abarcar una mejor situación del control interno dentro de la misma.

Tabla 2
Personas Entrevistadas

NOMBRES	CARGO	DEPARTAMENTO
Ing. María José Holguín	Gerente	Gerencia
Ing. Fernanda Bastidas	Contadora	Contabilidad
Ing. Marcelo Álvarez	Técnico	Técnico

Nota. Personas Entrevistadas; Fuente: Elaboración propia.

Guion de entrevista

La entrevista en profundidad se fundamenta en la utilización de un guion de entrevista, donde se listan todos los temas que se desean tratar durante las reuniones. Por esta razón, es necesario planificar los temas a discutir antes de la sesión, con el objetivo de gestionar el tiempo de manera efectiva, priorizar los temas según su relevancia y evitar que el entrevistado se desvíe o se disperse (Robles, 2011).

Para recopilar la información, se llevará a cabo una entrevista con una duración de 2 minutos por pregunta en total son 8 preguntas.

Tabla 3
Preguntas de la Entrevista

N°	Preguntas
1	¿Qué significa el control interno para usted?
2	¿Conoce acerca de la metodología COSO?
3	¿Porque cree que el control interno es importante dentro de la empresa?
4	¿La empresa cuenta con un sistema de control interno? ¿Por qué?
5	¿Le gustaría efectuar un sistema de control interno en la empresa?
6	¿Cuáles son los procesos misionales de la empresa?
7	¿La empresa dispone de políticas y procedimientos de control interno para los procesos fundamentales? Si su respuesta es afirmativa, ¿podría especificar cuáles son?

8	¿Qué acciones lleva a cabo la empresa para prevenir la aparición de riesgos?

Nota. Tabla de la entrevista; Fuente: Elaboración propia.

Encuesta

La encuesta se ha transformado en un recurso esencial para analizar las relaciones sociales. Las organizaciones modernas, ya sean políticas, económicas o sociales, emplean esta técnica como una herramienta crucial para entender el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones informadas sobre ellos (Romo, 1998).

Las encuestas se aplicaron el 28 de octubre a las 9:00 am de manera presencial en las instalaciones de la empresa para poder obtener información acerca del control interno en la empresa Pladeco S.A. Esta técnica es aplicada para poder cumplir con uno de los objetivos planteados en este proyecto el cual es diagnosticar la situación de la empresa para poder identificar las necesidades que presenta la misma y poder suprimir estas mediante la aplicación de un sistema de control interno.

Tabla 4
Personas Encuestadas

NOMBRES	CARGO	DEPARTAMENTO
Ing. María José Holguín	Gerente	Gerencia
Ing. Fernanda Bastidas	Contadora	Contabilidad
Ing. Marcelo Álvarez	Seguridad	Técnico

Nota. Personas Encuestadas; Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario

El cuestionario es un método tradicional en las ciencias sociales para recolectar datos. Es versátil, usado tanto en investigaciones como en evaluaciones de personas, procesos y programas. Puede abordar aspectos cuantitativos y cualitativos, y su carácter impersonal permite recopilar información de una amplia población de manera rápida y económica, a diferencia de la entrevista "cara a cara" (García, 2003). Se utilizará un cuestionario de control interno basado en los componentes del COSO 2017, empleando una escala de respuestas de SÍ y NO.

Tabla 5

Preguntas del Cuestionario

N°	Componente	Preguntas	Si	No
1	**Ambiente de control**	¿La empresa está comprometida con la integridad y los valores éticos?		
2		¿Los jefes de cada departamento son independientes de la administración y supervisan el control interno?		
3		¿La empresa establece estructuras, líneas de autoridad y responsabilidades adecuadas para alcanzar sus objetivos?		
4		¿La empresa atrae, desarrolla y retiene personal competente alineado con sus objetivos?		
5		¿El control interno cuenta con el respaldo de individuos comprometidos con la consecución de los objetivos?		
6	**Evaluación de riesgo**	¿La empresa define claramente sus objetivos y riesgos?		
7		¿La empresa identifica y analiza los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos?		
8		¿La empresa considera la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos para alcanzar sus objetivos?		
9		¿La empresa identifica y evalúa cambios que puedan impactar significativamente el sistema de control interno?		
10	**Actividades de control**	¿La empresa desarrolla controles para mitigar riesgos y promover el logro de los objetivos?		
11		¿La empresa implementa controles sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos?		
12		¿La empresa establece actividades de control mediante políticas y procedimientos?		
13	**Información y comunicación**	¿La empresa utiliza la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno en cuanto a responsabilidades y objetivos?		
14		¿La empresa comunica la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno en términos de responsabilidades y objetivos?		
15		¿La empresa comunica a partes externas las situaciones que afectan el control interno?		

16	**Actividades de monitoreo**	¿La empresa lleva a cabo evaluaciones periódicas para comprobar el funcionamiento de los componentes del control interno?
17		¿Los resultados de las evaluaciones del control interno se comunican adecuadamente a los responsables de corrección, incluida la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado?

Nota. Preguntas del cuestionario. Fuente: Elaboración propia

2.1.2.2 Fuentes secundarias

Son listas que se refieren a documentos secundarios. Una forma sencilla de entenderlo es imaginar una bibliografía que recopila otras bibliografías. Estas son las menos exploradas y surgieron para facilitar el acceso a la gran cantidad de documentos secundarios disponibles (Méndez, 2010).

La información de fuentes secundarias se podrá recolectar en la empresa que pueden ser documentos, archivos desde la propia empresa o información que se pueda encontrar en páginas oficiales como la superintendencia de compañías entre otros.

2.1.3 Fases del desarrollo

El sistema de control interno está basado en la metodología COSO 2017, sus fases y actividades.

Tabla 6
Fases

Fase		Actividad	Producto	Objetivo
Fase 1	Diagnóstico	Entrevista: Gerente general Encuesta: Contadora	Obtener respuestas para poder emitir conclusiones y recomendaciones	Objetivo 1
Fase 2 Sistema de control interno	Ambiente de control	Todas las actividades de la empresa se realizan bajo la dirección del equipo de administración. Esto incluye las normas, procedimientos y estructuras que	Crear un manual de funciones	Objetivo 2

	forman la base para el desarrollo del capital intelectual de la empresa.		
Evaluación de riesgos	Identifica los riesgos potenciales que puedan afectar el logro de los objetivos de la empresa.	Identificar riesgos Ponderar los riesgos Mapa de calor	Objetivo 1
Actividades de control	Implementar procedimientos razonables basados en normas y políticas para enfrentar eficazmente los riesgos.	Manual de políticas, procedimientos y flujogramas	Objetivo 2
Información y comunicación	Se fundamenta en las áreas operativas y administrativas, que intercambian información para que esta se difunda dentro de la empresa.	Matriz de información y comunicación	Objetivo 2
Actividades de monitoreo	identificar que los procesos estén implementados de forma correctamente	Obtener resultados de los procesos	Objetivo 1

Nota. Fases; Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III
DESARROLLO

3.1 Resultados

El diseño de un sistema de control interno para las áreas de la empresa “Pladeco S.A.” se llevó a cabo siguiendo los cinco componentes de la metodología COSO 2017. Como primer paso, se realizó un diagnóstico inicial que permitió evaluar la situación actual de los controles y procedimientos implementados en la empresa, con el objetivo de regular el desempeño de sus áreas de trabajo. Este diagnóstico se basó en técnicas de recolección de información, tales como encuestas, cuestionarios, entrevistas, observación directa y toma de notas, lo que permitió obtener una visión integral del estado del control interno.

A partir del análisis situacional, se identificaron las acciones necesarias para mejorar y fortalecer cada componente de la metodología. Entre estas acciones se incluyen el establecimiento de políticas más estrictas y procesos alineados con las mejores prácticas propuestas por COSO. Con el panorama inicial definido, se procedió a implementar los cinco componentes del modelo, asegurando así una estructura de control interno más robusta y adecuada a las necesidades de la empresa.

En el componente de ambiente de control, se establecieron los objetivos estratégicos de la empresa, se definió un organigrama estructural y se diseñó un manual de funciones que abarca las distintas áreas misionales. Para la evaluación de riesgos, se elaboró una matriz de riesgos junto con un mapa de calor que permite identificar y priorizar los riesgos. En el componente de actividades de control, se implementaron políticas y procedimientos específicos para las áreas misionales. En cuanto a la información y comunicación, se identificaron y organizaron las fuentes de información internas y externas relevantes para la empresa. Finalmente, en el componente de supervisión y monitoreo, se diseñó una hoja de verificación orientada al control interno para facilitar el seguimiento y evaluación continua.

3.2 Diagnóstico inicial

La primera fase del proceso consistió en diagnosticar la situación inicial del control interno en la empresa Pladeco S.A. Para ello, se realizó un análisis preliminar que permitió obtener una visión general de las condiciones actuales de los departamentos de la organización. A continuación, se diseñaron instrumentos específicos para

recopilar información detallada. Estos incluyeron un cuestionario compuesto por 17 preguntas cerradas y una guía de entrevista con 8 preguntas abiertas, enfocadas en los cinco componentes del control interno propuestos por la metodología COSO 2017.

El propósito de estas herramientas fue identificar las áreas más relevantes para la empresa y evaluar su estado en relación con el control interno, con el fin de desarrollar un sistema adaptado y enfocado en las áreas consideradas misionales.

3.2.1 Entrevista

Tabla 7

Pregunta 1

1. ¿Qué significa el control interno para usted?		
Área Contable	**Área Financiera**	**Área Técnica**
Es un sistema integrado por esquema de organizaciones conjunto de planes, métodos, principios, normas y procedimientos que tienen que ser aplicados en una empresa para una correcta ejecución es funcional.	El control interno para mí básicamente es el tener procedimientos y acciones que te permitan identificar riesgos y problemáticas que puedas tener durante algún periodo para poder tomar soluciones y prevenir que las cosas se salgan de control.	Puede referirse al control del personal en sí cuáles son las actividades del cumplimiento de las funciones de los trabajadores. el cumplimiento desde que es del Reglamento interno de trabajo, hasta lo que tiene que ver en seguridad y salud ocupacional. También me puedo referir no solo a lo que se hace aquí en oficina, sino también en nuestras obras.
Comentario: Las tres respuestas demuestran que el control interno no se limita a un único concepto; su aplicación depende de las necesidades y responsabilidades específicas de cada área. Esta variedad de enfoques es una fortaleza, ya que permite que el control interno abarque tanto el cumplimiento normativo como la prevención de riesgos y la eficiencia operativa. Para la empresa, es clave integrar estas perspectivas en un sistema de control interno unificado que responda a las demandas específicas de cada departamento, sin perder de vista los objetivos generales de la empresa.		

Nota. Interpretación; Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Pregunta 2

2. ¿Conoce acerca de la metodología COSO?		
Área Contable	**Área Financiera**	**Área Técnica**
Sí, se podría decir que es un proceso para identificar y analizar riesgos internos y externos que pueden impedir o dificultar el logro de objetivos dentro de una empresa u organización.	No conozco la metodología COSO	No, no escuchado
Comentario: Existe una discrepancia en el conocimiento sobre la metodología COSO entre las áreas de la empresa, siendo el área contable la única con una noción general del tema. Esto pone de manifiesto la importancia de establecer un programa de capacitación para todas las áreas, con el fin de garantizar una comprensión uniforme de la metodología y su aplicación práctica. Esto no solo fortalecerá el control interno de la organización, sino que también promoverá una mayor integración entre los departamentos.		

Nota. Interpretación; Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Pregunta 3

3. ¿Porque cree que el control interno es importante dentro de la empresa?		
Área Contable	**Área Financiera**	**Área Técnica**
Un control o un debido control interno siempre beneficia a la empresa para la ejecución de actividades procedimiento, reglas y un mejor funcionamiento de esta.	Porque te ayuda a mitigar riesgos. Para poder tomar acciones preventivas y poder solucionar los problemas a tiempo	El control interno es una fase fundamental, porque no sirve de nada que nosotros levantemos procesos, tengamos implementado un sistema de gestión integrado de una manera adecuada, podemos tener el mejor sistema, pero si no verificamos que se cumpla, lamentablemente

		no vamos a llegar a cumplir los objetivos planteados.
Comentario: Las tres respuestas concuerdan en un punto común: el control interno es fundamental para el buen desempeño de la empresa, pero cada área lo interpreta según sus responsabilidades específicas. El área contable prioriza la organización, el área financiera la prevención de riesgos, y el área técnica el cumplimiento y monitoreo de procesos. Esta diversidad de enfoques resalta la necesidad de integrar estas perspectivas en un sistema de control interno holístico, que contemple tanto la estructuración como la prevención y el seguimiento continuo.		

Nota. Interpretación; Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Pregunta 4

4. ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno? ¿Por qué?		
Área Contable	**Área Financiera**	**Área Técnica**
Se podría decir que estamos paso a paso con la implementación de un control interno, el que existía o con el que controlaba le faltaba identificar procesos o delimitar funciones a cada departamento.	Nosotros sí contamos con un sistema de control interno y básicamente es porque tenemos la certificación ISO 9001 que te exige que tenga 2 procedimientos de control interno. La certificación de la ISO más o menos tenemos 9 o 10 años	Manejamos un control interno bastante. nosotros tenemos levantado nuestros procesos, pero no estas no se cumplen, tenemos una debilidad en cuanto al cumplimiento de los procesos documentados, en cuanto al control que cada una de las actividades. Nosotros tenemos niveles jerárquicos, cada uno cumple sus funciones. Dentro de las obras nosotros tenemos personal de control en los cuales verifican desde el cumplimiento de actividades.
Comentario: Las respuestas sugieren que la empresa tiene un sistema de control interno con muchas debilidades. Mientras que el área financiera parece contar con un sistema formal, el área técnica enfrenta desafíos en la ejecución y cumplimiento de los procesos. El área contable, por su parte, está en una fase de transición, con espacio para definir y estructurar mejor los controles. Esto resalta la necesidad de		

fortalecer su sistema de control interno en todas las áreas de la empresa para lograr una integración efectiva del sistema.

Nota. Interpretación; Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Pregunta 5

5. ¿Le gustaría efectuar un sistema de control interno en la empresa?		
Área Contable	**Área Financiera**	**Área Técnica**
Si, seria de beneficio y de ayuda para la empresa.	Nosotros ya contamos con uno, pero el hecho de poder tener una mejora o un apoyo para tener nuevas cosas dentro del nuestro sistema de control estaría perfecto.	Si, no estaría mal, pero dependería de cuál es la propuesta y si se ajusta a nuestra necesidad y a la forma de trabajo de nuestro equipo
Comentario: Las respuestas de las diferentes áreas de la empresa expresan que si están de acuerdo en efectuar un nuevo sistema de control interno pero que se acople a las actividades que se realicen para poder tener un mejor control en todas las áreas.		

Nota. Interpretación; Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Pregunta 6

6. ¿Cuáles son los procesos misionales de la empresa?		
Área Contable	**Área Financiera**	**Área Técnica**
Tenemos varios procesos, pero esta más centrado en la parte administrativa del funcionamiento de la empresa.	Nosotros tenemos dentro de la empresa creería que el tema de tener en procesos y procedimientos departamentales y básicamente los nuestros son los más importantes en la parte administrativa y en la parte técnica	Dentro de la misión de la empresa está determinado o está hace mención del sistema de gestión de calidad, hace unos años atrás nosotros teníamos una certificación y dentro de lo que es la misión de la empresa era mantener un sistema de gestión de calidad. adecuado, robusto, pero con el paso del tiempo se ha ido debilitando.

Comentario: Las respuestas indican que los procesos misionales de la empresa abarcan componentes administrativos, técnicos y de calidad, pero también revelan la necesidad de mayor alineación, actualización y fortalecimiento de dichos procesos, especialmente en lo relacionado con estándares de calidad.

Nota. Interpretación; Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Pregunta 7

7. ¿La empresa dispone de políticas y procedimientos de control interno para los procesos fundamentales? Si su respuesta es afirmativa, ¿podría especificar cuáles son?		
Área Contable	**Área Financiera**	**Área Técnica**
Estamos en ejecución de esta implementación, está levantando procesos y procedimientos en cada departamento. Hay unos que ya lo tienen, lo único que se está haciendo es actualizar y los otros están en levantamiento de cada.	Nosotros sí tenemos el tema de políticas y procedimientos de control interno y prácticamente sí tenemos, pero, manejamos políticas dentro de cada departamento y procedimientos para nosotros tener el tema de control interno dentro de toda la empresa y manejamos ya el sistema integrado de gestión con el departamento de seguridad para mantener un solo un solo manejo dentro de toda la parte de control. Cada departamento maneja sus políticas y el sistema integrado de gestión hace que se unifique tanto la parte de seguridad como la parte de control.	Nosotros manejamos algunas políticas, lo que es de sistemas integrados de gestión, manejamos la política de seguridad, manejamos la política de calidad, manejamos la política de ambiente y la de sostenibilidad. También manejamos políticas de consumo de drogas, los procedimientos son generales dentro de lo que es de nuestro mapa de procesos, tenemos procedimientos devastados en los procesos estratégicos, algunos procesos relacionados a permisos, por ejemplo, permisos de funcionamiento y también lo que es arranque de obra, inicio de obra. Las actividades que se desarrollan dentro de nuestras obras no los poseemos.

Comentario: Hay avances significativos en algunas áreas, la empresa debería considerar unificar y consolidar sus esfuerzos mediante una estrategia integral que permita la estandarización de los controles internos en todas las áreas. Esto no solo fortalecería la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también garantizaría una mayor eficiencia y cumplimiento normativo en todos los procesos.

Nota. Interpretación; Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

Pregunta 8

8. ¿Qué acciones lleva a cabo la empresa para prevenir la aparición de riesgos?		
Área Contable	**Área Financiera**	**Área Técnica**
Se podría decir que aún estamos evaluando o queriendo ejecutar. No tenemos una política definida para la evaluación de riesgos	La persona justo encargada del tema de manejar el sistema integrado de gestión hace las evaluaciones o los balances scorecard para cada uno de los departamentos con los jefes inmediatos superior para analizar el tema de riesgos dentro de cada departamento listo.	Dentro de mi área me enfoco a riesgos propios que tienen que ver con la parte laboral. Riesgos de la empresa, esos ya están dentro del área administrativa, gerencia administrativa que son los que se encargan de eso, no los manejo muy bien, pero tengo entendido que en algún momento si se analizaron los posibles riesgos que pueden afectar a la empresa.
Comentario: La empresa debe considerar implementar un marco integral de gestión de riesgos que abarque a todas las áreas, promoviendo políticas claras, capacitación y la creación de un equipo o comité centralizado que supervise y coordine estas actividades. Esto no solo fortalecerá la capacidad de prevención, sino que también contribuirá a la resiliencia y sostenibilidad de la organización frente a posibles contingencias.		

Nota. Interpretación; Fuente: Elaboración propia.

Comentario General: Las personas que fueron entrevistadas reconocen que hay falencias en el sistema que tienen hoy en día ya que no ha sido actualizado y comentan que sería bueno tener una mejora en su sistema y más cuando se trata de un sistema de COSO 2017, el cual no conocen de su existencia y les parece muy atractivo poder

implementar un nuevo sistema, ellos desean tener un control interno eficiente porque consideran que así podrán satisfacer las necesidades de los clientes de mejor manera. La gerente financiera de la empresa la cual es una de las principales en Pladeco S.A. supo manifestar que desea implementar este método ya que quiere seguir creciendo la empresa.

3.2.2 Cuestionario de control interno

El cuestionario de control interno fue diseñado para evaluar la aplicación de los 17 principios establecidos en la metodología COSO 2017, mediante preguntas cerradas de tipo dicotómico ("sí" o "no"). Este instrumento permite identificar las áreas más vulnerables y con deficiencias de control interno dentro de los departamentos clave, basándose en el conocimiento y las actividades de los responsables y colaboradores. Con ello, se busca obtener un diagnóstico inicial de la situación actual del control interno en la organización, determinando aspectos críticos que requieren intervención para mejorar y fortalecer los procesos internos de forma integral.

Tabla 15

Cuestionario de control interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO
DEPARTAMENTO: CONTABLE

N°	Componente	Preguntas	Ponderación Total	Calificación		Calificación Total
				SI=1	NO=0	
1	**Ambiente de control**	¿La empresa está comprometida con la integridad y los valores éticos?	1	1		**1**
2		¿Los jefes de cada departamento son independientes de la administración y supervisan el control interno?	1	1		**1**
3		¿La empresa establece estructuras, líneas de autoridad y responsabilidades adecuadas para alcanzar sus objetivos?	1	1		**1**
4		¿La empresa atrae, desarrolla y retiene personal competente alineado con sus objetivos?	1	1		**1**
5		¿El control interno cuenta con el respaldo de individuos comprometidos con la consecución de los objetivos?	1	1		**1**
6	**Evaluación de riesgo**	¿La empresa define claramente sus objetivos y riesgos?	1	1		**1**
7		¿La empresa identifica y analiza los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos?	1	1		**1**
8		¿La empresa considera la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos para alcanzar sus objetivos?	1		0	**0**
9		¿La empresa identifica y evalúa cambios que puedan impactar significativamente el sistema de control interno?	1	1		**1**

10	**Actividades de control**	¿La empresa desarrolla controles para mitigar riesgos y promover el logro de los objetivos?	1	0	**0**
11		¿La empresa implementa controles sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos?	1	1	**1**
12		¿La empresa establece actividades de control mediante políticas y procedimientos?	1	1	**1**
13	**Información y comunicación**	¿La empresa utiliza la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno en cuanto a responsabilidades y objetivos?	1	1	**1**
14		¿La empresa comunica la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno en términos de responsabilidades y objetivos?	1	1	**1**
15		¿La empresa comunica a partes externas las situaciones que afectan el control interno?	1	0	**0**
16	**Actividades de monitoreo**	¿La empresa lleva a cabo evaluaciones periódicas para comprobar el funcionamiento de los componentes del control interno?	1	0	**0**
17		¿Los resultados de las evaluaciones del control interno se comunican adecuadamente a los responsables de corrección, incluida la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado?	1	0	**0**
				PONDERACIÓN TOTAL	17
				CALIFICACIÓN TOTAL	12

Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Semaforización Nivel de Confianza
17	12	70,59%	29,41%	MEDIO

Nivel de confianza=	*(CT) * 100* / *PT*	Nivel de Riesgo=	100%-NC
Nivel de confianza=	70,59%	Nivel de Riesgo=	29,41%

Nivel de Confianza	Calificación
BAJO	5%-50%
MEDIO	**51%-75%**
ALTO	76%-95%

Nivel de Riesgo	Calificación
BAJO	24%-5%
MEDIO	**49%-25%**
ALTO	95%-50%

Nota. Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo; Fuente: Elaboración propia.

Comentario: Después de realizar la encuesta a la persona encargada de la aérea contable, supo manifestar que hay puntos por mejorar por ejemplo que no poseen políticas contables, por ende, en el componente de actividades de control en la pregunta 10 pone una respuesta negativa ya que no hay un manual para cumplir con los procesos dentro de la empresa. Por lo tanto, esta aérea específicamente tiene algunos puntos por mejorar y sobre todo porque es una aérea misional para la empresa, entonces, como resultado se da un nivel de confianza MEDIO, por lo tanto, se propone crear políticas internas para el área contable para un mejor control.

Tabla 16

Cuestionario de control interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO
DEPARTAMENTO: FINANCIERO

N°	Componente	Preguntas	Ponderación Total	Calificación		Calificación Total
				SI=1	NO=0	
1	**Ambiente de control**	¿La empresa está comprometida con la integridad y los valores éticos?	1	1		**1**
2		¿Los jefes de cada departamento son independientes de la administración y supervisan el control interno?	1	1		**1**
3		¿La empresa establece estructuras, líneas de autoridad y responsabilidades adecuadas para alcanzar sus objetivos?	1	1		**1**
4		¿La empresa atrae, desarrolla y retiene personal competente alineado con sus objetivos?	1	1		**1**
5		¿El control interno cuenta con el respaldo de individuos comprometidos con la consecución de los objetivos?	1	1		**1**
6	**Evaluación de riesgo**	¿La empresa define claramente sus objetivos y riesgos?	1	1		**1**
7		¿La empresa identifica y analiza los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos?	1	1		**1**
8		¿La empresa considera la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos para alcanzar sus objetivos?	1	1		**1**
9		¿La empresa identifica y evalúa cambios que puedan impactar significativamente el sistema de control interno?	1	1		**1**

10	**Actividades de control**	¿La empresa desarrolla controles para mitigar riesgos y promover el logro de los objetivos?	1	1	**1**
11		¿La empresa implementa controles sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos?	1	1	**1**
12		¿La empresa establece actividades de control mediante políticas y procedimientos?	1	1	**1**
13	**Información y comunicación**	¿La empresa utiliza la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno en cuanto a responsabilidades y objetivos?	1	1	**1**
14		¿La empresa comunica la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno en términos de responsabilidades y objetivos?	1	1	**1**
15		¿La empresa comunica a partes externas las situaciones que afectan el control interno?	1	1	**1**
16	**Actividades de monitoreo**	¿La empresa lleva a cabo evaluaciones periódicas para comprobar el funcionamiento de los componentes del control interno?	1	1	**1**
17		¿Los resultados de las evaluaciones del control interno se comunican adecuadamente a los responsables de corrección, incluida la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado?	1	1	**1**
				PONDERACIÓN TOTAL	17
				CALIFICACIÓN TOTAL	17

Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Semaforización Nivel de Confianza
17	17	100,00%	0,00%	ALTO

Nivel de confianza=	*(CT) * 100* / *PT*	Nivel de Riesgo=	100%-NC
Nivel de confianza=	100,00%	Nivel de Riesgo=	0,00%

Nivel de Confianza	Calificación
BAJO	5%-50%
MEDIO	51%-75%
ALTO	**76%-95%**

Nivel de Riesgo	Calificación
BAJO	24%-5%
MEDIO	49%-25%
ALTO	95%-50%

Nota. Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo; Fuente: Elaboración propia.

Comentario: Después de la encuesta realizada a la persona encargada del área financiera, pudimos ver que es uno de los pocos departamentos donde se encuentra implementado una normativa dentro de la empresa, por lo tanto, tiene un nivel de confianza ALTO. Pero supo manifestar que se encuentra optimista por la implantación del COSO 2017 ya que es un nuevo modelo de control interno que no conoce al respecto y le gustaría aplicar.

Tabla 17

Cuestionario de control interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO
DEPARTAMENTO: TÉCNICO

N°	Componente	Preguntas	Ponderación Total	Calificación		Calificación Total
				SI=1	NO=0	
1	**Ambiente de control**	¿La empresa está comprometida con la integridad y los valores éticos?	1	1		**1**
2		¿Los jefes de cada departamento son independientes de la administración y supervisan el control interno?	1		0	**0**
3		¿La empresa establece estructuras, líneas de autoridad y responsabilidades adecuadas para alcanzar sus objetivos?	1		0	**0**
4		¿La empresa atrae, desarrolla y retiene personal competente alineado con sus objetivos?	1	1		**1**
5		¿El control interno cuenta con el respaldo de individuos comprometidos con la consecución de los objetivos?	1	1		**1**
6	**Evaluación de riesgo**	¿La empresa define claramente sus objetivos y riesgos?	1	1		**1**
7		¿La empresa identifica y analiza los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos?	1	1		**1**
8		¿La empresa considera la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos para alcanzar sus objetivos?	1		0	**0**
9		¿La empresa identifica y evalúa cambios que puedan impactar significativamente el sistema de control interno?	1	1		**1**
10	**Actividades de control**	¿La empresa desarrolla controles para mitigar riesgos y promover el logro de los objetivos?	1	1		**1**
11		¿La empresa implementa controles sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos?	1		0	**0**

12		¿La empresa establece actividades de control mediante políticas y procedimientos?	1	1	**1**
13	**Información y comunicación**	¿La empresa utiliza la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno en cuanto a responsabilidades y objetivos?	1	1	**1**
14		¿La empresa comunica la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno en términos de responsabilidades y objetivos?	1	1	**1**
15		¿La empresa comunica a partes externas las situaciones que afectan el control interno?	1	1	**1**
16	**Actividades de monitoreo**	¿La empresa lleva a cabo evaluaciones periódicas para comprobar el funcionamiento de los componentes del control interno?	1	0	**0**
17		¿Los resultados de las evaluaciones del control interno se comunican adecuadamente a los responsables de corrección, incluida la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado?	1	0	**0**
				PONDERACIÓN TOTAL	17
				CALIFICACIÓN TOTAL	11

Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Semaforización Nivel de Confianza
17	11	64,71%	35,29%	MEDIO

Nivel de confianza=	*(CT) * 100* / *PT*	Nivel de Riesgo=	100%-NC
Nivel de confianza=	64,71%	Nivel de Riesgo=	35,29%

Nivel de Confianza	Calificación
BAJO	5%-50%
MEDIO	**51%-75%**

Nivel de Riesgo	Calificación
BAJO	24%-5%
MEDIO	**49%-25%**

ALTO	76%-95%	ALTO	95%-50%

Nota. Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo; Fuente: Elaboración propia.

Comentario: Después de realizar la encuesta en el área de técnica de la empresa, se procedió a realizar el mapa de riesgo que nos dio como resultado un nivel de confianza MEDIO. Esto se debe a que tiene carencias igual que el área contable esto se debe a que no tienen un control interno implementado en toda la empresa, sino solo en ciertas áreas y no al 100%, esto se da porque su sistema de C.I es muy ambiguo, consiguiente, es un sistema muy deficiente.

Tabla 18

Cuestionario de control interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO
GENERAL

N°	Componente	Preguntas	Ponderación Total	Calificación SI=1 NO=0	Calificación Total
1	**Ambiente de control**	¿La empresa está comprometida con la integridad y los valores éticos?	3	3	**3**
2		¿Los jefes de cada departamento son independientes de la administración y supervisan el control interno?	3	2	**2**
3		¿La empresa establece estructuras, líneas de autoridad y responsabilidades adecuadas para alcanzar sus objetivos?	3	2	**2**
4		¿La empresa atrae, desarrolla y retiene personal competente alineado con sus objetivos?	3	3	**3**
5		¿El control interno cuenta con el respaldo de individuos comprometidos con la consecución de los objetivos?	3	3	**3**
6	**Evaluación de riesgo**	¿La empresa define claramente sus objetivos y riesgos?	3	3	**3**
7		¿La empresa identifica y analiza los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos?	3	3	**3**

8		¿La empresa considera la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos para alcanzar sus objetivos?	3	1	**1**
9		¿La empresa identifica y evalúa cambios que puedan impactar significativamente el sistema de control interno?	3	3	**3**
10	**Actividades de control**	¿La empresa desarrolla controles para mitigar riesgos y promover el logro de los objetivos?	3	2	**2**
11		¿La empresa implementa controles sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos?	3	2	**2**
12		¿La empresa establece actividades de control mediante políticas y procedimientos?	3	3	**3**
13	**Información y comunicación**	¿La empresa utiliza la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno en cuanto a responsabilidades y objetivos?	3	3	**3**
14		¿La empresa comunica la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno en términos de responsabilidades y objetivos?	3	3	**3**
15		¿La empresa comunica a partes externas las situaciones que afectan el control interno?	3	2	**2**
16	**Actividades de monitoreo**	¿La empresa lleva a cabo evaluaciones periódicas para comprobar el funcionamiento de los componentes del control interno?	3	1	**1**
17		¿Los resultados de las evaluaciones del control interno se comunican adecuadamente a los responsables de corrección, incluida la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado?	3	1	**1**
				PONDERACIÓN TOTAL	51
				CALIFICACIÓN TOTAL	40

Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Semaforización Nivel de Confianza
51	40	78,43%	21,57%	ALTO

Nivel de confianza=	*(CT) * 100* / *PT*	Nivel de Riesgo=	100%-NC
Nivel de confianza=	78,43%	Nivel de Riesgo=	21,57%

Nivel de Confianza	Calificación
BAJO	5%-50%
MEDIO	51%-75%
ALTO	**76%-95%**

Nivel de Riesgo	Calificación
BAJO	**24%-5%**
MEDIO	49%-25%
ALTO	95%-50%

Nota. Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo; Fuente: Elaboración propia.

Análisis general: Ya revisado las áreas misionales de la empresa, se dio como resultado general que existe un nivel de confianza de 78,43% y un nivel de riesgo de 21,57%, por lo tanto, nos da un nivel de confianza ALTO. Esto se debe a que el área financiera es una parte pilar de la empresa porque es parte de la gerencia de la empresa, entonces, su nivel de confianza es ALTO y una de las pocas aéreas donde esta implementado políticas y control.

Hay que tomar en cuenta que el área contable es la única que no tiene control interno con referencia a las políticas, entonces siendo una parte fundamental de la empresa ya que se maneja la situación financiera de la empresa debe tener políticas que ayuden a mejorar la economía de Pladeco S.A, destacando que es una de las constructoras más destacadas en Ambato.

La implementación de un sistema de control interno en la empresa Pladeco S.A. se justifica como una estrategia clave para disminuir los riesgos identificados en los análisis realizados. Este sistema permite que los procesos de la empresa se desarrollen de manera más segura, eficiente y eficaz. Su relevancia radica en la capacidad de

anticipar posibles riesgos y ofrecer soluciones prácticas para mitigarlos, reduciendo así el impacto que estos podrían generar en el logro de los objetivos empresariales.

3.3 Diseño del sistema de control para “Pladeco S.A”

El diseño de un sistema de control interno para la empresa Planificación, Decoración y Construcción S.A. (Pladeco S.A.) tiene como propósito optimizar la gestión empresarial en términos de procesos, riesgos, funciones y actividades en los departamentos clave, como finanzas, áreas técnicas y la dirección de proyectos. Esta propuesta se basa en la metodología COSO 2017, que se estructura en cinco componentes fundamentales: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la comunicación e información, y el monitoreo. A través de esta metodología, se analizan los principios que permiten identificar los puntos críticos generadores de riesgos dentro de los departamentos estratégicos de la organización, proporcionando una base para implementar acciones efectivas que fortalezcan la gestión administrativa, financiera y operativa.

A continuación, se detallan los elementos diseñados para cada componente, en función de los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico inicial de las áreas esenciales de la empresa.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA "PLADECO S.A"

3.3.1 Ambiente de control

Un ambiente de control eficiente resulta esencial para que las empresas operen con la seguridad de que sus procesos se desarrollan correctamente y sin errores críticos. Esto asegura un uso óptimo de los recursos disponibles y facilita la obtención de estados financieros fiables, los cuales reflejan con precisión la situación económica y financiera de la organización.

Cabe recalcar que la empresa al momento de realizar el diagnóstico inicial contaba con su misión, visión y valores. Por lo cual, se propuso elaborar los objetivos estratégicos, el organigrama estructural y un manual de funciones para cada una de las áreas misionales de “Pladeco S.A”.

3.3.1.1 Objetivos estratégicos

En el libro *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, los autores Daniel Martínez y Artemio Milla* establecen que un ambiente de control eficiente resulta esencial para que las empresas operen con la seguridad de que sus procesos se desarrollan correctamente y sin errores críticos. Esto asegura un uso óptimo de los recursos disponibles y facilita la obtención de estados financieros fiables, los cuales reflejan con precisión la situación económica y financiera de la organización.

Figura 9

Objetivos estratégicos

Aréa Contable	Aréa Financiera	Aréa Técnica
• Optimizar la gestión contable con sistemas automatizados que aseguren registros precisos, oportunos y transparentes, cumpliendo normativas y mejorando decisiones. • Implementar políticas contables que garanticen registros exactos, minimicen errores y aseguren transparencia fiscal.	• Fortalecer la sostenibilidad económica con planes financieros efectivos, gestión eficiente, reducción de costos y diversificación de financiamiento. • Incrementar rentabilidad y optimizar costos con inversión evaluada, control presupuestario y gestión de riesgos.	• Garantizar excelencia en construcción con innovación, puntualidad, calidad y seguridad. • Optimizar proyectos de construcción con planificación integral, formación continua y prácticas sostenibles

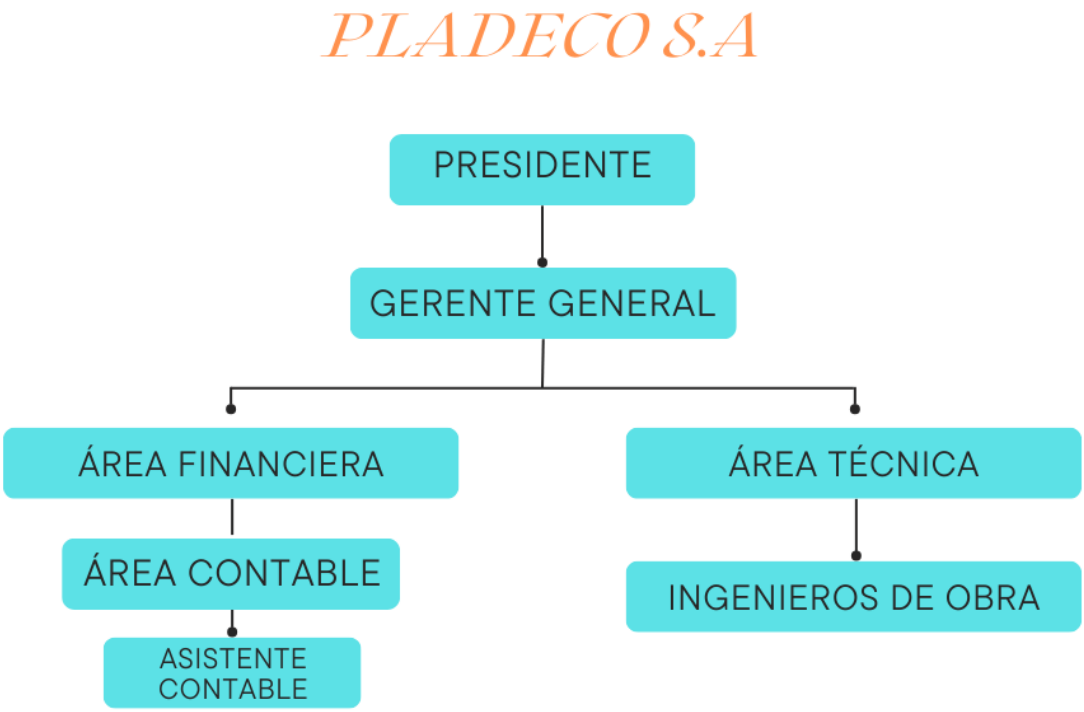
Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.2 Organigrama estructural

La estructura organizacional desempeña un papel esencial en las empresas, ya que facilita la distribución de las tareas entre los miembros del equipo. Esto asegura que las actividades sean ejecutadas de manera eficiente y efectiva, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales (Ocampo et al., 2019).

Figura 10

Organigrama áreas misionales



Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.3 Manual de funciones

El Manual de Funciones en una empresa tiene como objetivo proporcionar una organización alineada con sus necesidades específicas, facilitando el desarrollo adecuado de los roles laborales. Esto permite coordinar y optimizar la estructura empresarial, promoviendo una mayor productividad y eficiencia (Rincón, 2023).

A continuación, se presentan los manuales de funciones diseñados para cada área misional:

Tabla 19

Manual de funciones para el financiero

Empresa Planificación Decoración, Construcción S.A (Pladeco S.A.)"	
Área	Financiera
Supervisado por:	Gerente General
Denominación del puesto:	Financiera
Supervisa a:	Área contable
Relaciones internas:	Gerencia General Área contable Área administrativa Jefe de Proyectos
Relaciones externas:	Bancos e instituciones financieras Proveedores Inversionistas
Objetivo del área:	• Gestionar y controlar los recursos financieros de la empresa para garantizar su estabilidad económica y cumplimiento de sus objetivos. • Planificar, coordinar y supervisar las actividades financieras para cumplir con las normativas legales y administrativas.
Funciones y responsabilidades:	
• Desarrollar presupuestos financieros para los proyectos constructivos. • Elaborar presupuestos y realizar su seguimiento. • Gestionar el flujo de caja y los recursos financieros de la empresa. • Controlar las inversiones y fuentes de financiamiento de los proyectos. • Realizar proyecciones financieras y análisis de riesgos. • Coordinar con entidades bancarias para gestionar créditos o líneas de financiamiento. • Desarrollar estrategias para optimizar recursos y reducir costos. • Proveer reportes periódicos a la gerencia general para la toma de decisiones estratégicas. • Realizar análisis de viabilidad económica y financiera de los proyectos.	
Perfil del puesto	
Función:	Planificar, gestionar y supervisar los recursos financieros de la empresa para garantizar la estabilidad económica y apoyar la ejecución de proyectos constructivos.

Nivel académico:	Título de tercer nivel en Finanzas, Economía, Administración de Empresas o afines.
Experiencia:	Mínimo 1 año en áreas financieras, preferiblemente en el sector de la construcción o proyectos de inversión.
Competencias:	**Grado:**
• Liderazgo • Responsabilidad • Análisis financiero • Trabajo en equipo/colaboración • Resolución de problemas • Capacidad de planificación y organización • Adaptabilidad/flexibilidad • Comunicación efectiva • Capacidad de negociación • Pensamiento estratégico	• Importante • Imprescindible • Imprescindible • Imprescindible • Imprescindible • Imprescindible • Importante • Imprescindible • Importante • Importante

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20

Manual de funciones contadora

Empresa Planificación Decoración, Construcción S.A (Pladeco S.A.)"	
Área	Contable
Supervisado por:	Financiero
Denominación del puesto:	Contadora
Supervisa a:	Asistente Contable
Relaciones internas:	Área financiera Gerente General Jefe de Proyectos
Relaciones externas:	Entidades gubernamentales Auditores externos Proveedores y clientes (para conciliaciones y pagos)
Objetivo del área:	Garantizar el registro y control adecuado de las operaciones contables de la empresa para asegurar el cumplimiento de las normativas fiscales y legales, así como proporcionar información confiable para la toma de decisiones.

Funciones y responsabilidades:	
• Registrar y supervisar las transacciones contables en el sistema. • Elaborar estados financieros, balances generales y reportes contables. • Garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales (declaraciones de impuestos, entre otros.). • Preparar informes financieros para la gerencia y el área financiera. • Supervisar conciliaciones bancarias y revisión de cuentas contables. • Coordinar auditorías internas y externas. • Controlar las cuentas por cobrar y pagar, asegurando su registro correcto. • Revisar y archivar documentos contables, como facturas, contratos y comprobantes de pago.	
Perfil del puesto	
Función:	Gestionar y supervisar los registros contables de la empresa para garantizar la exactitud de la información financiera y el cumplimiento legal.
Nivel académico:	Título de tercer nivel en Contabilidad o Auditoría.
Experiencia:	Mínimo 2 años como contador en empresas, preferiblemente en el sector de la construcción.
Competencias:	**Grado:**
• Liderazgo • Responsabilidad • Trabajo en equipo/colaboración • Dominio de normas contables (NIIF) • Resolución de problemas • Capacidad de análisis y organización • Atención al detalle • Adaptabilidad/flexibilidad • Comunicación efectiva	• Importante • Imprescindible • Imprescindible • Imprescindible • Imprescindible • Imprescindible • Importante • Importante • Imprescindible

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21

Manual de funciones asistente contable

Empresa Planificación Decoración, Construcción S.A (Pladeco S.A.)"	
Área	Contable
Supervisado por:	Contadora
Denominación del puesto:	Asistente Contable
Supervisa a:	

Relaciones internas:	Contador Área financiera Jefe de Proyectos
Relaciones externas:	Proveedores (para conciliaciones y registros de facturas) Clientes (para gestión de pagos y facturación) Instituciones gubernamentales (apoyo en trámites fiscales)
Objetivo del área:	Apoyar en las tareas contables de la empresa asegurando la correcta ejecución de registros y operaciones, contribuyendo al cumplimiento fiscal y administrativo.
Funciones y responsabilidades:	
• Registrar y actualizar las operaciones contables en el sistema (diarios, mayores y auxiliares). • Realizar conciliaciones bancarias. • Controlar y archivar documentos contables, como facturas y comprobantes de pago. • Apoyar en la elaboración de reportes financieros y balances. • Preparar y revisar declaraciones fiscales bajo la supervisión del contador. • Gestionar las cuentas por cobrar y por pagar. • Apoyar en auditorías internas y externas proporcionando la información requerida. • Monitorear y actualizar el inventario contable de activos y pasivos.	
Perfil del puesto	
Función:	Apoyar en las actividades contables diarias para garantizar la correcta ejecución y registro de las operaciones financieras de la empresa.
Nivel académico:	Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría
Experiencia:	Mínimo 1 año en un puesto similar, preferiblemente en empresas del sector de la construcción.
Competencias:	**Grado:**
• Responsabilidad • Trabajo en equipo/colaboración • Dominio de herramientas contables y Excel • Capacidad de organización • Atención al detalle • Adaptabilidad/flexibilidad • Comunicación efectiva • Resolución de problemas básicos	• Imprescindible • Imprescindible • Imprescindible • Imprescindible • Imprescindible • Importante • Importante • Importante

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22

Manual de funciones jefe de proyectos

Empresa Planificación Decoración, Construcción S.A (Pladeco S.A.)"	
Área	Técnica
Supervisado por:	Gerente General
Denominación del puesto:	Jefe de Proyectos
Supervisa a:	Ingenieros de obra, supervisores y técnicos
Relaciones internas:	Gerente General Área financiera Área de compras Área contable
Relaciones externas:	Clientes (para revisión y aprobación de avances de obra) Proveedores y contratistas Entidades gubernamentales (para trámites y permisos relacionados con los proyectos)
Objetivo del área:	Planificar, coordinar y supervisar la ejecución de los proyectos constructivos de la empresa, asegurando el cumplimiento de los plazos, presupuestos y estándares de calidad establecidos.
Funciones y responsabilidades:	
• Elaborar planes de trabajo, cronogramas y presupuestos para los proyectos. • Coordinar y supervisar el progreso de las obras en campo. • Gestionar los recursos humanos, materiales y financieros asignados a los proyectos. • Garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y normativas de construcción. • Identificar y gestionar riesgos en los proyectos para minimizar impactos negativos. • Supervisar y aprobar los avances de obra para su facturación y cobro. • Coordinar con el área financiera para garantizar la disponibilidad de recursos económicos. • Reportar periódicamente los avances y resultados de los proyectos a la gerencia general.	
Perfil del puesto	
Función:	Liderar y coordinar los proyectos constructivos, asegurando la correcta planificación, ejecución y cumplimiento de los objetivos definidos.
Nivel académico:	Título de tercer nivel en Ingeniería Civil, Arquitectura o afines.

Experiencia:	Mínimo 3 años en gestión de proyectos de construcción, preferiblemente en el sector de obras civiles o infraestructura.
Competencias:	**Grado:**
• Liderazgo • Resolución de problemas • Planificación y organización • Trabajo en equipo • Gestión de riesgos • Adaptabilidad/flexibilidad • Comunicación efectiva • Capacidad de negociación • Orientación a resultados • Manejo de herramientas y software de gestión de proyectos	• Imprescindible • Imprescindible • Imprescindible • Imprescindible • Importante • Importante • Imprescindible • Importante • Imprescindible • Importante

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23

Manual de funciones ingenieros de obra

Empresa Planificación Decoración, Construcción S.A (Pladeco S.A.)"	
Área	Técnica
Supervisado por:	Jefe de Proyectos
Denominación del puesto:	Ingenieros de obra, supervisores y técnicos
Supervisa a:	Personal operativo (albañiles, bodegueros, entre otros.)
Relaciones internas:	• Jefe de Proyectos • Área de compras y logística • Personal operativo en obra
Relaciones externas:	• Proveedores y contratistas • Entidades gubernamentales (para permisos de obra y cumplimiento de normativas)
Objetivo del área:	Garantizar la correcta ejecución técnica de los proyectos constructivos, asegurando el cumplimiento de plazos, calidad y normativas vigentes.

Funciones y responsabilidades:	
• Supervisar la ejecución de las actividades en obra de acuerdo con los planos y especificaciones técnicas. • Coordinar el uso de recursos (materiales, mano de obra y equipos) en la obra. • Controlar el cumplimiento del cronograma y presupuesto asignado al proyecto. • Verificar que se cumplan las normas de seguridad y salud ocupacional. • Realizar reportes diarios y periódicos sobre el avance de la obra para el jefe de Proyectos. • Solucionar problemas técnicos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto. • Participar en reuniones de coordinación con el equipo de trabajo y contratistas.	
Perfil del puesto	
Función:	Coordinar y supervisar las actividades en obra para garantizar que los proyectos se ejecuten según lo planificado.
Nivel académico:	Título de tercer nivel en Ingeniería Civil o Arquitectura.
Experiencia:	Mínimo 3 años en obras de construcción, preferiblemente en supervisión de proyectos.
Competencias:	**Grado:**
• Liderazgo • Resolución de problemas • Capacidad de planificación • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Adaptabilidad • Orientación al detalle	• Imprescindible • Imprescindible • Importante • Importante • Imprescindible • Importante • Imprescindible

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Evaluación de riesgos

La empresa debe identificar, anticipar y evaluar los riesgos que puedan impactar el logro de sus objetivos, con el propósito de establecer estrategias que permitan reconocer, analizar y reducir dichas amenazas potenciales (López, A. & Pesántez, 2017). Cada riesgo posee su importancia y debe ser gestionado adecuadamente para minimizar su impacto y prevenir consecuencias negativas para la empresa. Por ello, en este apartado se llevó a cabo la identificación de los riesgos asociados a cada área. Se elaboró un mapa de calor para evaluar el nivel de cada riesgo considerando su probabilidad y su impacto. Posteriormente, se diseñó una matriz de riesgos que propone medidas de control destinadas a gestionar y reducir dichos riesgos.

3.3.2.1 Identificación de riesgos

En la empresa “Pladeco S.A.”, se determinaron los riesgos más significativos que podrían presentarse en cada una de las áreas misionales. En las siguientes tablas se presentan detalladamente los riesgos identificados.

Tabla 24

Identificación de riesgos en las áreas misionales

Áreas	N.º	Riesgo Identificado
Área Financiera	R1	Falta de planificación financiera adecuada que genere problemas de liquidez.
	R2	Retrasos en el cobro de cuentas por cobrar de clientes clave.
	R3	Incremento en los costos financieros por tasas de interés elevadas.
	R4	Mal manejo del flujo de caja, afectando proyectos en ejecución.
	R5	Errores en el cálculo de presupuestos y proyecciones financieras.
Área Contable	R6	Inconsistencias en los registros contables que afecten la toma de decisiones.
	R7	Falta de actualización sobre cambios en normativas fiscales y contables.
	R8	Errores en la conciliación bancaria que afecten la precisión de los informes.
	R9	Retrasos en la elaboración de reportes financieros para la gerencia.
	R10	Incumplimiento de las fechas de pago de obligaciones fiscales y laborales.
Área Técnica	R11	Mala planificación del cronograma, causando retrasos en los proyectos.
	R12	Falta de comunicación efectiva con el equipo y partes interesadas.
	R13	Falta de supervisión adecuada sobre el personal operativo en obra.
	R14	Riesgo de accidentes laborales por incumplimiento de normativas de seguridad.
	R15	Errores en la interpretación de planos y especificaciones técnicas.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2.2 Mapa de calor

Una vez identificados los riesgos, es fundamental situarlos en el mapa de calor para analizarlos y reducirlos, tomando en cuenta su frecuencia e impacto.

Tabla 25

Mapa de calor de las áreas misionales

Probabilidad	Seguro	**5**					
	Probable	**4**					
	Posible	**3**		**R12**	**R2; R6; R9**	**R3; R11**	**R1**
	Poco probable	**2**		**R8; R15**	**R5; R7; R13**	**R10**	**R4; R14**
	Muy raro	**1**					
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
			Impacto				

Fuente: Elaboración propia.

En este parte, es importante señalar que el nivel de riesgo se divide en tres categorías: bajo, moderado y alto. Por esta razón, en la siguiente tabla se presentan estos rangos del nivel de riesgo.

Tabla 26

Rangos del nivel de riesgo

Rango	Nivel de riesgo
01-05	Bajo
06-14	Moderado
15-25	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se identificaron los riesgos de cada área en el mapa de calor, se procedió a establecer el nivel de riesgo, el cual se calculó mediante la multiplicación de la probabilidad y el impacto de cada uno. Posteriormente, se asignó a cada riesgo su correspondiente rango. A continuación, en la siguiente tabla se presenta un resumen de los riesgos de cada área misional, junto con su nivel de riesgo correspondiente.

Tabla 27

Matriz resumen del nivel de riesgo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	
R1	3	5	15	Alto
R2	3	3	9	Moderado
R3	3	4	12	Moderado
R4	2	5	10	Moderado
R5	2	3	6	Moderado
R6	3	3	9	Moderado
R7	2	3	6	Moderado
R8	2	2	4	Bajo
R9	3	3	9	Moderado
R10	2	4	8	Moderado
R11	3	4	12	Moderado
R12	3	2	6	Moderado
R13	2	3	6	Moderado
R14	2	5	10	Moderado
R15	2	2	4	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2.3 Matriz de riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta que consolida en un solo documento los riesgos identificados durante el proceso de auditoría, junto con su evaluación, el tratamiento aplicado durante el encargo y el impacto potencial reflejado en el informe final (Madrid & Serrano, 2019).

Tabla 28

Matriz de riesgo

Áreas	N.º	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo		Tratamiento del riesgo		
							Control	Responsable	Periodo
Área Financiera	R1	Falta de planificación financiera adecuada que genere problemas de liquidez.	3	5	8	Alto	Elaborar un plan financiero detallado y realizar seguimiento continuo.	Propietaria/Gerente	Anual
	R2	Retrasos en el cobro de cuentas por cobrar de clientes clave.	3	3	6	Moderado	Implementar estrategias efectivas de cobro y monitorear cuentas clave.	Jefe Financiero	Mensual
	R3	Incremento en los costos financieros por tasas de interés elevadas.	3	4	7	Moderado	Revisar las condiciones de financiamiento para optimizar costos.	Jefe Financiero	Mensual
	R4	Mal manejo del flujo de caja, afectando proyectos en ejecución.	2	5	7	Moderado	Desarrollar proyecciones de flujo de caja y ajustarlas periódicamente.	Jefe Financiero	Trimestral
	R5	Errores en el cálculo de presupuestos y proyecciones financieras.	2	3	5	Moderado	Capacitar al personal en proyecciones financieras y validación de cálculos.	Analista Financiero	Trimestral
Área Contable	R6	Inconsistencias en los registros contables que afecten la toma de decisiones.	2	3	5	Moderado	Auditar registros contables periódicamente y automatizar procesos críticos.	Jefe Contable	Semestral
	R7	Falta de actualización sobre cambios en normativas fiscales y contables.	2	3	5	Moderado	Capacitar al personal sobre normativas fiscales y actualizaciones periódicas.	Jefe Contable	Semestral

	R8	Errores en la conciliación bancaria que afecten la precisión de los informes.	2	2	4	Bajo	Implementar herramientas de conciliación bancaria automatizadas.	Jefe Contable	Mensual
	R9	Retrasos en la elaboración de reportes financieros para la gerencia.	3	3	6	Moderado	Definir plazos para reportes y herramientas para facilitar su generación.	Jefe Contable	Mensual
	R10	Incumplimiento de las fechas de pago de obligaciones fiscales y laborales.	2	4	6	Moderado	Automatizar calendarios de pagos y establecer alertas preventivas.	Jefe Contable	Quincenal
Área Técnica	R11	Mala planificación del cronograma, causando retrasos en los proyectos.	3	4	7	Moderado	Elaborar cronogramas realistas y ajustarlos en base a riesgos potenciales.	Jefe de Proyectos	Mensual
	R12	Falta de comunicación efectiva con el equipo y partes interesadas.	3	4	7	Moderado	Promover reuniones regulares y efectivas entre las partes interesadas.	Jefe de Proyectos	Quincenal
	R13	Falta de supervisión adecuada sobre el personal operativo en obra.	2	4	6	Moderado	Establecer procedimientos claros de supervisión en campo.	Supervisor de Campo	Semanal
	R14	Riesgo de accidentes laborales por incumplimiento de normativas de seguridad.	2	5	7	Moderado	Implementar programas de capacitación sobre normativas de seguridad.	Jefe de Seguridad	Semestral
	R15	Errores en la interpretación de planos y especificaciones técnicas.	2	2	4	Bajo	Crear protocolos estandarizados para la interpretación de planos.	Jefe de Proyectos	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 Actividades de control

Este elemento hace referencia a las normativas y procedimientos establecidos para garantizar que las directrices administrativas se implementen de manera adecuada. Su principal objetivo es asegurar que las metas planteadas por las organizaciones sean alcanzadas con éxito. Por lo mencionado anteriormente, se optó por desarrollar políticas y procedimientos específicos para las áreas misionales de la empresa dentro del componente de actividades de control.

3.3.3.1 Políticas para las áreas misionales

La política empresarial debe enfocarse en analizar las situaciones de decisión desde diferentes perspectivas. Su objetivo principal debe ser describir y comprender los procesos de toma de decisiones, identificando sus elementos esenciales, las relaciones entre ellos y las formas más efectivas de combinarlos. En este sentido, se espera que los enfoques teóricos proporcionen (Illerena & Illerena, 2015).

Es fundamental establecer políticas que actúen como guías para cada área de trabajo. Por ello, en las siguientes tablas se detallan las políticas diseñadas específicamente para cada una de las áreas misionales de la empresa Pladeco S.A.

3.3.3.1.1 Área financiera

Tabla 29

Políticas para el área financiera

PLADECO S.A. POLITICAS AREA FINANCIERA	CONSTRUCTORA PLADECO® Gestión Integrada de Proyectos
N.º	**Política**
1	Implementar un control estricto del flujo de caja semanalmente para garantizar liquidez y cumplimiento de obligaciones financieras.
2	Realizar proyecciones financieras trimestrales para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad económica de los proyectos.
3	Establecer un presupuesto inicial para cada obra y asegurar su monitoreo constante, con actualizaciones según avance el proyecto.
4	Aplicar medidas de reducción de costos sin comprometer la calidad de los proyectos, identificando áreas de ahorro.

5	Revisar y optimizar los contratos financieros con proveedores y bancos para asegurar condiciones favorables en tasas e intereses.
6	Garantizar que todo gasto mayor a un monto predeterminado sea aprobado por la gerencia financiera.
7	Evaluar periódicamente los estados financieros de la empresa para medir la eficiencia operativa y detectar áreas de mejora.
8	Cumplir con los requerimientos fiscales y tributarios en los plazos establecidos por los entes regulatorios.
9	Implementar auditorías financieras internas semestrales para asegurar transparencia y cumplimiento de procesos.
10	Gestionar oportunamente los pagos a proveedores y subcontratistas para evitar retrasos que afecten el desarrollo de las obras.
11	Establecer políticas de endeudamiento que permitan mantener un equilibrio entre capital propio y financiamiento externo.
12	Crear un fondo de contingencia destinado a cubrir imprevistos durante la ejecución de proyectos.
13	Evaluar el desempeño financiero de cada obra individualmente para identificar desviaciones y proponer soluciones.
14	Asegurar que las compras y contrataciones cumplan con los límites presupuestarios establecidos.
15	Desarrollar indicadores financieros clave como rentabilidad, liquidez y costos, para medir el desempeño financiero de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.1.2 Área contable

Tabla 30

Políticas para el área contable

PLADECO S.A. POLITICAS AREA CONTABLE	CONSTRUCTORA PLADECO® Gestión Integrada de Proyectos
N.º	**Política**
1	La contadora será la responsable de revisar y aprobar todos los registros contables realizados por el asistente contable antes de ser consolidados en los estados financieros.
2	Realizar conciliaciones bancarias de manera mensual para garantizar la exactitud de los registros y la consistencia de los saldos.
3	Implementar un cronograma de cierre contable mensual, asegurando que toda documentación y registros sean completados y revisados en los tiempos establecidos.

4	El asistente contable deberá ingresar diariamente todas las facturas, comprobantes y movimientos financieros en el sistema contable de la empresa.
5	Toda documentación contable debe ser archivada física y digitalmente de forma ordenada y segura, bajo responsabilidad del asistente contable.
6	La contadora supervisará que las declaraciones tributarias (IVA, retenciones, impuesto de renta, entre otros.) se realicen oportunamente y de acuerdo con las normativas fiscales vigentes.
7	Implementar auditorías contables internas trimestrales para verificar la integridad de los registros y detectar posibles errores o irregularidades.
8	Garantizar la correcta clasificación de los ingresos y egresos de acuerdo con el plan de cuentas establecido por la empresa.
9	Cualquier ajuste o corrección contable será realizado únicamente por la contadora, previa justificación documentada y aprobada.
10	El asistente contable deberá elaborar informes preliminares de balances y estados de resultados, los cuales serán revisados y validados por la contadora.
11	Se deberán registrar y controlar las amortizaciones y depreciaciones de los activos fijos de forma mensual, conforme a las políticas contables de la empresa.
12	La contadora verificará que se cumpla con los pagos de obligaciones laborales, como sueldos, prestaciones sociales y aportes a la seguridad social.
13	Mantener actualizados los libros contables y garantizar que cumplan con los requisitos legales y normativos aplicables.
14	Realizar cierres anuales oportunamente para la elaboración de los estados financieros, informes gerenciales y la preparación para auditorías externas.
15	La contadora y el asistente contable deberán participar en capacitaciones periódicas para mantenerse actualizados en normativas contables y tributarias.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.1.3 Área técnica

Tabla 31

Políticas para el área técnica

PLADECO S.A. POLITICAS AREA TÉCNICA	CONSTRUCTORA PLADECO® Gestión Integrada de Proyectos
N.º	**Política**
1	El jefe de proyectos será responsable de planificar, coordinar y supervisar el cumplimiento del cronograma de obra, garantizando que los hitos establecidos se cumplan en tiempo y forma.
2	Los ingenieros de obra deberán reportar semanalmente al jefe de proyectos el avance físico y financiero de las obras bajo su cargo.
3	Se implementarán reuniones de obra semanales con todo el equipo (jefe de proyectos, ingenieros y trabajadores) para revisar avances, resolver problemas y asignar responsabilidades.
4	Todo proyecto contará con un plan de trabajo detallado que incluirá cronograma, presupuesto y asignación de recursos humanos y materiales.
5	Los ingenieros de obra deberán garantizar que se cumpla con los estándares de calidad especificados en los planos y en las normas técnicas vigentes.
6	Se realizará un control diario del uso de materiales y recursos, con reporte al final de la jornada a cargo de los ingenieros de obra.
7	Los trabajadores de obra (albañiles, carpinteros, entre otros.) deberán seguir estrictamente las normas de seguridad y salud ocupacional establecidas por la empresa.
8	Todo incidente o accidente en la obra deberá ser reportado de inmediato al ingeniero de obra y registrado en un informe para evaluación y toma de medidas preventivas.
9	El jefe de proyectos será el encargado de validar cualquier modificación en los planos, costos o cronograma, previa justificación técnica y económica.
10	Se implementará un control de asistencia diario del personal de obra, llevado por los supervisores, y verificado por el ingeniero de obra.
11	Los ingenieros deberán garantizar un ambiente de trabajo organizado y limpio al finalizar cada jornada, optimizando la seguridad y productividad.

12	Se realizará un seguimiento al desempeño del personal en obra, aplicando planes de capacitación periódicos para mejorar la productividad y calidad del trabajo.
13	Los responsables de obra deberán verificar que los equipos y maquinarias estén en buen estado y operen de acuerdo con las normativas de seguridad.
14	Todo recurso adicional (materiales, personal, equipos) que no esté en el presupuesto inicial deberá ser solicitado y aprobado por el jefe de proyectos antes de su ejecución.
15	Se realizará un informe de cierre al finalizar cada proyecto, donde se detallarán los logros, las lecciones aprendidas y las áreas de mejora para futuros proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.2 Procedimientos para las áreas misionales

Es fundamental que todos los miembros de la empresa comprendan con claridad los procedimientos a seguir dentro de su área de trabajo. Por esta razón, a continuación, se detallan los procedimientos establecidos para las áreas misionales de la empresa Pladeco S.A. Asimismo, se incluyen los flujogramas correspondientes, los cuales facilitarán una mejor comprensión de cada proceso.

3.3.3.2.1 Procedimientos para el área financiera

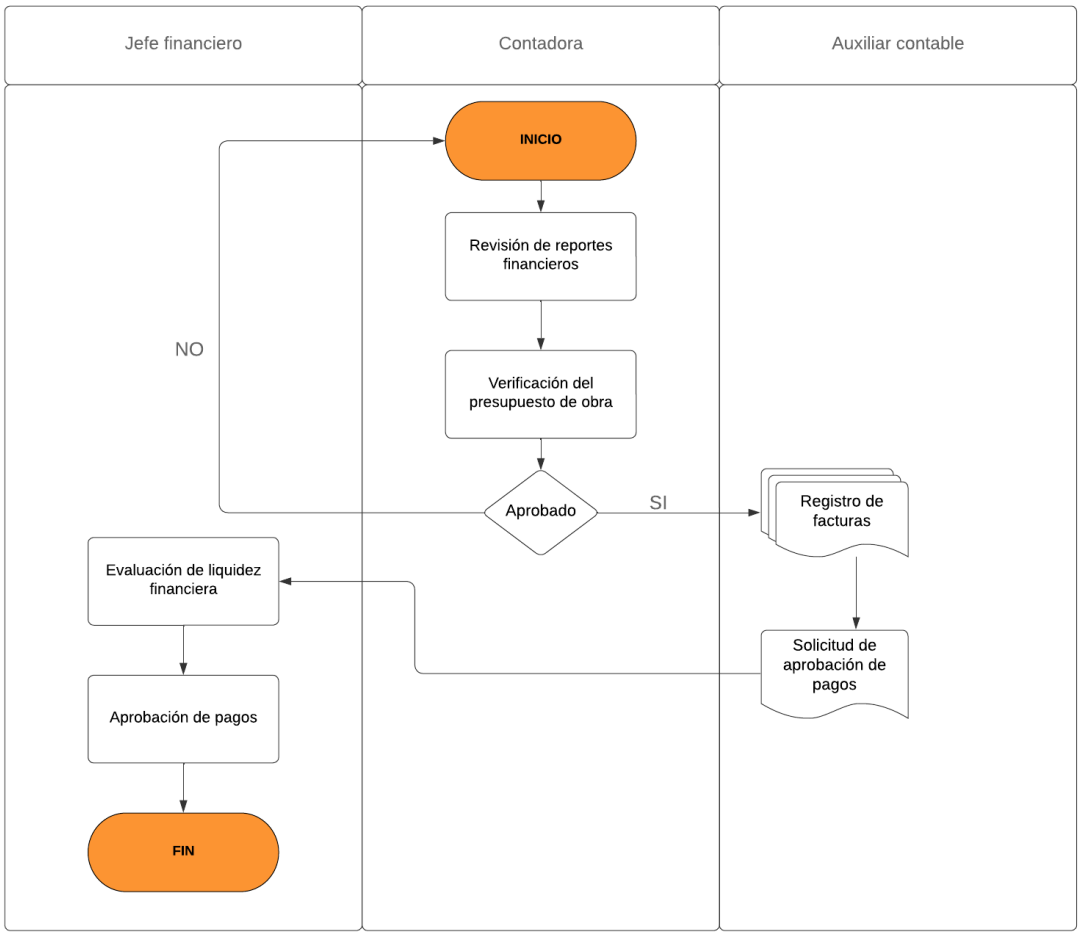
Tabla 32

Ficha de procedimientos para el área financiera

PLADECO S.A. PROCEDIMIENTO ÁREA FINANCIERA		CONSTRUCTORA PLADECO® Gestión Integrada de Proyectos
N.º	**Responsable**	**Actividad**
1	Contadora	Revisar y consolidar los reportes de ingresos y egresos del proyecto de construcción.
2		Verificar que los presupuestos de obra estén alineados con los recursos financieros asignados.
3	Auxiliar contable	Registrar las facturas de proveedores y contratistas en el sistema contable.
4		Solicitar aprobaciones de pagos pendientes a la gerencia financiera.
5	Gerente financiero	Evaluar la liquidez de la empresa para garantizar la disponibilidad de fondos.
6		Aprobar los pagos de proveedores, contratistas y otros compromisos financieros.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11
Flujograma de procedimiento área financiera



Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.2.2 Procedimientos para el área contable

Tabla 33

Ficha de procedimientos para el área contable

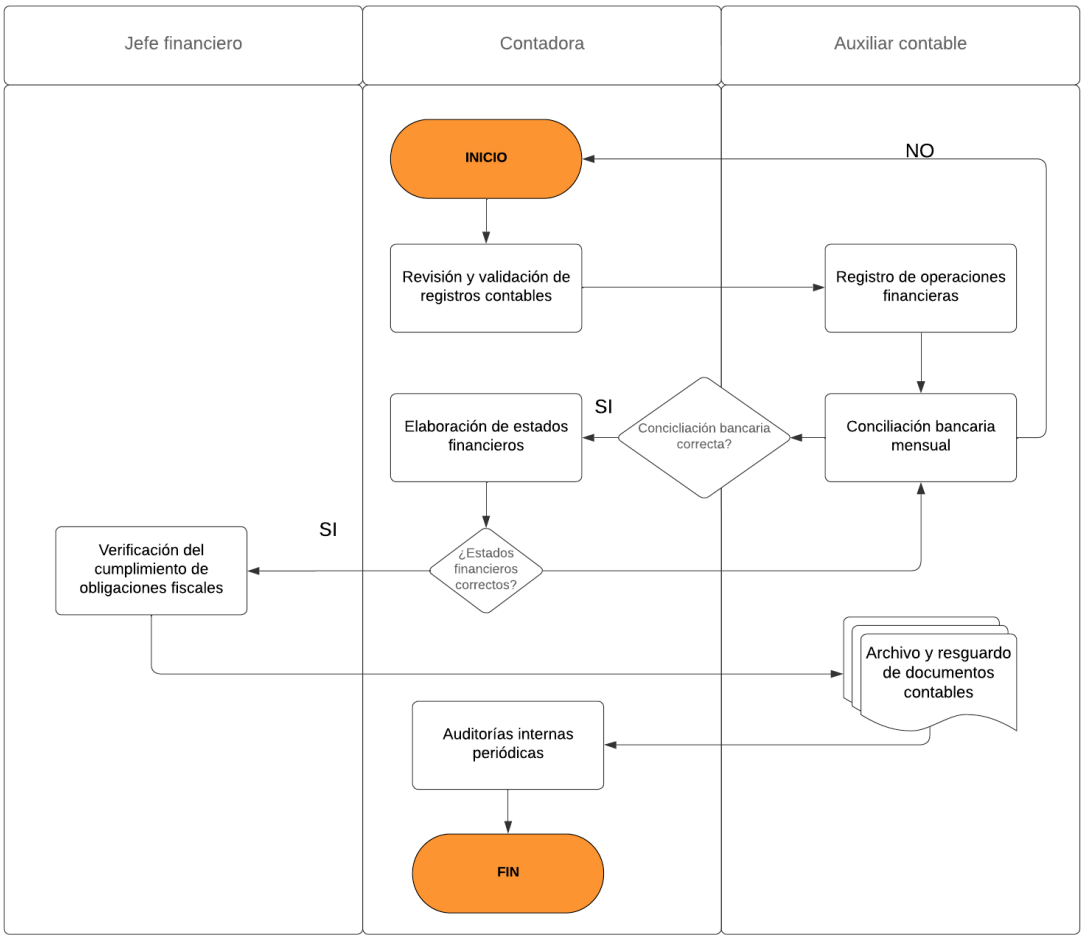
PLADECO S.A. PROCEDIMIENTO ÁREA CONTABLE		CONSTRUCTORA PLADECO® Gestión Integrada de Proyectos
N.º	**Responsable**	**Actividad**
1	Contadora	Revisar y validar los registros contables diarios de los proyectos en ejecución.
2	Auxiliar Contable	Registrar las operaciones financieras (ingresos, egresos, pagos a proveedores y contratistas).
3		Realizar la conciliación bancaria mensual de las cuentas asociadas a cada proyecto.

4	Contadora	Elaborar los estados financieros parciales por proyecto para evaluar su situación económica.
5		Revisar y aprobar los estados financieros consolidados de la empresa constructora.
6	Gerente Financiero	Verificar el cumplimiento de obligaciones fiscales (IVA, retenciones, impuestos sobre la renta).
7	Auxiliar Contable	Archivar y resguardar los documentos contables (facturas, órdenes de pago, conciliaciones, entre otros.).
8	Contadora	Realizar auditorías internas periódicas para verificar la exactitud y transparencia de registros.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Flujograma de procedimiento área contable



Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.2.3 Procedimientos para el área técnica

Tabla 34

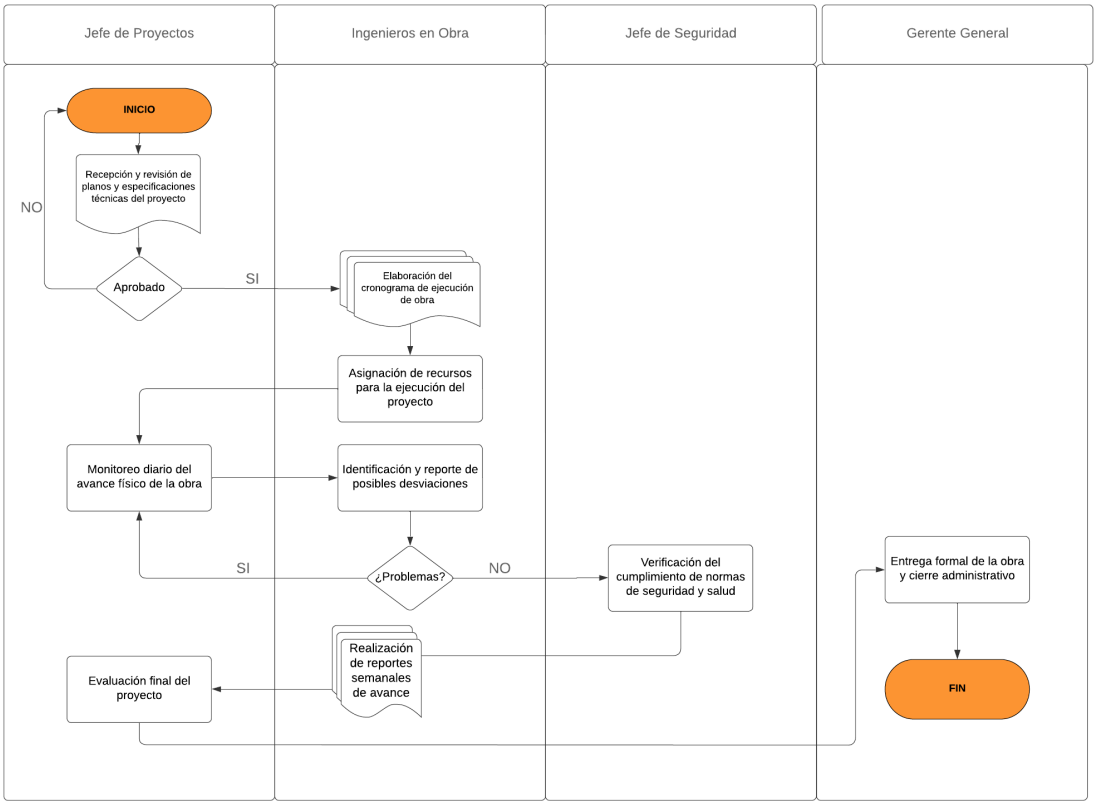
Ficha de procedimientos para el área técnica

PLADECO S.A. PROCEDIMIENTO ÁREA TÉCNICA		CONSTRUCTORA PLADECO® Gestión Integrada de Proyectos
N.º	**Responsable**	**Actividad**
1	Jefe de Proyectos	Recepción y revisión de los planos y especificaciones técnicas del proyecto.
2	Ingenieros en obra	Elaboración del cronograma de ejecución de obra, estableciendo plazos y responsables.
3		Asignación de recursos (materiales, mano de obra, equipos) para la ejecución del proyecto.
4	Jefe de Proyectos	Monitoreo diario del avance físico de la obra conforme al cronograma aprobado.
5	Ingenieros en obra	Identificación y reporte de posibles desviaciones en tiempo, costo o alcance del proyecto.
6	Jefe de Seguridad	Verificación del cumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo dentro de la obra.
7	Ingenieros en obra	Realización de reportes semanales de avance y ejecución del proyecto.
8	Jefe de Proyectos	Evaluación final del proyecto, asegurando el cumplimiento de los objetivos de tiempo y presupuesto.
9	Gerente General	Entrega formal de la obra y cierre administrativo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

Flujograma de procedimiento área técnica



Fuente: Elaboración propia.

3.3.4 Información y comunicación

Se enfoca en asegurar que la organización disponga de información precisa, oportuna y confiable, indispensable para respaldar todas las actividades relacionadas con el control interno. Esto incluye procesos clave como la toma de decisiones, el seguimiento de objetivos estratégicos, operativos, de reportes y normativos, enmarcados dentro del componente de Información y Comunicación (Forero, 2024).

3.3.4.1 Establecimiento de fuentes y canales de información interna y externa.

Es fundamental identificar todos los documentos que se generan en cada una de las áreas clave de la empresa. Asimismo, resulta esencial definir las personas involucradas en el manejo de dichos documentos y los medios utilizados para su transmisión. Por esta razón, los gráficos que se presenta a continuación establecen la información completa sobre los documentos existentes, con el propósito de detallar su secuencia y establecer el orden lógico en las actividades realizadas dentro de cada área operativa.

Tabla 35

Información y comunicación para el área financiera

Documento	¿Quién comunica?	¿A quién comunica?	¿Cuándo comunica?	Canal de comunicación
Reporte de ingresos y egresos	Auxiliar Contable	Contadora	Mensualmente antes del cierre contable	Sistema contable/Correo
Consolidado de estados financieros	Contadora	Jefe Financiero	Al cierre de cada mes	Correo electrónico
Solicitud de aprobación de pagos	Auxiliar Contable	Gerente General	Antes de realizar pagos importantes	Documento físico/Correo
Informe de flujo de caja	Contadora	Jefe Financiero	Semanalmente para evaluación de liquidez	Correo electrónico
Proyección de presupuesto	Jefe Financiero	Gerente General	Al inicio del año fiscal o antes de proyectos estratégicos	Reunión presencial
Informe de auditoría interna	Contadora	Jefe Financiero y Gerente General	Tras la revisión interna o auditoría programada	Informe físico/Correo
Solicitudes de financiamiento externo	Jefe Financiero	Entidad Financiera Externa	Cuando se requiere recursos para proyectos estratégicos	Reunión virtual o presencial/Correo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36

Información y comunicación para el área contable

Documento	¿Quién comunica?	¿A quién comunica?	¿Cuándo comunica?	Canal de comunicación
Registro de facturas	Auxiliar Contable	Contadora	Al momento de recibir documentos de proveedores	Sistema contable interno
Reporte de cuentas por pagar	Auxiliar Contable	Jefe Financiero	Semanalmente antes de procesar pagos	Correo electrónico
Informe de conciliación bancaria	Contadora	Jefe Financiero	Mensualmente antes del cierre contable	Informe físico/Correo

Solicitud de aprobación de pagos	Contadora	Gerente General	Antes de realizar pagos relevantes	Documento físico/Correo
Reporte de cumplimiento tributario	Contadora	Jefe Financiero	Mensualmente o según cronograma fiscal	Correo electrónico
Informe de balances contables	Contadora	Gerente General	Trimestralmente o al cierre del ejercicio contable	Reunión presencial/Correo
Reporte de auditoría externa	Auditor Externo	Contadora/Junta General	Después de finalizar cada auditoría	Informe físico/Correo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37

Información y comunicación para el área técnica

Documento	¿Quién comunica?	¿A quién comunica?	¿Cuándo comunica?	Canal de comunicación
Planos y especificaciones técnicas	Jefe de Proyectos	Ingenieros en obra	Al inicio del proyecto o ante actualizaciones	Reunión presencial/Correo
Cronograma de obra	Jefe de Proyectos	Ingenieros en obra y trabajadores en obra	Antes del inicio y con cada ajuste relevante	Reunión/Tablero físico
Informe de avance de obra	Ingenieros en obra	Jefe de Proyectos	Semanalmente o según requerimiento	Correo electrónico
Presupuesto del proyecto	Jefe de Proyectos	Gerente Financiero	Antes de la ejecución o para actualizaciones	Correo/Reunión
Solicitudes de materiales	Ingenieros en obra	Auxiliar Contable	Cuando se detecta necesidad en obra	Formato físico/Correo
Reporte de incidencias en obra	Ingenieros en obra	Jefe de Proyectos	En caso de eventos imprevistos o problemas	Llamada/Correo electrónico
Informe financiero del proyecto	Gerente Financiero	Gerente General	Mensualmente o al cierre del proyecto	Reunión/Informe físico
Evaluación final del proyecto	Jefe de Proyectos	Gerente General	Al término del proyecto	Presentación formal

Fuente: Elaboración propia.

3.3.5 Supervisión y monitoreo

3.3.5.1 Checklist de control interno

Una lista de verificación, también conocida como checklist, es una herramienta que consiste en un conjunto estructurado de elementos o tareas, organizados de manera lógica y agrupados según su relación, con el objetivo de evaluar su realización o cumplimiento. Este instrumento es ampliamente utilizado en diversos campos, ya que facilita el seguimiento de procesos, la identificación de posibles omisiones y el aseguramiento de estándares, contribuyendo así al logro eficiente de un objetivo específico (Salamanca, 2019).

Tabla 38

Checklist para el área financiera

PLADECO S.A CHECKLIST ÁREA FINANCIERA			
Evaluador:		**Fecha:**	
N.º	**Ítem**	**Sí**	**No**
1	¿Se realiza la proyección de flujo de caja para los proyectos actuales y futuros?		
2	¿Se cuenta con un plan financiero para cada proyecto de construcción?		
3	¿Se evalúan y seleccionan las mejores opciones de financiamiento para los proyectos?		
4	¿Se lleva un control detallado de los préstamos obtenidos y sus condiciones?		
5	¿Se monitorean los costos financieros de cada proyecto para evitar sobrecostos?		
6	¿Se realizan análisis periódicos de liquidez para asegurar la operación de la empresa?		
7	¿Se evalúa regularmente el rendimiento de las inversiones realizadas por la empresa?		
8	¿Se gestiona adecuadamente el riesgo financiero de la empresa?		
9	¿Se realiza seguimiento a los compromisos financieros adquiridos con terceros?		
10	¿Se mantiene una comunicación constante con las entidades financieras para gestionar líneas de crédito o financiamiento?		
Comentarios y Observaciones:			
Firmas de responsabilidad			

Evaluador	**Jefe de área**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39

Checklist para el área contable

PLADECO S.A CHECKLIST ÁREA CONTABLE			
Evaluador:		**Fecha:**	
N.º	**Ítem**	**Sí**	**No**
1	¿Se registran diariamente las operaciones contables en el sistema contable?		
2	¿Se cuenta con un catálogo de cuentas actualizado y adaptado al sector construcción?		
3	¿Se verifican y concilian las cuentas contables periódicamente?		
4	¿Se registra y clasifica correctamente el costo de cada proyecto de construcción?		
5	¿Se realizan los asientos contables de manera oportuna y conforme a las normas aplicables?		
6	¿Se cumple con la elaboración y presentación de los estados financieros en tiempo?		
7	¿Se lleva un control adecuado de las cuentas por cobrar y por pagar?		
8	¿Se gestionan y archivan correctamente los documentos contables (¿facturas, recibos, entre otros?)?		
9	¿Se revisan periódicamente los libros contables y auxiliares para evitar errores?		
10	¿Se asegura el cumplimiento de las normas fiscales y contables vigentes?		
Comentarios y Observaciones:			
Firmas de responsabilidad			
Evaluador		**Jefe de área**	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40

Checklist para el área técnica

PLADECO S.A CHECKLIST ÁREA TÉCNICA			
Evaluador:		**Fecha:**	
N.º	**Ítem**	**Sí**	**No**
1	¿Se elaboran cronogramas detallados para cada proyecto antes de su inicio?		
2	¿Se identifican y gestionan los riesgos asociados a cada proyecto?		
3	¿Se cuenta con un presupuesto aprobado antes de iniciar las actividades del proyecto?		
4	¿Se realizan reuniones periódicas para evaluar el avance de los proyectos?		
5	¿Se documentan los cambios realizados al alcance, cronograma o presupuesto del proyecto?		
6	¿Se cuenta con un responsable asignado para supervisar cada proyecto en ejecución?		
7	¿Se utilizan herramientas de seguimiento para controlar el progreso de las actividades?		
8	¿Se verifica que los recursos materiales y humanos sean suficientes y estén disponibles?		
9	¿Se realiza un informe final al concluir cada proyecto, evaluando cumplimiento de objetivos?		
10	¿Se recopila y analiza retroalimentación del cliente o usuario al finalizar el proyecto?		
Comentarios y Observaciones:			
Firmas de responsabilidad **Evaluador** **Jefe de área**			

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Presentación del sistema de control interno

Después de desarrollar el sistema de control interno adaptado a las necesidades de las áreas misionales de la empresa, se presentó al propietario con el propósito de proponer su posible implementación en el futuro.

Por esta razón, y en cumplimiento de los objetivos específicos planteados, se expone a continuación la presentación elaborada. Dicha presentación, en forma de carta dirigida al propietario, incluye un gráfico que explica cada componente del sistema de control interno, junto con los resultados y productos obtenidos en cada uno de ellos.

3.4.1 Carta de presentación

Ambato, 6 de enero de 2025

Mauricio Herdoíza
Gerente
Empresa “Pladeco S.A.”
Presente. -

Reciba un cordial saludo y a la vez deseándole éxitos en su desempeño laboral, me dirijo hacia usted con el propósito de manifestar nuevamente mi agradecimiento por la apertura que se tuvo para permitirme realizar mi trabajo de proyecto integrador **“Sistema de control interno para la Empresa Planificación Decoración, Construcción S.A (Pladeco S.A.)”**

El desarrollo de este trabajo corresponde al diseño de un sistema de control interno bajo la metodología COSO 2017 para las áreas misionales de la empresa: financiero, contabilidad y técnico. Razón por la cual se da a conocer el Sistema de Control Interno en base a los cinco elementos del modelo aplicado.

Se sugiere tomar en consideración para la implementación en un futuro cercano dentro de la entidad. Esto debido a que le permitirá tener un control total de todas las

actividades que se realizan dentro de las áreas misionales de la empresa. Áreas que son consideradas las más importantes y que engloban la actividad económica de la entidad.

Atentamente,

_____

Johan Wilson Cruz Adame

1804745212

jcruz5212@uta.edu.ec

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El diseño del sistema de control interno para Pladeco S.A. se desarrolló con el propósito de optimizar la eficiencia y eficacia de sus operaciones, asegurar la confiabilidad de la información financiera y garantizar el cumplimiento de normativas aplicables. Este sistema, basado en la metodología COSO 2017, constituye una herramienta integral que permite fortalecer los procesos internos, promover la transparencia en la gestión y consolidar la capacidad de la empresa para enfrentar riesgos y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Como parte del diagnóstico inicial de Pladeco S.A., se realizó un análisis exhaustivo de su situación actual a través de entrevistas y encuestas dirigidas a los responsables de las áreas contable, financiera y de proyectos. Los resultados revelaron vulnerabilidades significativas, como la falta de estándares establecidos y la ejecución empírica de procesos en dos de las tres áreas misionales. Este diagnóstico permitió identificar riesgos críticos y áreas de mejora, proporcionando una base sólida para diseñar soluciones adaptadas a las necesidades específicas de la empresa.

En respuesta a los hallazgos del diagnóstico, se propuso un diseño de sistema de control interno enfocado en mejorar los procesos de Pladeco S.A. mediante la implementación de componentes clave, como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y evaluación y monitoreo. Estas iniciativas incluyeron la creación de objetivos estratégicos, manuales de funciones y políticas, matrices de riesgos y mapas de calor, además de canales de comunicación claros. Este diseño busca no solo corregir las debilidades detectadas, sino también establecer un marco de control sostenible que potencie el desempeño y la competitividad de la empresa.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda implementar el sistema de control interno diseñado para las áreas misionales de Pladeco S.A., asegurándose de que su ejecución esté respaldada por una estrategia progresiva y estructurada. Esto incluye la realización de una prueba piloto que permita identificar ajustes necesarios y adaptar las propuestas de mejora según las necesidades específicas de la empresa. Además, es fundamental promover la capacitación del personal involucrado para garantizar una adecuada comprensión y aplicación del sistema, fomentando una cultura organizacional basada en la eficiencia, la confiabilidad y el cumplimiento normativo.

Para consolidar el diagnóstico realizado, se sugiere que Pladeco S.A. adopte herramientas y metodologías que faciliten la identificación continua de vulnerabilidades y riesgos en sus procesos. Esto implica llevar a cabo evaluaciones periódicas que permitan detectar posibles desviaciones o inconsistencias, así como fortalecer las capacidades analíticas del personal responsable. Asimismo, la documentación y el análisis de los hallazgos deben convertirse en una práctica constante, promoviendo la toma de decisiones informadas que respalden el diseño y la mejora de estrategias operativas.

En cuanto al diseño del sistema de control interno, se recomienda que Pladeco S.A. priorice la implementación de los cinco componentes de la metodología COSO 2017, asegurando que cada uno esté alineado con las necesidades detectadas en el diagnóstico. Esto incluye la elaboración de manuales de políticas y procedimientos claros, el establecimiento de canales de comunicación efectivos, y la creación de matrices de riesgos y mapas de calor para monitorear y gestionar los riesgos. Además, es esencial establecer un cronograma de evaluaciones periódicas para garantizar que el sistema se ajuste y evolucione conforme a los desafíos y oportunidades que enfrente la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcívar, F., Brito, M., & Guerrero, M. (2016). *Auditoría en las empresas*. http://definicion.de/economia/#ixzz4CywkTWy

Armijos, M. (2014). *El riesgo y el control interno*. https://www.eumed.net/rev/caribe/2014/05/riesgo-control-interno.pdf

Arroyo, L. N. C., Guzmán, D. F. O., Hurtado, E. M. P., Guzmán, D., Olvera, E., & Hurtado, P. (2019). *El control interno y la importancia en su aplicación*. https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html

Banda, J. E. (2021). *Gestión de la calidad y la productividad en el sector de la construcción de la zona 3 en el Ecuador*. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33481/1/039%20ADE.pdf

Béjar, L., & Orrico, A. (2013). *El control administrativo en México*. http://revistaderecho.um.edu.uy/wp-content/uploads/2013/02/Bejar-Rivera-y-Orrico-Galvez-El-Control-Administrativo-en-Mexico.pdf

Bertalanffy, L. von. (1976). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones.* urna: oclc:record:1225862414

Carvajal, S. (2018). *Guía COSO ERM 2017*. https://www.academia.edu/36493684/Gu%C3%ADa_COSO_ERM_2017

Coloma, M. A., & de la Costa Lara, F. J. (2014). *Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial*. *12*(2). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7145014

Corporación Financiera Nacional. (2023). *Ficha sectorial construcción subgerencia de análisis de productos y servicios*.

Cruz, S. (2015). *El control interno basado en el modelo COSO*. https://www.semanticscholar.org/paper/El-control-interno-basado-en-el-modelo-COSO-Mar%C3%ADn/5da2d07c586d63d9686a68ddf27c05ca3cbcd70d?p2df

Durand, F. (2018). *Odebrecht La empresa que capturaba gobiernos*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial. https://cng-cdn.oxfam.org/peru.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/Odebrecht-La-empresa-que-capturaba-gobiernos.pdf

Forero, T. (2024, febrero 27). *Componente IV de COSO 2013. Información y Comunicación*. Auditool. https://www.auditool.org/herramientas/coso-2013/componente-iv-de-coso-2013-informacion-y-comunicacion

García, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*.

González, R. (2018). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. https://www.ofstlaxcala.gob.mx/search/node/Marco%20Integrado%20de%20Control%20Interno.%20Modelo%20COSO%20III

Google Maps. (2024). *Ubicación de Pladeco S.A.* https://www.google.com.ec/maps/@-1.2543469,-78.6467159,724m/data=!3m1!1e3?hl=es&entry=ttu&g_ep=EgoyMDI0MDkxOC4xIKXMDSoASAFQAw%3D%3D

Gutiérrez, R., & Católico, D. (2015). E-control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia. *Visionario Digital, 5*. https://doi.org/doi:10.11144/Javeriana.cc16-42.eere

Illerena, L., & Illerena, J. (2015). *Política empresarial línea de dirección y estrategias*. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2428/Prev_Pol%C3%ADtica_Empresarial_2ed_web.pdf?sequence=5&isAllowed=y

INEC. (2010). *Población Tungurahua*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/

INEC. (2023). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. INEC.

INEC. (2024). *Población total por provincias*. INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/

López, A., & Pesántez, J. (2017). Evaluación comparativa del sistema de control interno del sector comercial y del sector público del Cantón Morona. *Revista Killkana Sociales*, *1*(1), 31–38. https://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana_social/article/view/12/5

López, C., Ramón, Ó., Guevara, S., & Alberto, J. (2016). *Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico*. *4*, 243–268. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551857287010

Madrid, R., & Serrano, J. (2019). Matriz de riesgos. ¿En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona? *Revista de Contabilidad y Dirección*, *28*, 57–68. https://accid.org/wp-content/uploads/2020/03/4-1.pdf

Martínez, T. (2017, enero 25). *Lo nuevo de COSO ERM*. https://www.auditool.org/blog/control-interno/lo-nuevo-de-coso-erm

Mejía, M., & Pandales, E. (2018). Análisis del sistema de control interno en la Secretaría de Educación Distrital de Buenaventura. *Documentos de trabajo Areandina*, *1*. https://doi.org/10.33132/26654644.1451

Meléndez, J. T. (2016). *Control Interno (Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote)*.

Méndez, C. (2010). *Introducción a las fuentes de información*. https://riunet.upv.es/handle/10251/7580

Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público*. *4*. https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835

Navas, S. J., & Navarro, C. P. (2018). *Situación de la administración financiera en los constructores de obras civiles en el cantón Ambato*. https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1519

Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO*, *3*(4), 114–137. https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137

Pilar, B. (2016). *La entrevista*.

Pladeco S.A. (2024). *Revista Pladeco*.

Procuraduría General de la República de Costa Rica. (2011). *Conceptos básicos sobre el control interno*. https://www.pgr.go.cr/transparencia/control-interno/

PUCP. (2017). *Informe de análisis sectorial, Sector Construcción*.

Ramón, J. (2014). El Control Interno en las Empresas Privadas. *Quipukamayoc*, *11*(22), 81. https://doi.org/10.15381/quipu.v11i22.5476

Rincón, P. (2023). *Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral*. https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/58128/3/parinconl.pdf

Rivas, G. (2011). *Modelos contemporáneos de control interno*. *4*, 115–136. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007

Riveros, A. (2020, julio). *Qué es el marco COSO de Gestión de Riesgos y cómo surge*. https://www.ealde.es/marco-coso-riesgos/#:~:text=Riesgos%20de%20EALDE-,El%20origen%20del%20marco%20de%20gesti%C3%B3n%20COSO,sector%20privado%20en%20Estados%20Unidos.

Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-16592011000300004&script=sci_arttext

Romo, H. L. (1998). *La metodología de encuesta*.

Rubio, J., & Coronel, J. (2018). *La tenencia de vivienda propia desde una perspectiva de género* (Vol. 28). https://estudioseconomicos.bce.fin.ec/index.php/RevistaCE/article/download/259/178/

Salamanca, A. (2019). *Checklist para autores y checklist para lectores diferentes herramientas*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7125323.pdf

Schmidt, M., Tennina, M., & Obiol, L. (2018). *La función de control en las organizaciones*. https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/download/1349/816/3665

Shapiama, J. del P., Vásquez, C., & Pérez, J. (2021). Proposal of an internal control system according to the COSO III Model. *SCIÉNDO*, *24*(1), 7–15. https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.001

Supercias. (2023). *Ranking de Compañías*. Supercias. https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html