



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO FINAL DE INVESTIGACION**

**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL METODO  
COSO, PARA FE CONSTRUCCIONES.”**

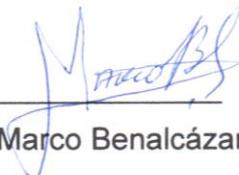
Autor: Ing. Tyrone EcheGARAY Chang

Tutor: Msc. Marco Benalcázar Gómez

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del Trabajo de Investigación, presentado por el señor maestrante Tyrone Abdón EcheGARAY Chang, para optar por el Grado de Magíster en Contabilidad Superior y Auditoría, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador.

En la ciudad de Ibarra, a los 26 días del mes de Febrero del 2014.

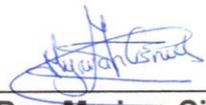


Msc. Marco Benalcázar  
C.C. 1703568970

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO,  
PARA FE CONSTRUCCIONES**

Por: Ing. Tyrone Echegaray

Trabajo de Investigación aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente jurado, a los 21 días del mes de Marzo del 2014.



**Dra. Myriam Cisneros**



**Dr. Eduardo Lara**



**Msc. Juan Almendariz**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación a mi familia.

A mis padres, quienes con su ejemplo supieron guiarme por el camino del bien y gracias a su esfuerzo hoy puedo hacer realidad un sueño.

Dedico este trabajo especialmente a mí esposa, por su apoyo incondicional, y comprensión.

A mis hijos Johana Pamela y José Alejandro, quienes son el motor de mi vida y me brindan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

El Autor.

## **RECONOCIMIENTOS**

Un profundo agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, a todas las personas que forman parte del Instituto de Postgrados, Msc. Marco Benalcázar por el apoyo incondicional, sincero y desinteresado en la dirección y tutoría del presente Trabajo de Investigación.

De la misma manera, un reconocimiento especial a todas las personas que directa e indirectamente aportaron en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Tyrone

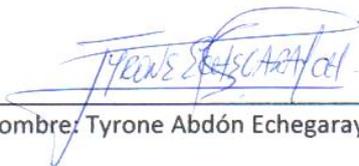


# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, TYRONE ABDÓN ECHEGARAY CHANG, con cédula de ciudadanía Nro. 1001460573, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL METODO COSO, PARA FE CONSTRUCCIONES."**, que ha sido desarrollado para optar por el título de Magister en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Nombre: Tyrone Abdón Echegaray Chang

Cédula: 1001460573



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1001460573		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Echegaray Chang Tyrone Abdón		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Jorge Dávila Mesa 7-43 y salvador Dalí		
<b>EMAIL:</b>	Techegaray2773@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062644352	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0993219566

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO, PARA FE CONSTRUCCIONES
<b>AUTOR:</b>	Echegaray Chang Tyrone Abdón
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2014/03/21
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Magister en Contabilidad y Auditoría
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Msc. Marco Benalcázar

**2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, Tyrone Abdón Echegaray Chang, con cédula de ciudadanía Nro. 1001460573, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines

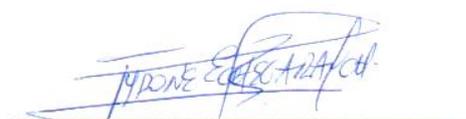
académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

### **3. CONSTANCIAS**

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 21 días del mes de marzo de 2014

#### **EL AUTOR:**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'TYRONE ECHEGARAY CHANG', is written over a horizontal line.

Nombre: Tyrone Abdón Echegaray Chang  
Cédula: 1001460573

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDOS:</b>	<b>Pág.</b>
Portada	i
Aprobación del Tutor	ii
Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Reconocimientos	v
Cesión de Derechos de Autor	vi
Autorización de Uso y Publicación	vii
Índice general	ix
Lista de Gráficos, Cuadros y Formatos	xiii
Lista de Siglas	xvi
Resumen	xvii
Summary	xviii

### **CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL**

1.1	Contextualización del Problema	01
1.2	Definición del Problema	02
1.3	Planteamiento del Problema	03
1.4	Formulación del Problema	03
1.5	Objetivos	03
1.5.1	Objetivos Generales	03
1.5.2	Objetivos Específicos	04
1.6	Preguntas de Investigación	04
1.7	Justificación	05
1.8	Viabilidad	05

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1	Teoría General de Sistemas	07
2.1.1	Definición	07
2.1.2	Clasificación de la Teoría General de Sistemas	07
2.1.3	Componentes de un Sistema	08

2.2	Sistema de Control Interno	08
2.2.1	Definición	08
2.2.2	Componentes del Sistema de Control Interno	09
2.3	Herramientas Administrativas de Control	20
2.3.1	Definición	20
2.3.2	Manuales	20
2.3.3	Organigramas	21
2.3.4	Flujogramas	22
2.4	La Empresa	22
2.4.1	Definición	22
2.4.2	Finalidad de las Empresas	23
2.4.3	Clasificación	23
2.5	Fundamentos de la Organización	25
2.6	NIA 6 Evaluación de Riesgo y Control Interno	26
2.7	Normas Internacionales de Información Financiera	29
2.7.1	Impacto de la Conversión de NEC a NIIF	30
2.7.2	Marco Conceptual de las NIFF	32
2.7.3	Normas Internacionales de Contabilidad Vigentes	35
	Glosario de Términos	39

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1	Tipo de Investigación	41
3.2	Diseño de Investigación	41
3.3	Población	41
3.4	Variables de la Investigación	42
3.4.1	Operacionalización Variable del Problema	43
3.4.2	Operacionalización Variable de la Solución	44
3.5	Métodos Utilizados	45
3.5.1	Inductivo	45
3.5.2	Deductivo	45
3.5.3	Análisis Sintético	45
3.6	Instrumentos Utilizados	45
3.6.1	Encuestas	46

3.7	Procedimiento del Diagnóstico	46
3.8	Procedimiento de la Construcción de la Propuesta	46
3.9	Valor Práctico del Estudio	46
3.10	Trascendencia	47

#### **CAPÍTULO IV. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

4.1	Presentación de Resultados	50
4.2	Discusión del Resultado de la Investigación	67
4.3	Contrastación de las Preguntas de Investigación con los Resultados	68

#### **CAPÍTULO V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.**

5.1	Antecedentes	73
5.2	Objetivos	73
5.3	Importancia y Justificación de la Propuesta	74
5.4	Desarrollo del Sistema	79
5.4.1	Fase I – Plan General	79
5.4.2	Fase II – Aplicación de Coso E.R.M. en Constructoras	81
5.4.3	Fase III - Desarrollo de Control Interno Basado en E.R.M	95
5.4.4	Fase IV - Liquidación de Proyectos y Control Interno	130
5.4.5	Fase V - Efectividad y Beneficio en las Operaciones Contables.	134
5.5	Determinación de Impactos	148
5.5.1	Impacto Social	148
5.5.2	Impacto Económico	149
5.5.3	Impacto Empresarial	151
5.5.4	Impacto Educativo	152
5.5.5	Impacto Ambiental	153
5.5.6	Impacto General	155
5.6	Validación de la Propuesta	155
5.6.1	Fase I. Socialización	155
5.6.2	Fase II. Presentación de Resultados	156
5.6.3	Fase III. Análisis y Discusión de Resultados	156
5.6.4	Fase IV. Determinación de Aspectos Previos a la	156

	Implementación	
5.7	Contrastación de la Propuesta con la Pregunta de Investigación	156
5.8	Conclusiones y Recomendaciones	158
5.8.1	Conclusiones	158
5.8.2	Recomendaciones	159
	Bibliografía	160
	Lincografía	162
	Anexos	163
	Anexo 1. Encuesta	164
	Anexo 2. Certificación de Constructores	166
	Anexo 3. Reglamento Interno de FE Construcciones	171
	Anexo 4. Manual de Funciones de FE Construcciones	203
	Anexo 5. Acta de Validación de la Propuesta	247
	Anexo 6. Evaluación de Expertos	250

## LISTA DE GRÁFICOS, CUADROS, FORMATOS Y FLUJOGRAMAS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>Pág.</b>
1 Estados Financieros	36
2 El Sistema de Control Interno Determina	50
3 Bases Legales que se Aplican en el Sistema de Control Interno	51
4 El Plazo de Implementación del Control Interno	52
5 Nivel de Aplicación del Sistema de Control Interno	53
6 Nivel de Responsabilidad del Sistema de Control Interno	54
7 Requerimientos del Sistema de Control Interno.	55
8 Los Recursos que Requiere la Implementación del Sistema de Control Interno	56
9 Recursos Técnicos para Implementar el Sistema de Control Interno	57
10 El Código de Ética es una Herramienta del Control	58
11 Manuales y Organigramas.	59
12 Políticas Globales.	60
13 Plazo de Ejecución del Plan Maestro	61
14 Utilización de la Capacidad Instalada en las Constructoras.	62
15 Mantenimiento del Equipo y Maquinaria	63
16 Impacto de la Responsabilidad en el Manejo de los Recursos	64
17 Las Estrategias que se Implementan para Evaluar el Sistema de Control Interno	65
18 Las Tácticas para Evaluar los Procesos de Gestión.	66
19 La Información Interna.	67
<b>CUADROS</b>	<b>Pág.</b>
1 Operacionalización de las Variables	43
2 Operacionalización de la Variable de la Solución	44
3 FODA	76
4 Diagrama de Control Interno C.O.S.O.	77
5 Valores Éticos	83
6 Compromiso Institucional	84
7 Mapa de Riesgos	89

8 Presupuesto de Implementación	147
9 Impacto social	148
10 Impacto Económico	149
11 Impacto Empresarial	151
12 Impacto Educativo	152
13 Impacto Ambiental	153
14 Impacto General	155

## **FORMATOS**

	<b>Pág.</b>
1 Eventos	87
2 Análisis de Riesgos	88
3 Matriz de Riesgos	90
4 Respuesta al Riesgo	91
5 Formato de Reintegro de Caja Chica	99
6 Formato de Control de Primas, Reservas y Venta de Viviendas	104
7 Formato de Tarjeta Kárdex para control de Inventarios	109
8 Formato de Salida de Materiales	109
9 Formato de Orden de Compra	112
10 Formato de Tarjeta de Depreciación	115
11 Formato de Control de Financiamientos	118
12 Formato de Retenciones Permanentes	124
13 Formato de Retenciones Eventuales	124
14 Formato de Control de Indemnizaciones	127
15 Cuadro de Valores	131
16 Control Interno de los Costos	132
17 Matriz de Venta de Viviendas-Etapas	133
18 Matriz de Venta de Viviendas-resumen	134
19 Formato de Cuestionario	139
20 Formato para Control y Toma de Decisiones	144

## **ORGANIGRAMA**

	<b>Pág.</b>
1 Estructura Organizacional	84

<b>FLUJOGRAMAS</b>	<b>Pág.</b>
1 Plan General	78
2 Aplicación de COSO – ERM en Constructoras	82
3 Desarrollo de Control Interno Basado en COSO E.R.M	95
4 Reintegro de Caja Chica	98
5 Emisión de Cheques	101
6 Control de Primas y Venta de Viviendas	103
7 Proveedores	106
8 Inventarios en los Proyectos	108
9 Compras	111
10 Control de Maquinaria	114
11 Prestamos Bancarios	117
12 Planillas de Oficina	120
13 Planillas de Proyectos	121
14 Informes de Retenciones	123
15 Indemnizaciones	126
16 Contratos de Obras en Proyectos	129
17 Fase IV - Liquidación de Proyectos y Control Interno	130
18 Fase V - Efectividad y Beneficio en las Operaciones Contables- Financieras	135

## **LISTA DE SIGLAS**

C.O.S.O.	Committee of Sponsoring Organizations.
C.O.R.R.E.	Control de Recursos y Riesgos del Ecuador.
E.R.M.	Enterprise Risk Management.
M.I.E.S	Ministerio de Inclusión Económica y Social.
P.W.C.	Price Water House Coopers
S.C.I.	Sistema de Control Interno.
M.I.D.U.V.I.	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

# **SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO, PARA FE CONSTRUCCIONES**

Autor: Ing. Tyrone Echegaray Chang

Tutor: Mgs. Marco Benalcázar Gómez

Año 2012

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación determinó el problema aplicando una encuesta dirigida al personal que labora en las constructoras de la ciudad de Ibarra, se pudo determinar que es una necesidad para este tipo de actividad el contar con un Sistema de Control Interno. La investigación se realizó bajo el paradigma mixto, por lo que incluye elementos positivistas y naturalistas, fue de tipo Descriptiva – Propositiva, de corte transversal y no experimental. Contiene la información necesaria para la implementación de un Sistema de Control Interno Basado en la Metodología COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management), el sector de la construcción, que es estratégico para el desarrollo económico de las familias. Se realizó un marco referencial y posteriormente se estructuró un estudio teórico referente a lo investigado con la finalidad de contrastar la teoría base con los resultados de la investigación. Luego del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, esto conllevó a diseñar y socializar la propuesta que contiene los siguientes aspectos: FE Construcciones está empeñada en implementar un sistema de Control Interno que permita disipar las deficiencias operativas y administrativas, principalmente en el sistema de control interno que contempla Ambiente de Control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Valoración del Riesgo, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo, con esta implementación se pretende minimizar los problemas que han dificultando el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Es una necesidad su aplicación en la actividad empresarial moderna, ya que constituye una ventaja competitiva que le permite a la administración ser eficaz y lograr niveles de eficiencia. La auditoría operacional lleva a visualizar de inmediato la posibilidad de ubicar a la empresa en la ruta correcta del desarrollo administrativo y operativo ya que es una herramienta integral de planeación, gestión y control, que le permitirá identificar y administrar riesgos potenciales que puede afectar al logro de los objetivos empresariales.

# **SYSTEM OF INTERNAL CONTROL BASED ON THE COSO METHOD, FOR FE CONSTRUCCIONES**

Author: Tyrone Echegaray

Mgs. Marco Benalcázar

Year: 2012

## **SUMMARY**

This investigation determined the problem with a survey of the personnel working in the construction of the city of Ibarra, it was determined that a need for this type of activity comes with an Internal Control System. The research was conducted under the paradigm mixed, therefore includes elements positivists and naturalists, was descriptive - purposeful, type cross and non-experimental. It contains the information necessary for the implementation of an internal control system based on the methodology ERM COSO (Committee of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management) the construction sector, that is strategic to the economic development of families. We performed a framework and subsequently structured a theoretical study concerning the investigated with the aim of testing the theory based on the results of the investigation. After the analysis and interpretation of the results, This led to designing and socialize the proposal containing the following: FE Construction is committed to implement an internal control system that allows dissipate operational and administrative deficiencies, mainly in the internal control system that provides control environment, Setting Objectives, Event ID, Risk Assessment, Risk Response, Control Activities, Information and Communication and Monitoring, with this implementation is to minimize the problems that hinder the achievement of the objectives and institutional goals. Application is a necessity in modern business, because it is a competitive advantage that allows the administration to be effective and achieve efficiencies. The operational audit carried immediately visualize the possibility of placing the company on the right track administrative and operational development as it is a comprehensive planning tool, management and control, allowing you to identify and manage potential risks that may affect the achievement of business objectives.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 Contextualización del Problema.**

La construcción es una industria que en los últimos años ha tenido un crecimiento considerable; es así que, existen en la ciudad de Ibarra varios constructores, algunos profesionales de la rama y otros promotores que deciden invertir y ejecutar proyectos atractivos para los potenciales clientes.

Con el desarrollo de las actividades como la construcción se dinamiza la economía de la sociedad, genera nuevas plazas de empleo, existe mayor capacidad de adquisición y mejora las condiciones de vida de sus habitantes.

La construcción como actividad productiva requiere contar con Sistemas de Control Interno que permitan optimizar la utilización del tiempo y recursos en los diferentes procesos; de esa manera, se obtendrían significativos ahorros económicos en la utilización de recursos especialmente en lo que se refiere al uso de materias primas y la mano de obra que son los rubros más significativos en el costo de esta industria.

FE Construcciones es una sociedad de hecho de propiedad de los esposos Echegaray Fuentes, la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra y empezó su primer proyecto de construcción en noviembre del año 2004. Se realiza los estudios del primer proyecto denominado "Johana" de 3 casas unifamiliares que se construyó en la Urbanización la Quinta en las Calles Jorge Dávila Mesa y Salvador Dalí, concluido y comercializado este proyecto hasta el año 2006. Se continuó con los estudios del Conjunto Habitacional "El Portal del Retorno", proyecto de 14 viviendas que se construyó en el sector de la Plaza de Toros La Candelaria en las calles

Huiracocha y Princesa Paccha, concluido en el año 2011. Con la finalidad de ejecutar un proyecto grande como es el Conjunto Habitacional “El Balcón del Milagro” de 111 viviendas, proyecto que se construye en el Barrio “El Milagro” en la calle El Capulí entre El Cerezo y la Vía a Urcuquí. Por la magnitud de este proyecto se vio la necesidad de asociarse con otros inversionistas; y es así que, el 15 de octubre del 2010 se constituye en Sociedad Anónima cuyo Objeto Social es efectuar la compra, venta, planificación, diseño y construcción de toda clase de Finca Raíz

Para “FE Construcciones” es fundamental la implementación de un manual de control interno, porque al no tener definido eficazmente las políticas y procedimientos el momento de realizar un proyecto de construcción estaría desarrollando su trabajo con riesgos explícitos e implícitos con muchos puntos débiles y vulnerabilidades. Lo que podría dar lugar a robos y estafas, convirtiendo sus proyectos en no rentables

Dado que las condiciones en que se desenvuelven las actividades de la construcción, suelen sufrir muchas variaciones, se necesita mecanismos para detectar o encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio, por su importancia y las posibilidades de que pasen inadvertidas para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

## **1.2 Definición del Problema.**

FE Construcciones no cuenta con la herramienta de control Interno y soporte técnico que le permita emprender nuevos proyectos en bases firmes que con anterioridad a la ejecución de un proyecto le permitan visualizar sus potenciales debilidades y fortalezas así como las amenazas u oportunidades y por consiguiente realizar ajustes correctivos dentro de los parámetros de tolerancia permitidos en el manual de control interno por lo que no ha existido un proceso continuo de retroalimentación y reformulación de los procesos y procedimientos que den respuesta a los requerimientos actuales.

Las debilidades más relevantes en el sistema de control interno de FE Construcciones son:

Incapacidad de generar información financiera y no financiera oportuna y confiable, insuficiente información administrativa competente, incapacidad de salvaguardar los recursos existentes y no promueve la eficiencia y productividad del personal.

### **1.3 Planteamiento del Problema.**

Del análisis realizado, se determinó que “FE CONSTRUCCIONES” no cuenta con un sistema de Control Interno eficiente para la administración y manejo de los recursos de la empresa.

Al no existir un manual de Control Interno, no permite una adecuada optimización de los recursos con el fin de ser más eficiente y competitiva.

Como punto fundamental es importante destacar que actualmente no se puede determinar la confianza que los propietarios podrán tener en el manejo de los recursos y actividades de la empresa, por tanto la presente investigación parte del siguiente problema:

### **1.4 Formulación del Problema**

¿Cómo se podría superar las deficiencias del control interno en “FE Construcciones”, y de qué manera diseñar un sistema de control interno a través de la Administración por procesos para hacer una empresa más efectiva y eficaz. ?

### **1.5 Objetivos.**

#### **1.5.1 Objetivos Generales**

- Implementar un Sistema de Control Interno en “FE Construcciones” con el objetivo de mantener un estricto y permanente control de los recursos

de la empresa y obtener información oportuna y resultados económicos más rentables.

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- Determinar e identificar las deficiencias de control interno.
- Identificar las características técnicas que debería tener el sistema de control interno para mejorar la gestión Técnica, Administrativa y Financiera de FE Construcciones.
- Determinar e identificar las necesidades de Control Interno en “FE Construcciones” para definir las debilidades más importantes y proponer las políticas y procedimientos necesarios para diseñar un sistema de Control Interno que se convierta en una herramienta de control y que coadyuve a minimizar los riesgos en las actividades de la construcción de las viviendas de habitación.
- Proponer un sistema de control interno con la finalidad de obtener resultados en las gestiones Técnica, Administrativa y Financiera de “FE Construcciones”.
- Validar y socializar el sistema para su adecuada aplicación.

### **1.6 Preguntas de Investigación.**

En el presente trabajo desarrolló las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo determinar e identificar las deficiencias de control interno?
- ¿Cuáles son las necesidades de Control Interno en “Fe Construcciones”.
- ¿Qué características técnicas debería tener el sistema de control interno para mejorar la gestión Técnica, Administrativa y Financiera de FE Construcciones?
- ¿Cómo obtener óptimos resultados con la aplicación de un Sistema de Control Interno en FE Construcciones?
- ¿Cómo validar y socializar el sistema de Control Interno para su adecuada aplicación?

## **1.7 Justificación.**

La presente investigación se justifica debido a que con la aplicación de la propuesta de solución, FE Construcciones pueden disponer de información oportuna que le permita mejorar la gestión administrativa y financiera.

Es importante el establecimiento de Controles para optimizar los recursos de la empresa, humanos, materiales, económicos y técnicos.

Con una adecuada gestión administrativa y financiera se logra alcanzar el objetivo Institucional de crecer de forma ordenada y competitiva garantizando los niveles de eficiencia reflejándose en mayores ingresos económicos para poder invertir.

Por lo dicho, se hace necesario desarrollar un sistema para la determinación de los procedimientos de control interno operativos, lo que conlleva a la determinación de procedimientos que normen y controlen las actividades, a fin de contribuir a ser la organización más eficiente y competitiva.

Con la aplicación de la propuesta de solución se minimiza los riesgos existentes, garantizando de esta manera la continuidad de la organización.

## **1.8 Viabilidad.**

La investigación fue factible realizarla debido a que se cuenta con el apoyo incondicional de los propietarios y del personal que labora en "FE Construcciones" ya que es de su interés establecer normas adecuadas de control.

Económicamente es factible realizar la investigación debido a que es totalmente autofinanciada.

La investigación fue viable realizarla debido a que existe información bibliográfica, resoluciones, ordenanzas municipales, las normas técnicas de construcción que se encuentran establecidas y regentadas por los colegios profesionales y por las cámaras de la construcción que permitieron el desarrollo de las bases teóricas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Teoría General de Sistemas.

##### 2.1.1 Definición.

Un sistema es un conjunto de unidades en interrelación.

Es una colección organizada de hombres, máquinas y métodos necesarios para cumplir un objetivo específico.

Resumiendo, de las definiciones se pueden extraer aspectos fundamentales del concepto Sistema:

- La existencia de elementos diversos e interconectados.
- El carácter de unidad global del conjunto.
- La existencia de objetivos asociados al mismo.
- La integración del conjunto en un entorno.

Según Hall y Fagen (2007) un sistema **“es un conjunto de objetos, junto con las relaciones entre los objetos y entre sus propiedades. Las partes componentes del sistema son los objetos, cuyas interrelaciones lo cohesionan”**. (p. 10).

##### 2.1.2 Clasificación de la Teoría General de Sistemas.

Los sistemas pueden clasificarse en sistemas abiertos o sistemas cerrados.

Coincidiendo con Hermida J. (2008)

**“Los sistemas abiertos son aquellos que continuamente se relacionan con el medio ambiente, intercambiando energía, materia e información”**. (p. 23).

Los sistemas abiertos presentan gran evolución debido a la constante interacción con el medio ambiente.

Los sistemas cerrados son aquellos que tienen poco intercambio e interacción con el medio ambiente.

### **2.1.3 Componentes de un Sistema.**

Los sistemas están conformados por tres componentes:

- a) **Entradas.**- Son los ingresos al sistema y estos pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información.
- b) **Procesos.**- Este componente es el que convierte o transforma el elemento de entrada en componente de salida. Puede ser una máquina, un individuo o un computador.
- c) **Salidas.**- Es el resultado final de procesar una entrada, puede adoptar la forma de un producto, servicio o información.

## **2.2 Sistema de Control Interno.**

### **2.2.1 Definición.**

El Control Interno es un proceso diseñado para dar una seguridad razonable, en los siguientes aspectos básicos: Efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

Concordando con el Committee of Sponsoring Organizations, por sus siglas en ingles COSO (2009), define al control interno como:

**“Un proceso efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la**

**estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización”. (p. 16).**

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. Sin estar claramente definido se utiliza en leyes, normas o reglamentos.

### **2.2.2 Componentes del Sistema de Control Interno.**

El sistema de control interno está conformado por ocho componentes:

1. Ambiente de control.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Identificación de eventos.
4. Evaluación del riesgo.
5. Respuesta al riesgo.
6. Actividades de control.
7. Información y comunicación.
8. Monitoreo.

#### **2.2.2.1 Ambiente de Control.**

El ambiente interno de control o también denominado entorno de control, establece las pautas generales que deben adoptar la organización y el compromiso de todo el personal respecto al control.

De acuerdo con la definición determinada en el marco integrado de Control de Recursos y los Riesgos del Ecuador (CORRE) (2008):

**“La conducta ética, la integridad y la competencia del personal. Este es un elemento que debe ser cuidado en forma**

**permanente, dentro y fuera de la organización, principalmente con el ejemplo de las más altas autoridades.” (p. 19).**

Es fundamental, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia y por todos los empleados de la organización, obtener un ambiente en el cual todos son responsables del control interno a todo nivel.

Los factores que incluyen al ambiente de control son:

- ✓ Integridad y valores éticos.
- ✓ Filosofía y estilo de la Alta Dirección.
- ✓ Consejo de Administración y Comités.
- ✓ Estructura Organizativa.
- ✓ Autoridad asignada y responsabilidad asumida.
- ✓ Gestión del capital humano.
- ✓ Responsabilidad y transparencia.

**Integridad y Valores Éticos.-** Son los valores institucionales que marcan y definen la conducta de los funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal hacia la organización.

Según Marín M. (2008) manifiesta respecto a la Integridad y Valores Éticos:

**“Un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos los niveles de la misma, es esencial para el bienestar de la organización, de todos los componentes y del público en general. Un clima así contribuye en forma significativa a la eficiencia de las políticas y los sistemas de control de las empresas y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados” (p. 37).**

**Filosofía y estilo de la Alta Dirección.-** El nivel Directivo de la entidad debe transmitir a todos los niveles de la organización de manera clara y permanente, su compromiso respecto al cumplimiento del sistema de control interno y los valores éticos.

**Consejo de Administración y Comités.-** El objetivo de este factor refiere al establecimiento de unidades técnicas que permitan vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, así como del mejoramiento continuo.

**Estructura Organizativa.-** Toda entidad debe desarrollar una estructura administrativa que atienda básicamente al cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales.

Según con la definición del marco integrado de Control de Recursos y los Riesgos del Ecuador (2008):

**“La estructura organizativa de una entidad que proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades.”** (p. 24).

Las empresas deben complementar su organigrama con manuales de organización, en los cuales se deben asignar responsabilidades y acciones a seguir, con la finalidad de orientar los procedimientos, procesos y funciones en la organización.

**Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.-** El ambiente de control se fortalece a medida en que todos los empleados y funcionarios de una organización conocen sus funciones, tareas, deberes y responsabilidades.

Según la firma de auditoría Ernst & Young (2008):

**“Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la Dirección”** (p. 7).

**Gestión del Capital Humano.-** La firma de auditoría (PWC) Price Waterhouse Coopers (2009) define:

**“Establece las normas de adiestramiento, orientación, evaluación promoción y competencia del personal de la organización respecto al nivel de conocimiento y habilidades necesarios para ejecutar ciertas actividades”.** (p. 19).

**Responsabilidad y Transparencia.-** Concordando el marco integrado de Control de Recursos y los Riesgos del Ecuador (2008):

**“Responsabilidad significa la obligación de los funcionarios públicos o privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptadas”.** (p. 28).

#### **2.2.2.2 Establecimiento de Objetivos.**

La Gerencia debe asegurar que la organización cuenta con un proceso sistemático para definir los objetivos institucionales y estos deben estar completamente alineados con la misión y visión de la entidad.

Concordando con el Committee of Sponsoring Organizations, COSO (2009)

**“los objetivos se clasifican en cuatro categorías: estratégicos, operacionales, reporte o presentación de resultados y de cumplimiento”.** (p. 21).

**Objetivos Estratégicos.-** Están vinculados y alineados directamente al nivel macro de la organización y con la determinación de la misión y visión de la entidad.

Para Kaplan R. (2007)

**“La estrategia describe de que forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas o partes integrantes.”** (p. 57).

**Objetivos Específicos.-** Los objetivos específicos se encuentran alineados a los niveles operativos, medios o departamentales en la organización; sin

embargo, es importante que dichos objetivos específicos ayuden a la consecución de los objetivos estratégicos.

**Objetivos de Reporte o Presentación de Resultados.-** Los objetivos de reporte o información están relacionados con la determinación de información competente y suficiente. Incluye información financiera y no financiera.

**Objetivos de Cumplimiento.-** Estos objetivos se establecen con la finalidad medir el nivel de acatamiento con las normas, leyes, disposiciones y reglamentos.

### **2.2.2.3 Identificación de Eventos.**

La Gerencia debe analizar e identificar los posibles eventos potenciales que pueden afectar la puesta en marcha de la estrategia o el logro de los objetivos institucionales. Los impactos pueden ser positivos o negativos.

Los eventos con impacto negativos se traducen a riesgos y los eventos con impactos positivos son oportunidades.

Para el Committee of Sponsoring Organizations, COSO (2009):

**“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.** (p. 40).

Los factores que pueden generar eventos son internos como externos a la organización.

Entre los factores internos se encuentran: tecnología, procesos, personal e infraestructura.

Los factores externos pueden estar determinados por: económicos, sociales, culturales, políticos, ambientales y tendencias tecnológicas.

#### **2.2.2.4 Evaluación del Riesgo.**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello, debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a las globales de la Institución.

Así lo plantea Núñez López ( 2009)

**“Una vez identificados los riesgos, su análisis debe incluir:**

- **Una estimación de su importancia y trascendencia.**
- **Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.**
- **Una definición del modo en que habrán de manejarse.**
- **Cambios en el entorno**
- **Redefinición de la política institucional.**
- **Reorganizaciones o reestructuraciones internas.**
- **Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.**
- **Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.**
- **Aceleración del crecimiento.**
- **Nuevos productos, actividades o funciones.” ( p8)**

Para realizar el análisis y evaluar el riesgo se debe considerar eventos previstos e inesperados.

Según el marco integrado de Control de Recursos y los Riesgos del Ecuador (2008):

**“Los riesgos deben analizarse en un doble enfoque:**

**Riesgo inherente.- Es aquel que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza del negocio.**

**Riesgo residual.- Es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas al riesgo”.** (p. 48).

#### **2.2.2.5 Respuesta al Riesgo.**

Las respuestas deben ser evaluadas en función a alcanzar el riesgo residual analizando el costo – beneficio en cada una de las alternativas.

Concordando con el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano MICIL (2007) respecto a la respuesta al riesgo establece:

**“La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como costos y beneficios y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecido”.** (p. 79).

#### **2.2.2.6 Actividades de Control.**

Así escribe López Toledo Martha ( 2007) sobre las actividades de control interno

**“Son procedimientos que ayudan a asegurarse que las políticas de la dirección se llevan a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. ( p3)**

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la

elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

En todos los niveles de la entidad existen responsabilidades de control y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuáles son las que les competen; para ello, se les debe explicar claramente tales funciones.

Consideramos que en este componente deben incluirse todas las normativas vigentes en el país referidas a los Subsistemas de Control Interno. A continuación mostramos un conjunto de actividades mínimas a incluir en un Manual de procedimientos de Control Interno a elaborar en las entidades, respetando la regla general de que debe tenerse en cuenta las características específicas de la entidad.

Según el Instituto de Auditores Internos de España (2009) define a las actividades de control:

**“Las actividades de control son políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la dirección superior, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.”** (p. 187).

Conociendo los riesgos de la institución se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- a) Las operaciones.
- b) La confiabilidad de la información financiera.
- c) El cumplimiento de leyes y reglamentos.

Los principales mecanismos de control que se aplican en una organización son:

- ✓ Segregación de tareas y responsabilidades.

- ✓ Coordinación entre áreas.
- ✓ Niveles definidos de autorización.
- ✓ Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- ✓ Rotación del personal.
- ✓ Control del sistema de información.
- ✓ Indicadores de desempeño.
- ✓ Control de la tecnología de la información.

Existen tres tipos de controles:

- ✓ **Controles Previos.-** Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.
- ✓ **Controles Concurrentes.-** Diseñados para detectar de forma inmediata riesgos, errores o incidentes.
- ✓ **Controles Posteriores.-** Desarrollados para remediar o reducir daños como consecuencia de los riesgos, errores o incidentes ocurridos, busca minimizar el impacto a un evento sucedido.

#### **2.2.2.7 Comunicación, Valores de la Organización y Estrategias.**

Para que el control sea efectivo, las entidades necesitan un proceso de comunicación abierto, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

Concertando con el Committee of Sponsoring Organizations, COSO (2009):

**“Así como es necesario que todos los empleados conozcan el papel que les corresponde desempeñar en las organizaciones (funciones y responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.” (p. 149).**

### **2.2.2.7.1 Canales de Comunicación.**

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida, el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

### **2.2.2.7.2 Evaluación de Información y Comunicación.**

Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones de mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.

Se suministran, a los directores y jefes de departamentos, la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

La información está disponible, en el tiempo oportuno, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.

Se ha desarrollado un plan informático, a largo plazo, vinculado con las iniciativas estratégicas.

Las vías de comunicación, sesiones formales o informales de formación, reuniones y supervisiones durante el trabajo, son suficientes para efectuar tal comunicación

Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones.

## **2.2.2.8 Monitoreo.**

### **2.2.2.8.1 Supervisión o Monitoreo.**

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos.
- Son ejecutados por los responsables de las áreas de gestión.
- Constituyen todo un proceso; dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple el alcance de la evaluación

## **2.3 Herramientas Administrativas de Control.**

### **2.3.1 Definición**

En la actualidad existen algunas herramientas administrativas que son parte de la estructura organizacional y a su vez cumplen un rol preponderante en el sistema de control.

Entre las herramientas de mayor aporte a la administración y control de la empresa se encuentran: manuales, organigramas y flujogramas.

### **2.3.2 Manuales**

Es una de las herramientas con las que más cuentan las organizaciones para facilitar el normal desarrollo de las actividades administrativas y operativas.

Según González F. (2010)

**“Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, permiten registrar y transferir en forma ordenada y sistemática la información existente en la organización”.** (p. 137).

Dentro de los principales manuales se encuentran:

- a) **Manual de Organización.-** Puntualiza la organización formal de la empresa, estableciendo para cada área, departamento o persona objetivos, funciones, responsabilidad y nivel de autoridad. Dichos fundamentos deberán enmarcarse dentro de los objetivos y fines institucionales.

En el manual de organización se encuentran descrito la estructura organizacional de la entidad.

- b) **Manual de Políticas.-** Son los lineamientos y directrices de carácter general que norman las funciones de ejecución, coadyuvando a la gerencia para la oportuna toma de decisiones, a incrementar el nivel de aprovechamiento de los recursos existentes y al cumplimiento de objetivos institucionales.
  
- c) **Manual de Procedimientos.-** Es un manuscrito interno que sirve para canalizar las actividades operativas de la institución, se describen en forma clara y analítica todos los procedimientos y pasos que deben sujetarse para realizar ciertas operaciones. Este es uno de los tipos de manuales de mayor relevancia.
  
- d) **Manual de Funciones.-** Es un documento en el que consta toda la información que resulta de interés para los empleados de la organización, se encuentra descrito las actividades y labores que debe desempeñar cada individuo que integra la institución.

### 2.3.3 Organigramas.-

CHIAVENATO I. (2007) dice lo siguiente:

**“Es un diagrama en el que se representa gráficamente las relaciones de información, autoridad y mando entre funciones, departamentos e individuos en una organización.”** (p. 82).

Un organigrama tiene cuatro aspectos importantes:

- a) **Tareas.-** Muestra la gama de tarea que realiza la organización.
  
- b) **Unidades o Subdivisiones.-** Cada cuadro representa una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas dentro de la organización.

- c) **Niveles Administrativos.-** El organigrama muestra la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado de reciente ingreso; es decir, un jerárquico general.
- d) **Líneas de Autoridad.-** Las líneas marcadas que ligan los recuadros en los organigramas muestran que unidades o puestos tienen autoridad sobre otros.

**2.3.4 Flujogramas.-** El uso de los flujogramas es importante, ya que permite la visualización de las actividades innecesarias y la verificación del trabajo en los diferentes departamentos y áreas.

De acuerdo al criterio de Gómez G. (2007)

**“Es un diagrama que expresa gráficamente las diferentes operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre este método de ejecución de las operaciones, itinerario de las personas, distancia recorrida en tiempo, etc.”** (p. 162).

## **2.4 La Empresa.**

### **2.4.1 Definición.**

Empresa es una unidad económica compuesta por una o varias personas, con un organismo productivo que suministra u ofrece bienes y servicios para el mercadeo. Es una unidad económica porque todos los elementos que la conforman, están totalmente integrados para la producción de beneficios y alcanzar así los fines que se proponen los dueños.

Según Romero R. (2009)

**“En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado”** (p. 34).

Desde el punto de vista económico, la finalidad de las empresas es obtener el máximo beneficio para los propietarios o accionistas desde que deciden invertir sus recursos asumiendo un riesgo.

Existen empresas cuya finalidad no es obtener beneficios económicos sino conseguir fines sociales. Sin embargo, es preciso recalcar que es el logro de los beneficios económicos que permiten a las organizaciones permanecer en el tiempo y cumplir con su objeto social.

#### **2.4.2 Finalidad de las Empresas**

Todas las actividades que se realizan en una empresa tienen un fin específico:

Obtener un rendimiento económico llamado utilidad o ganancia.

Los dueños invierten dinero en la empresa para recibir una utilidad por su inversión.

Los gerentes, administradores y trabajadores ofrecen sus servicios, conocimientos y mano de obra, para recibir en cambio un sueldo, salario o jornal.

Para obtener un beneficio económico y cumplir con todas las obligaciones adquiridas, la empresa debe recibir siempre más dinero del que gasta.

Cuando esto no ocurre, la empresa tiene que cambiar su forma de trabajo o se liquidará y desaparecerá.

#### **2.4.3 Clasificación.**

Las empresas pueden clasificarse de varias formas:

- ✓ Por la magnitud de la empresa.
- ✓ La procedencia del capital.
- ✓ Giro de la empresa.

- ✓ Constitución legal.

**2.4.3.1 Por la Magnitud de la Empresa.-** Pueden ser grandes, medianas o pequeñas, se consideran varios aspectos para la determinación como por ejemplo: inversión, activos totales, número de empleados.

**2.4.3.2 Por la Procedencia del Capital.-** Se dividen en empresas Privadas, Públicas y Mixtas.

- a) **Privadas.-** Son aquellas empresas que para la constitución necesitan el aporte económico en efectivo o en especies de personas naturales o jurídicas. No existe aportes del Estado.
- b) **Públicas.-** Son las empresas que para la constitución y funcionamiento perciben directa o indirectamente aportes del Estado.
- c) **Mixtas.-** Las empresas mixtas son las que para su constitución intervienen las aportaciones de las empresas privadas y públicas.

**2.4.3.3 Por el giro de la empresa.-** Pueden clasificarse en comerciales, industriales, servicios, financieras, entre otras.

- a) **Empresas Comerciales.-** Son todas aquellas empresas cuyo giro ordinario del negocio es la adquisición de productos elaborados o terminados con la finalidad de comercializarlos, aplicando márgenes de rentabilidad con el objetivo primordial de cubrir costos, gastos y generar excedentes o utilidades y/o obtener un beneficio social.
- b) **Empresas Industriales.-**

Al respecto Chilibringa M. (2007) dice:

**“Son aquellas que utilizando los factores de la producción (dinero, maquinaria, materiales, mano de obra y tecnología) se dedican a la transformación de forma o de fondo de materias primas en productos terminados o semielaborados, los mismos que posteriormente son comercializados generando un margen de utilidad” (p. 2).**

- c) Empresas de Servicios.-** Son aquellas entidades que se caracterizan por la prestación de servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener un beneficio económico o social.
  
- d) Empresas Financieras.-** Son aquellas empresas que se dedican a la intermediación financiera, es decir a captar el dinero de sus clientes o socios para posteriormente colocarlos en créditos. Entre las empresas financieras se encuentran: bancos, cooperativas y mutualistas; siendo en el sector ecuatoriano los bancos las instituciones que captan el mayor número de clientes.

**2.4.3.4 Constitución Legal.-** Las empresas pueden constituirse de la siguiente manera: nombre colectivo, comandita simple, limitada, anónima, comandita por acciones.

## **2.5 Fundamentos de la Organización.**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización se listan a continuación:

- a) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
  
- b) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

- c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- d) Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

## **2.6 NIA 6 Evaluación de Riesgo y Control Interno**

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

- El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.
- “Riesgo de auditoría” significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
- “Riesgo inherente” es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

- “Riesgo de control” es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.
- “Riesgo de detección” es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.
- “Sistema de contabilidad” significa la serie de tareas y registros de una entidad; por medio de las que, se procesan las transacciones como un medio de mantener registros financieros. Dichos sistemas identifican, reúnen, analizan, calculan, clasifican, registran, resumen, e informan transacciones y otros eventos.
- El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos, controles internos adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:
  - a) “el ambiente de control” que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración, respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos

de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités.
- Filosofía y estilo operativo de la administración.
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de deberes.

b) “Procedimientos de control” que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

- Los procedimientos específicos de control incluyen:
- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
  - ✓ cambios a programas de computadora
  - ✓ acceso a archivos de datos
- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos.

- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
  - Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
  - Limitar el acceso físico directo a los activos y registros
  - Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.
- En la auditoría de estados financieros, el auditor está interesado sólo en aquellas políticas y procedimientos dentro de los sistemas de contabilidad y de control interno que son relevantes para las aseveraciones de los estados financieros. La comprensión de los aspectos relevantes de los sistemas de contabilidad y de control interno, junto con las evaluaciones del riesgo inherente y de control y otras consideraciones, harán posible para el auditor:
- a) identificar los tipos de potenciales representaciones erróneas de importancia relativa que pudieran ocurrir en los estados financieros;
  - b) considerar factores que afectan el riesgo de representaciones erróneas sustanciales; y
  - c) diseñar procedimientos de auditoría apropiados
- Al desarrollar el enfoque de auditoría, el auditor considera la evaluación preliminar del riesgo de control (conjuntamente con la evaluación del riesgo inherente) para determinar el riesgo de detección apropiado por aceptar para las aseveraciones del estado financiero y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos para dichas aseveraciones.

## **2.7 Normas Internacionales de Información Financiera**

Mediante la resolución No. 08.G.DSC.010 emitida por la Superintendencia de Compañías en su artículo sexto establece que las Normas Ecuatorianas de Contabilidad “NEC” para el caso específico de las compañías sujetas a su

control deberán adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera.

En general, esta norma exige que la entidad cumpla con cada una de las NIIF vigentes en la fecha de presentación de sus estados financieros elaborados con arreglo a las NIIF. En particular la normativa exige que la entidad, al preparar el balance que sirva como punto de partida para su contabilidad según las NIIF, haga lo siguiente:

- a) Reconozca todos los activos y pasivos cuyo reconocimiento sea requerido por las NIIF;
- b) No reconozca partidas, como activos o pasivos, si las NIIF no permiten tal reconocimiento;
- c) Reclasifique los activos, pasivos y componentes del patrimonio neto reconocidos según los principios contables, generalmente aceptados utilizados anteriormente (PCGA anteriores) con arreglo a las categorías de activo, pasivo o componente del patrimonio neto que le corresponda según las NIIF, y
- d) Aplique las NIIF al valorar todos los activos y pasivos reconocidos. Esta NIIF contempla exenciones limitadas en la aplicación de las anteriores exigencias en áreas específicas, donde el costo de cumplir con ellas, probablemente, pudiera exceder a los beneficios que puedan obtener los usuarios de los estados financieros.

### **2.7.1 Impacto de la Conversión de NEC a NIIF**

Algunos de los impactos más relevantes que trae consigo una conversión a Normas Internacionales de Información Financiera, son los siguientes:

- ✓ Los sistemas de información y contabilidad financiera deberán ser capaces de generar información consistente y robusta para presentar la información financiera bajo normas internacionales; también deberán generar información sobre la depreciación de activos en cumplimiento con las Normas Internacionales de Información Financiera , y capturar nueva información para las revelaciones

requeridas, tales como la información por segmentos, valores razonables de los instrumentos financieros y transacciones con partes relacionadas. Las notas a los estados financieros consolidados preparados según Normas Internacionales de Información Financiera requerirán información detallada, descriptiva y cuantitativa. Como resultado de lo anterior, las compañías deberán reevaluar sus sistemas y procesos existentes, para asegurarse de que puedan proporcionar toda la información requerida bajo Normas Internacionales de Información Financiera.

- ✓ La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera podrían tener un impacto significativo en los estados financieros y, por tanto, en las obligaciones fiscales. Se hace necesaria una revisión cuidadosa de las estrategias de planeación fiscal existentes, para comprobar que sigan cumpliendo sus objetivos con los cambios creados por las Normas Internacionales de Información Financiera.
- ✓ Las Normas Internacionales de Información Financiera podrán originar cambios importantes en las ganancias reportadas y en diversos indicadores de desempeño. Por eso es necesario manejar las expectativas de los mercados y concienciar a los analistas.
- ✓ La administración de la entidad debe entender las diferencias que podrían surgir en la manera de percibir el desempeño, tanto de manera interna como en el mercado y acordar los mensajes clave que se transmitirán a los inversionistas y otros interesados. Las ganancias reportadas podrán diferir del desempeño percibido debido al creciente uso de valores razonables y nuevas restricciones en las prácticas existentes.
- ✓ El impacto no es solamente de naturaleza cuantitativa y financiera, además implica realizar revelaciones mucho más detalladas de los activos, de los pasivos, del patrimonio, de su valoración al valor justo, de los segmentos de negocios tanto principales como secundarios, se pone énfasis en los reportes internos de la gerencia, aportando la información crítica para la evaluación de la gestión del negocio. Además se producen cambios en la presentación de los estados

financieros, por ejemplo, las cuentas en el Estado de Resultados se presentarán según la naturaleza; y, si se hiciera por función se incorporarán las revelaciones.

En definitiva la conversión a las Normas Internacionales de Información Financiera requiere una transformación que involucra empleados, procesos y sistemas. Una conversión planeada y administrada apropiadamente puede representar mejoras sustanciales en el desempeño de la función financiera así como mejores controles y reducción en los costos.

### **2.7.2 Marco Conceptual de las NIIF**

Conceptualmente no es una norma y no define reglas particulares más bien establece conceptos relacionados con la presentación y preparación de estados financieros para ser utilizados por múltiples usuarios tanto internos como externos. Los estados financieros son similares entre unos países y otros, pero existen diferencias que son causadas por circunstancias sociales, económicas y legales, lo cual hace imprescindible que el marco sea lo suficientemente flexible sin perder uniformidad.

Las NIIFS mediante la armonización entre normas contables y procedimientos para la preparación y presentación de los estados financieros tiene como propósito unificar el suministro de la información financiera que ayude a los organismos locales en la emisión de sus normas, a contadores, auditores y usuarios en la toma de decisiones de índole económica, como por ejemplo:

- a) A los inversionistas a medir el riesgo y la rentabilidad
- b) A los accionistas para evaluar la gestión de los administradores.
- c) A empleados para evaluar la capacidad de la entidad para satisfacer los pagos y beneficios adicionales.
- d) A los acreedores para evaluar la solvencia de la empresa para cumplir con los créditos adquiridos.

- e) Determinación de políticas impositivas.
- f) Determinación de utilidades y dividendos para distribuir.
- g) A usuarios comunes para medir el impacto social o del medio ambiente.

El marco conceptual ha sido desarrollado de modo que sea aplicable a una gran variedad de modelos contables y conceptos, así como el mantenimiento del capital.

El marco conceptual abarca los siguientes aspectos:

#### **2.7.2.1 Objetivo de los estados financieros:**

Suministrar información sobre la situación financiera (estado de situación), desempeño (estado de resultados), rentabilidad y cambios en la posición financiera (flujo de efectivo y estado de cambios en la posición financiera) igualmente se incluyen notas y cuadros complementarios. Adicionalmente, los estados financieros presentan información sobre la gestión de la administración.

#### **2.7.2.2 Características cualitativas de los estados financieros:**

La información de los estados financieros será de utilidad cuando sea:

- ✓ **Confiable:** que sea verificable y provea una imagen fiel de lo que representa, que esté libre de error material y que el reconocimiento se lo haga de acuerdo a su realidad económica tomando en cuenta el aspecto legal;
- ✓ **Relevante:** la información adquiere esta cualidad cuando ejerce influencia sobre los usuarios ayudándoles a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros;
- ✓ **Comprensible:** que sea clara de fácil entendimiento para los usuarios que tengan cierto grado de conocimientos sobre negocios;

- ✓ **Comparable:** que permita a los usuarios identificar y analizar las diferencias y similitudes con la información de la misma entidad y con la de otras entidades a lo largo del tiempo.

### 2.7.2.3 Restricciones a la relevancia y confiabilidad

- ✓ **Oportunidad:** Debe ser emitida a tiempo para que no pierda su capacidad de influir en la toma de decisiones.
- ✓ **Relación entre costo y beneficio:** Los beneficios derivados de la información deben exceder al costo de obtenerla.
- ✓ **Equilibrio entre características cualitativas:** En algunas ocasiones la relevancia y la confiabilidad están contrapuestas y deben dirigirse a la búsqueda de un punto óptimo que permita alcanzar los objetivos de los estados financieros, valorando con criterio profesional la importancia relativa de cada caso particular.

### 2.7.2.4 Elementos básicos de los estados financieros: y los conceptos aplicables para su reconocimiento y valoración en los estados financieros:

Son las categorías en las que se agrupan los efectos financieros de los hechos económicos y se clasifican en: los elementos relacionados con la situación financiera: activo, pasivo, patrimonio y los elementos relacionados con el resultado de las operaciones: ingresos y gastos.

- ✓ **Activos:** son recursos controlados por la entidad, provenientes de sucesos pasados y de los que se espera un beneficio económico futuro y que son provenientes de sucesos pasados.
- ✓ **Pasivos:** es una obligación presente de la empresa resultante de sucesos pasados y que a su vencimiento para cancelarla la entidad deberá desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.
- ✓ **Patrimonio:** Es la parte residual de los activos de una empresa deducidos sus pasivos.

- ✓ **Ingresos:** Son incrementos en beneficios económicos relacionados a un incremento en los activos o una disminución en los pasivos que dan como resultado un aumento en el patrimonio neto, diferente de los aportes de capital.
- ✓ **Gastos:** Son disminuciones en beneficios económicos relacionados a una disminución en los activos o un incremento en los pasivos que dan como resultado una disminución en el patrimonio neto, diferente de los dividendos entregados a los propietarios.

### 2.7.3 Normas Internacionales de Contabilidad Vigentes

#### 2.7.3.1. NIIF 1.- Presentación de Estados Financieros

**Objetivo.-** Esta Norma consiste en establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades diferentes. Para alcanzar dicho objetivo, esta Norma establece:

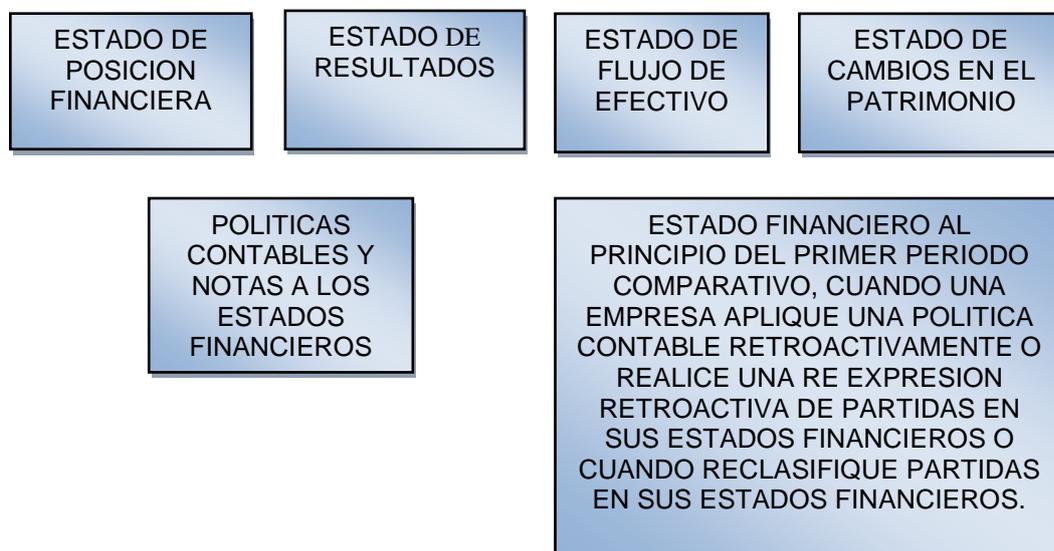
- ✓ Requisitos generales para la presentación de los estados financieros
- ✓ Directrices para determinar su estructura
- ✓ Requisitos mínimos sobre su contenido.

Toda entidad cuyos estados financieros cumplan las NIIF efectuará, en las notas, una declaración, explícita y sin reservas, de dicho cumplimiento. En los estados financieros no se declarará que se cumplen las NIIF a menos que aquellos cumplan con todos los requisitos de éstas.

Los estados financieros se elaborarán bajo la hipótesis de **negocio en marcha**, a menos que la gerencia pretenda liquidar la entidad o cesar en su actividad, o bien no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas. Cuando la gerencia, al realizar esta evaluación, sea consciente de la existencia de incertidumbres importantes, relativas a eventos o condiciones que puedan aportar dudas significativas sobre la posibilidad de que la entidad siga funcionando normalmente, procederá a revelarlas en los estados financieros.

Un conjunto completo de estados financieros incluye:

Gráfico 1



### 2.7.3.2 Consideraciones para la Elaboración de los Estados Financieros

- ✓ Salvo en lo relacionado con la información sobre flujos de efectivo, la entidad elaborará sus estados financieros utilizando la base contable de acumulación o devengado.
- ✓ La presentación y clasificación de las partidas en los Estados Financieros se conservará de un período a otro; a menos que, cada clase de partidas similares que posea la suficiente importancia relativa deba ser presentada por separado en los estados financieros.
- ✓ Las partidas de naturaleza o función distinta deberán presentarse separadamente, a menos que no sean materiales, las omisiones o inexactitudes de partidas son materiales o tienen importancia relativa si pueden, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios con base en los estados financieros, si una partida concreta no fuese material o no tuviera importancia relativa por sí sola, se agregará con otras partidas, ya sea

en el cuerpo de los estados financieros o en las notas. Una partida que no tenga la suficiente materialidad o importancia relativa como para requerir presentación separada en los estados financieros puede, sin embargo, tenerla para ser presentada por separado en las notas.

- ✓ No se compensarán activos con pasivos, ni ingresos con gastos, salvo cuando la compensación sea requerida o esté permitida por alguna Norma o Interpretación.
- ✓ A menos que una Norma o Interpretación permita o requiera otra cosa, la información comparativa, respecto del periodo anterior, se presentará para toda clase de información cuantitativa incluida en los estados financieros. La información comparativa deberá incluirse también en la información de tipo descriptivo y narrativo, siempre que ello sea relevante para la adecuada comprensión de los estados financieros del periodo corriente.
- ✓ Los estados financieros estarán claramente identificados, y se deben distinguir de cualquier otra información publicada en el mismo documento.
- ✓ Los estados financieros se elaborarán con una periodicidad que será, como mínimo, anual.
- ✓ La entidad presentará sus activos corrientes y no corrientes, así como sus pasivos corrientes y no corrientes, como categorías separadas dentro del balance, excepto cuando la presentación basada en el grado de liquidez proporcione, una información relevante que sea más fiable.
- ✓ Todas las partidas de ingreso o de gasto reconocidas en el periodo, se incluirán en el resultado del mismo, a menos que una Norma o una Interpretación establezca lo contrario.
- ✓ La entidad presentará un desglose de los gastos, utilizando para ello una clasificación basada en la naturaleza de los mismos o en la función que cumplan dentro de la entidad, dependiendo de cuál proporcione una información que sea fiable y más relevante.

- ✓ La entidad revelará en las notas información sobre los supuestos clave acerca del futuro; así como, otros datos clave para la estimación de la incertidumbre en la fecha del balance, siempre que lleven asociado un riesgo significativo de suponer cambios materiales en el valor de los activos o pasivos dentro del año próximo.
- ✓ Una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen los objetivos, las políticas y los procesos que la entidad aplica para gestionar su capital.

## **Glosario de Términos.**

1. **Certeza.-** Satisfacción referente a la confiabilidad de una aseveración realizada por una de las partes.
2. **Código de Ética.-** Conjunto de principios relevantes y conducta que describen el comportamiento que se espera del personal de una organización.
3. **Control.-** Medidas tomadas para identificar y gestionar el riesgo con el objetivo de alcanzar los objetivos institucionales.
4. **Cumplimiento.-** Conformidad y adhesión a políticas, procedimientos, normas, leyes, planes, regulaciones, contratos y otras regulaciones.
5. **Debilidades.-** Debilidades de control interno que pudieran tener un efecto sustancial sobre una partida o un hecho.
6. **Error.-** Un error es una falta no intencional.
7. **Fraude.-** Todo acto ilegal caracterizado por engaño o violación de confianza.
8. **Gestión de Riesgo.-** Proceso contínuo en el cual se establece los objetivos de gestión del riesgo y desarrolla las tolerancias y límites para los riesgos potenciales en la empresa.
9. **Incumplimiento.-** Se refiere a actos de omisión, ya sea en forma intencional o no y que son contrarios a las leyes, políticas y normas.
10. **Norma.-** Pronunciamiento que describe varias actividades a cumplir de forma obligatoria.
11. **Riesgo.-** Posibilidad de ocurrencia de un evento que tenga incidencia en los objetivos empresariales.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de Investigación.**

La investigación se realizó bajo el paradigma mixto, por tanto incluye elementos positivistas y naturalistas, fue de tipo Descriptiva – Propositiva.

Fue descriptiva porque se detalló claramente el control interno que actualmente utiliza FE Construcciones y determinó de esta manera las debilidades y problemas existentes referentes al control interno institucional.

De tipo propositiva porque una vez obtenidos los resultados descritos, se realizó una propuesta para solucionar dichas debilidades y problemas encontrados en la investigación.

#### **3.2 Diseño de Investigación.**

El estudio fue de corte transversal, porque la investigación se realizó en un período de tiempo determinado evaluando las debilidades en el control interno de FE Construcciones.

La investigación fue no experimental, a partir de la descripción del problema se brindó una solución sin someter dicha propuesta a ninguna prueba de experimentación.

#### **3.3 Población**

Para determinar la población a la que se aplicó la encuesta se realizó en base a la cantidad de constructoras y constructores existentes en la Ciudad

de Ibarra y se consideró tanto el personal administrativo como operativo, y se procedió a encuestar a 250 personas.

### **3.4 Variables de la Investigación.**

En el presente trabajo se definieron dos variables: una referente al problema de investigación y la otra referente a la solución de la misma, en concordancia con los objetivos generales descritos en el Capítulo I.

- ✓ Sistemas actuales de control interno.
- ✓ Sistemas de control interno basado en la metodología COSO ERM. Enterprise Risk Management.

### 3.4.1 Variable del Problema: **Control Interno Actual.**

Realizar un diagnóstico técnico que permita evaluar las debilidades del control interno actual.

Cuadro 1

Operacionalización de la variable del problema. "Control interno actual".

DESCRIPCIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE DE MEDICION	FUENTES DE INFORMACION	TECNICA			
Herramienta estratégica que con métodos y criterios técnicos se encarga de precisar y registrar los procedimientos del control interno que una empresa debe seguir en un período determinado con un enfoque gerencial que proporcione información a los administradores para la toma de decisiones oportunas dentro de la Empresa como un Todo.	Aspectos Filosóficos	Sistema de Control Interno	Riesgos de Control Interno	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta			
		Base Legal	Control y seguimiento de procesos			Normas y Principios a verificar		
			Lej de Régimen Tributario			Código de Trabajo		
	Propósitos	Tiempo	Base Legal	Ley de Compañías	Propietarios y personal Administrativo	Entrevista		
			Alcance	Corto			Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
		Nivel de Responsabilidad	Mediano	Mediano				
			Alta	Largo plazo				
			Media	Institucional				
	Areas de Gestión	Administrativa	Departamental	Departamental	Propietarios y personal Administrativo	Entrevista		
			Baja	Alta			Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
			Media	Media				
		Financiera	Técnica	Baja	Baja	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta	
				Software	Software			
				Utilitarios	Utilitarios			
				Manuales	Manuales			
Todos	Todos	Todos	Todos	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta			

Fuente: El Autor, 2012

### 3.4.2 Variable de la Solución: Sistemade Control Interno Basado en Coso ERM.

Establecer los aspectos técnicos del sistema de control interno para FE Construcciones.

Cuadro 2

Operacionalización de la variable de la solución. "Sistema de control interno basado en COSO E.R.M."

DESCRIPCION OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE DE MEDICION	FUENTES DE INFORMACION	TECNICA
Herramienta estratégica que con métodos y criterios técnicos se encarga de precisar y registrar los procedimientos del control interno que una empresa debe seguir en un período determinado con un enfoque gerencial que proporcione información a los administradores para la toma de decisiones oportunas dentro de la Empresa como un Todo.	Aspectos Filosóficos	Sistema de Control Interno	Riesgos de Control Interno Control y seguimiento de procesos Normas y Principios a verificar	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
		Base Legal	Ley de Régimen Tributario	Propietarios y personal Administrativo	Entrevista
			Ley de Compañías	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
	Propósitos	Tiempo	Corto	Propietarios y personal Administrativo	Entrevista
			Mediano	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
		Alcance	Largo plazo	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
			Institucional	Propietarios y personal Administrativo	Entrevista
	Áreas de Gestión	Nivel de Responsabilidad	Departamental	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
			Alta	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
			Media	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
		Administrativa	Baja	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
			Nivel de Instrucción	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
	Financiera	Técnica	Conocimientos requeridos	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
Destrezas y capacitación			Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta	
Experiencia			Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta	
			Alta	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
			Media	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
			Baja	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
			Software	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
			Utilitarios	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
			Manuales	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta
			Todos	Propietarios, personal Administrativo y operativo	Encuesta

Fuente: El Autor, 2012

### **3.5 Métodos Utilizados.**

Básicamente se empleó el método teórico en el desarrollo de cada uno de los componentes del proyecto:

**3.5.1 Inductivo.-** Este método permitió llegar a conclusiones de carácter general sobre la base del análisis de la información captada de hechos, acontecimientos de carácter particular, que tuvo mayor vigencia o aplicación en el diagnóstico y análisis de impactos.

**3.5.2 Deductivo.-** Método que sirvió para llegar a particularizar y a determinar elementos puntuales en la ejecución del proyecto sobre la base de conceptos generales, leyes y paradigmas que proporciona la contabilidad, administración y todas las áreas relacionadas y teóricamente fundamentadas en el presente proyecto.

**3.5.3 Analítico Sintético.-** Fue de vital importancia el análisis realizado de aspectos concretos de la presente investigación que permitió conocer, comprender y aplicar, sobre la base de la descomposición del todo en sus partes. De igual manera una vez analizados los aspectos teóricos, se pudo realizar síntesis en el informe final a través de redacciones, manuales, diagramas, flujogramas.

### **3.6 Técnicas Utilizadas.**

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación fueron las siguientes:

**3.6.1 Encuestas.-** Esta técnica se aplicó a los constructores, particularmente aquellas personas que disponen experiencia en sistemas de control interno, esta encuesta consistió en un grupo de 18 preguntas orientadas a obtener información relevante con respecto al manejo e importancia del Control

Interno; se construyó por medio de una matriz producto de la Operacionalización de la variable del problema (Control Interno Actual).

### **3.7 Procedimiento del Diagnóstico.**

Para la realización del diagnóstico, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Determinación de las variables de investigación.
- ✓ Operacionalización de las variables.
- ✓ Elaboración de los instrumentos de investigación.
- ✓ Aplicación del censo.
- ✓ Procesamiento y análisis de la información.
- ✓ Presentación de resultados.

### **3.8 Procedimiento de la Construcción de la Propuesta.**

Para la construcción de la propuesta se consideraron los siguientes aspectos:

- ✓ Introducción de la propuesta.
- ✓ Objetivos de la propuesta.
- ✓ Componentes de la propuesta
- ✓ Construcción de la solución.
- ✓ Solución de la problemática existente.

### **3.9 Valor Práctico del Estudio.**

La presente investigación tiene un valor práctico debido a que pretende dar solución a la problemática descrita anteriormente, la aplicación de la propuesta de solución permitirá minimizar los riesgos, y una mejor evaluación y seguimiento del sistema de control interno de FE Construcciones y las constructoras de la localidad.

### **3.10 Trascendencia.**

La investigación es de gran trascendencia ya que con la aplicación de la propuesta de solución, se busca incrementar los niveles de control institucional y así mitigar los riesgos.

La propuesta de solución servirá de fuente de información, consulta y referencia para la implementación del sistema de control interno para las constructoras de la provincia.



## **CAPÍTULO IV**

### **PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La investigación se contextualizó con el diagnóstico, mediante la aplicación de instrumentos que permitieron recabar información y posteriormente con el procesamiento de datos se obtuvo información cuantificable.

El universo de la investigación estuvo constituido por doscientos cincuenta personas y se clasificó de la siguiente manera: Propietarios, Personal Administrativo y Personal Operativo.

Las técnicas utilizadas fueron la encuesta (Anexo 1), las encuestas fueron aplicadas al universo de la investigación; es decir, se realizó un censo. Como una técnica clave para recopilar información valiosa que permitió evaluar al sistema de control interno.

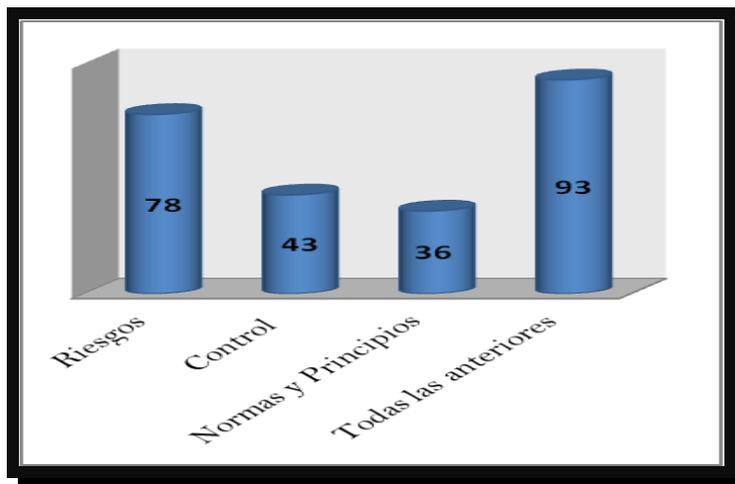
Los datos obtenidos a través de la aplicación de esta técnica de investigación fueron procesados, se presentan en gráficos estadísticos los cuales contienen un breve análisis de la información recabada. Esta información se contrastó con la teoría base a fin de validar y sustentar los datos recabados en los distintos instrumentos de investigación.

#### 4.1 Presentación de Resultados.

Los resultados se presentan en gráficos y contienen un breve análisis.

Gráfico 2

##### El sistema de Control Interno Determina.



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

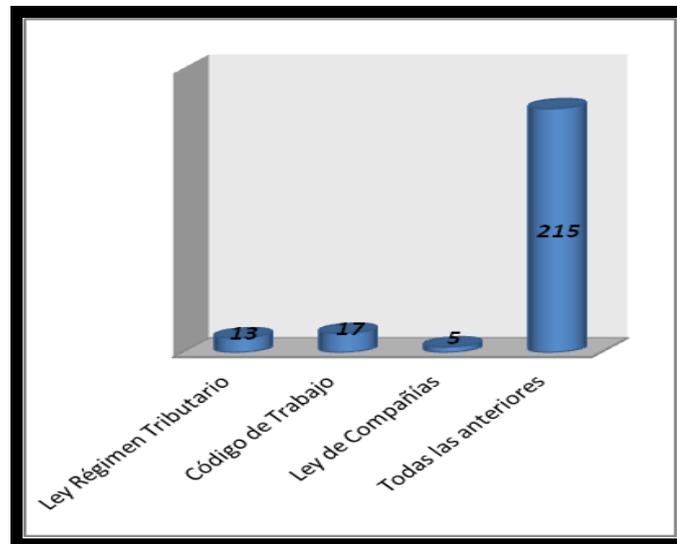
Elaboración: El Autor, 2012

78 personas de las investigadas, es decir, el 31% indicó que el sistema de Control interno sirve para determinar los riesgos y mitigarlos; 93 encuestados o el 37% consideró que el sistema de control interno es un conjunto de métodos y medidas de coordinación acopladas de forma tal que funcionen con fluidez en la planificación, control, minimice los riesgos y estén regulados por normas y principios; el resto revela que en un sistema de control interno permite a la empresa aplicar controles internos en sus operaciones y conducir a conocer las normas y principios básicamente.

Esto demostró que, un sistema de control interno para una empresa es muy importante porque permite identificar cuáles son las deficiencias al interior de una organización tales como control, aplicación, medición.

Gráfico 3

**Bases Legales que se Aplican en el Sistema de Control Interno.**



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

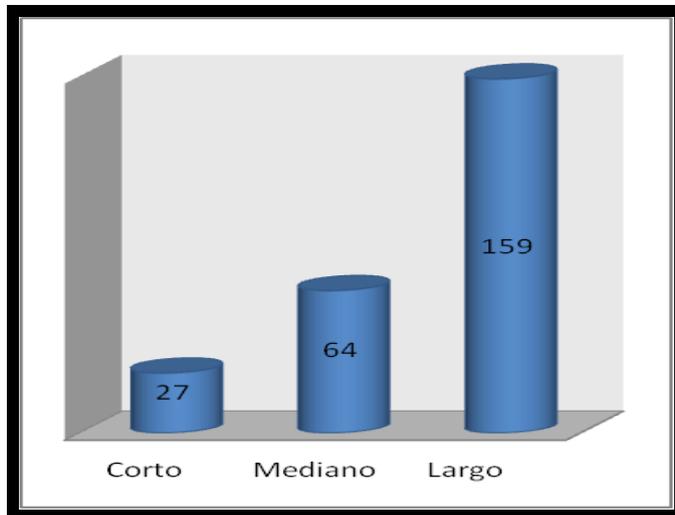
Elaboración: El Autor, 2012

215 personas, equivalentes al 86% de los encuestados comentaron que el Control Interno es un proceso que para llevarlo a cabo requiere de un compendio de las bases legales de nuestro país y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable y con fundamento.

Significa que todo sistema de control interno debe estar diseñado para cada empresa y que su contenido y aplicación tiene que estar de acuerdo con la normativa legal vigente considerando siempre los parámetros de particularidad ya que ninguna empresa es igual a otra, aun cuando sean de la misma línea de negocio.

Gráfico 4

### El Plazo de Implementación del Control Interno.



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

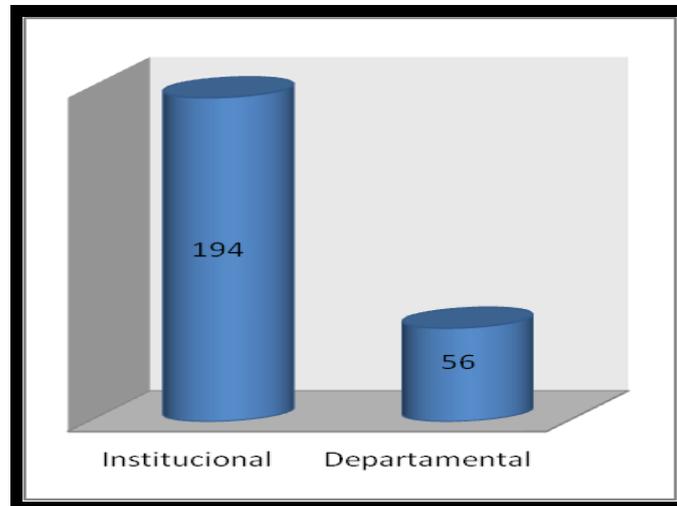
Elaboración: El Autor, 2012

Implementar un sistema de control interno es un proceso, de ahí que 159 personas encuestadas que corresponden al 64% consideró que requiere de un largo plazo, que no es de un día para otro cambiar la cultura organizacional y más aún siempre se requiere realizar ajustes y controles estrictos de personal para su cumplimiento.

Es por eso que se requiere el compromiso y decisión de todas las áreas de la compañía, pues si un solo miembro de la empresa no se rige a lo establecido en el sistema de control interno, el proceso tendrá siempre retrasos y los resultados nunca serán los que se necesita.

Gráfico 5

### Nivel de Aplicación del Sistema de Control Interno



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

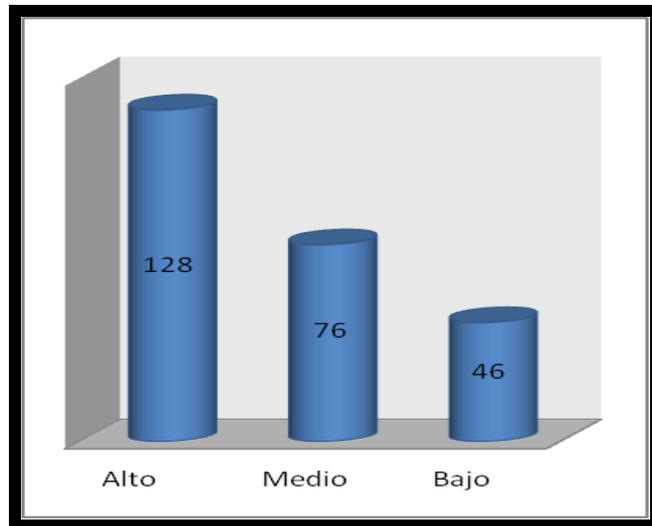
Elaboración: El Autor, 2012

La aplicación del sistema de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación integral de la organización esto opinó 194 de los encuestados que representan el 78%.

Quiere decir que para la implementación de un sistema de control interno debe involucrar a todas las instancias y personeros de las empresas, desde los niveles directivos hasta los operativos y que el compromiso sea total en la puesta en marcha y ejecución del Sistema de control interno.

Gráfico 6

**Nivel de Responsabilidad del Sistema de Control Interno.**



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

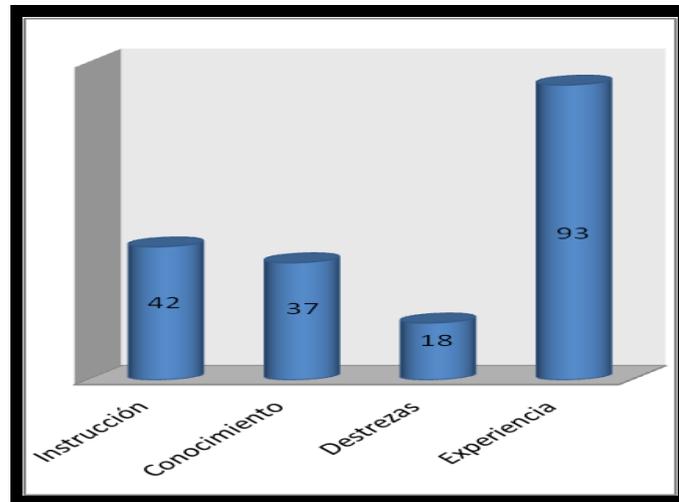
Elaboración: El Autor, 2012

La confiabilidad y exactitud de las operaciones debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado, por lo que la responsabilidad es alta respondió 128 personas encuestadas ó el 51%.

La responsabilidad en la implementación, ejecución de un sistema de control interno es de todos en la compañía, debido a que cada persona es un peldaño dentro de la escalera organizacional y si uno o varios fallan el ascenso tendrá tropiezos y retrasos.

Gráfico 7

### Requerimientos del Sistema de Control Interno.



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

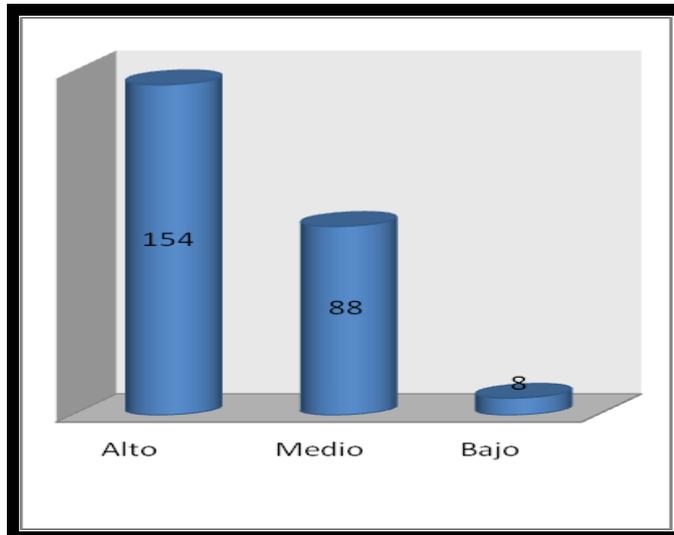
Elaboración: El Autor, 2012

La necesidad de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de ponerlo en marcha, por lo que para ello requiere de experiencia, esto consideró 93 encuestados, equivalentes al 37%.

La tendencia mundial es tener empresas estructuradas, ordenadas en las que toda la operatividad se encuentre ya establecida y por supuesto controlada por normas y principios internos de cada entidad que permitan trabajar con eficiencia y eficacia.

Gráfico 8

### Los Recursos que Requiere la Implementación del Sistema de Control Interno



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

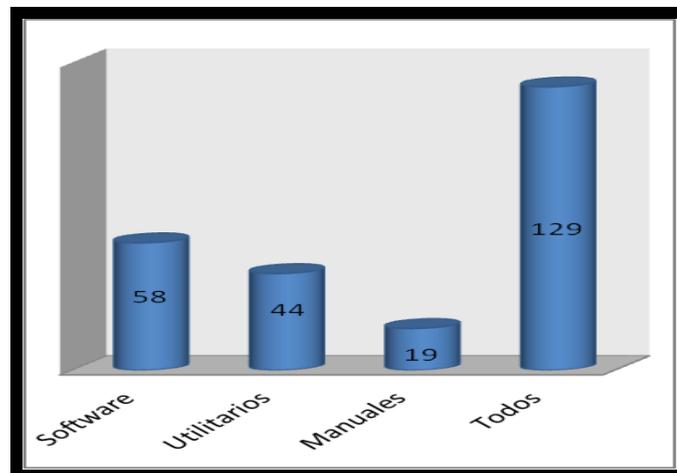
Elaboración: El Autor, 2012

Ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas, basadas en informaciones financieras no confiables. Por lo que la implantación de un sistema de control interno requiere altos recursos que se justifican por el objetivo que persigue expresaron 154 encuestados que corresponde al 62%.

El recurso más importante que se requiere en un sistema de control interno es el humano, ya que son las personas las que día a día ponen en movimiento a las empresas y ese esfuerzo al final se ve reflejado en los grandes beneficios organizativos que la empresa obtendrá al poner en marcha un sistema de control interno.

Gráfico 9

### Recursos Técnicos para Implementar el Sistema de Control Interno



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

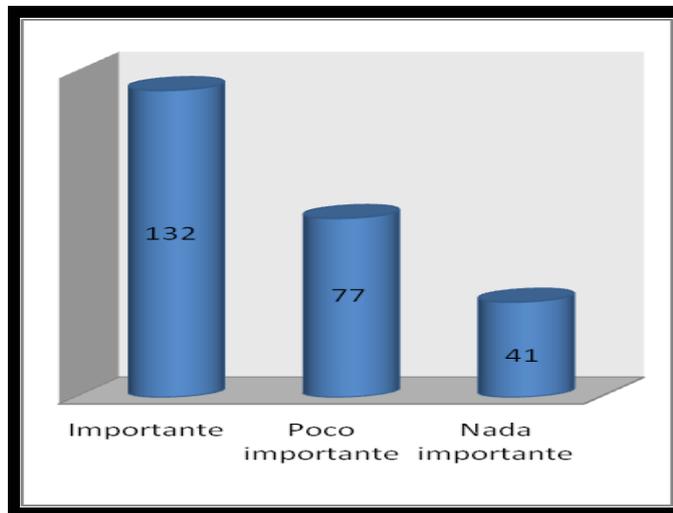
Elaboración: El Autor, 2012

129 personas encuestadas, que representan el 52% enunció que el control interno es una herramienta muy útil y requiere la utilización y aplicación de todos los instrumentos posibles como son software, utilitarios, manuales.

Estos recursos tecnológicos son vitales por la agilidad y rapidez con las cuales los procesos se pueden ejecutar; y por su puesto, obtener resultados inmediatos para así poder evaluar cada situación dentro de la empresa.

Gráfico 10

### El Código de Ética es una Herramienta del Control.



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

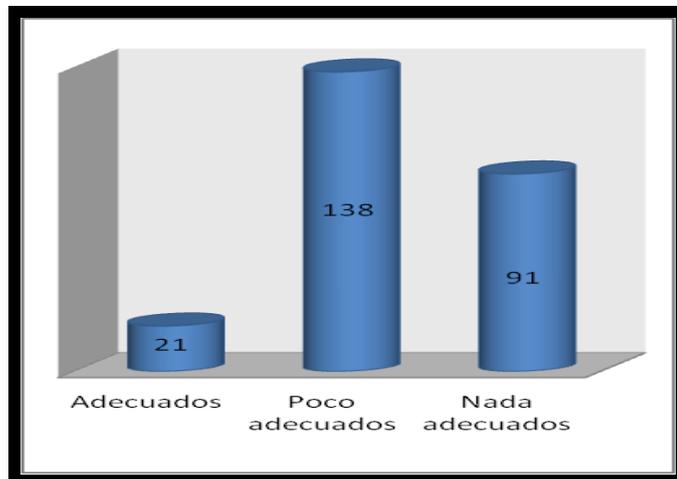
Elaboración: El Autor, 2012

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y el comportamiento; además, debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir, por lo que el Código de Ética es de gran importancia opinaron 132 entrevistados que representan el 53%, por la integridad y los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

La ética personal y profesional de cada miembro de la empresa es fundamental ya que estos valores de honestidad, seriedad y trabajo se ven reflejados en la aplicación del sistema de control interno.

Gráfico 11

**Manuales y Organigramas.**



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

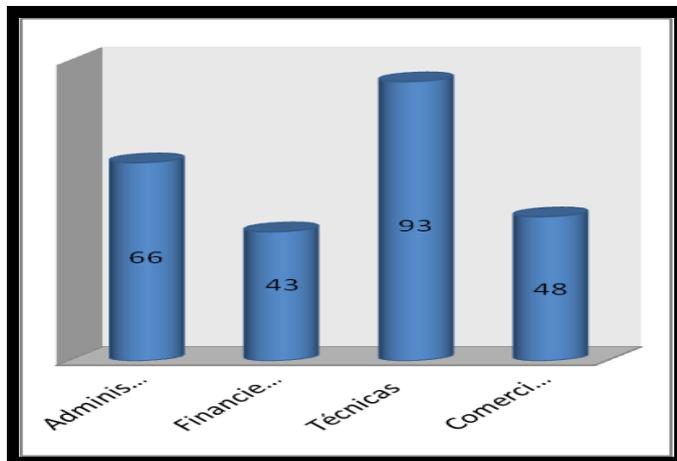
Elaboración: El Autor, 2012

138 de los entrevistados que corresponde al 55% de los investigados consideraron que son poco adecuados y las empresas deben efectuar una re estructuración de sus manuales y organigramas ya sea porque no los tienen o están obsoletos.

En este aspecto es importantísima la capacitación que la empresa dé a sus empleados, para que el conocimiento del sistema de control interno sea permanente y no se encuentre simplemente escrito en manuales y organigramas.

Gráfico 12

### Políticas Globales.



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

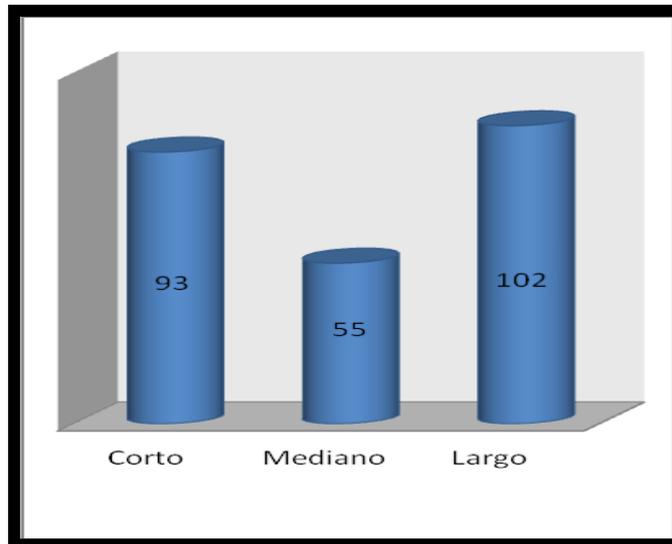
Elaboración: El Autor, 2012

El ambiente o entorno de control constituye el punto fundamental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la organización, por lo que hay que tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones técnicas que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso esto dijeron 93 encuestados, es decir, el 37%.

El sistema de control interno debe aplicarse a todas las áreas de la empresa, entre otras a la financiera, administrativa, técnica y comercial, es por eso que su aplicación es de carácter global e integral

Gráfico 13

**Plazo de Ejecución del Plan Maestro.**



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

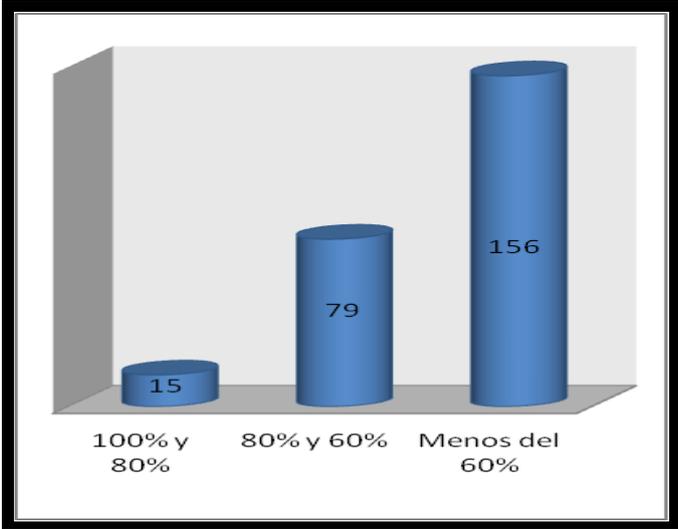
Elaboración: El Autor, 2012

Lo importante de un plan maestro es que su diseño se ajuste a las necesidades de cada institución, proporcionando el marco de la organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados, 102 encuestados que significan el 41% comentaron que a largo plazo es lo apropiado realizar un plan maestro de la organización y esto dependerá del tamaño de la entidad.

Sin lugar a dudas, un plan maestro es institucional; y por ello, requiere que su naturaleza sea permanente que permitirá ver los resultados plausibles en el largo plazo.

Gráfico 14

**Utilización de la Capacidad Instalada en las Constructoras.**



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

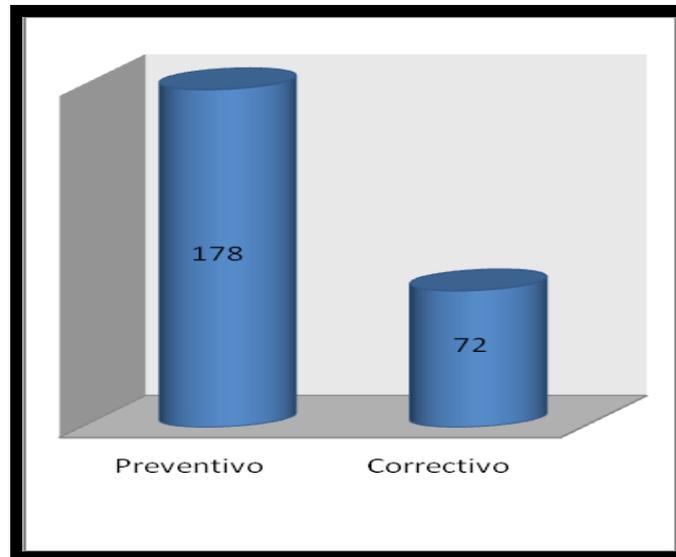
Elaboración: El Autor, 2012

De los encuestados 156 o el 62% indicó que el uso de su capacidad instalada es menos del 60%, es esencial, que funcionarios y empleados consideren las implicaciones y repercusiones de sus acciones en relación con la entidad.

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para la supervisión y evaluación y mejorar el rendimiento de los recursos institucionales, tanto humanos como materiales.

Gráfico 15

### Mantenimiento del Equipo y Maquinaria.



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

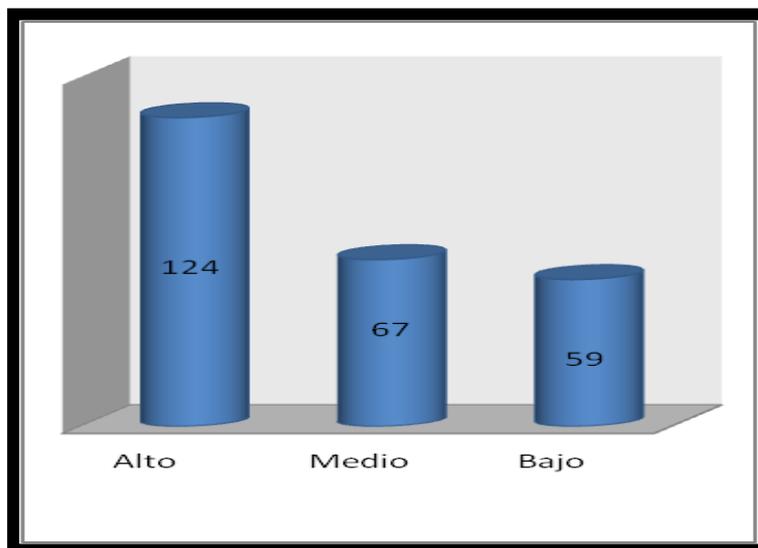
Elaboración: El Autor, 2012

El mantenimiento preventivo es una política de control interno muy sana que reduce costos, ya que es importante analizar el costo beneficio por lo que 178 encuestados equivalentes al 89% comentó que está consciente de esto y realiza el mantenimiento preventivo.

Siempre se ha dicho que es mejor prevenir que corregir, muy acertada opinión porque mayor cantidad de recursos se requiere para corregir un daño que sí se toma las medidas oportunas para prevenir los inconvenientes o dificultades que pudieran presentarse.

Gráfico 16

### Impacto de la Responsabilidad en el Manejo de los Recursos



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

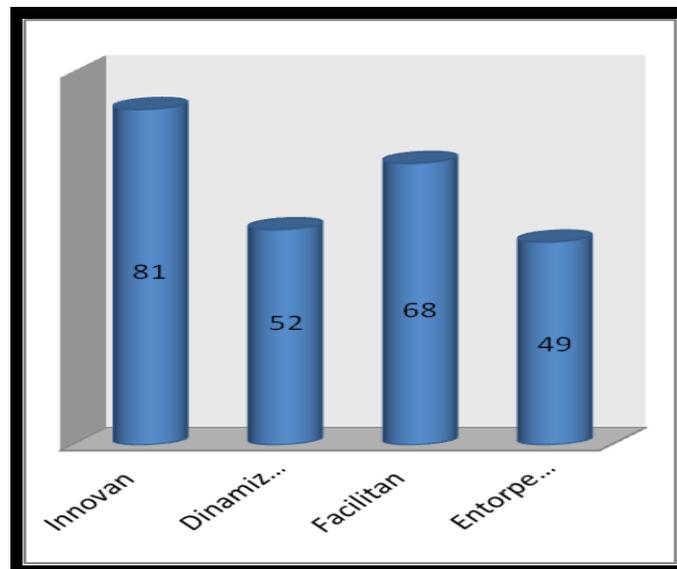
Elaboración: El Autor, 2012

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable en la información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia, la confiabilidad y validez de los informes y estados financieros, el cumplimiento de la legislación y normas vigentes, incluida las políticas y los procedimientos emanados de la propia entidad; por todo esto, 124 de las personas encuestadas que representan el 50% opinó que es alta la responsabilidad en el manejo de los recursos.

Debido al manejo de grandes cantidades de recursos es necesario que el nivel de compromiso y responsabilidad sea alto.

Gráfico 17

### Las Estrategias que se Implementan para Evaluar el Sistema de Control Interno



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

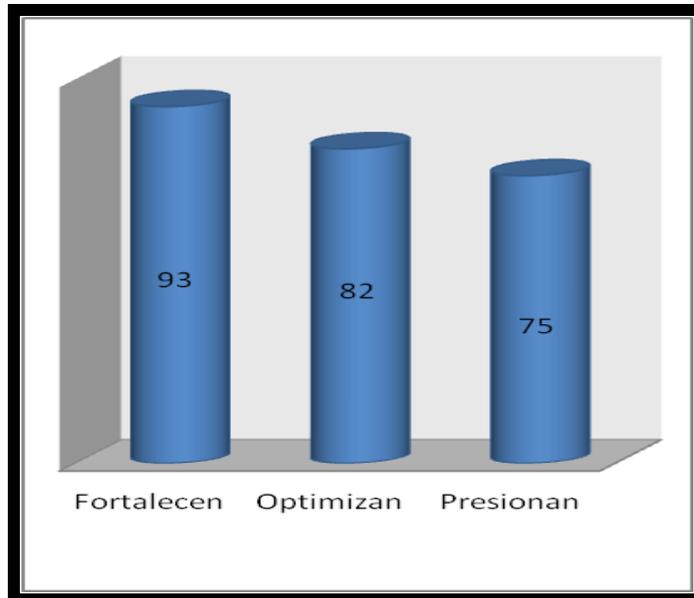
Elaboración: El Autor, 2012

El control estratégico es un proceso que innova opinaron 81 personas encuestadas que significa el 32% y comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas, son más efectivos los controles internos cuando se incorporan a la infraestructura de una organización y comienzan a ser parte de su actividad más elemental por lo que no deben entorpecer, sino facilitar a la consecución de los objetivos.

Todos debemos tener presente que los procedimientos para la optimización de recursos siempre tendrán como resultado el beneficio permanente para la institución y por ende para todos sus miembros.

Gráfico 18

### Las Tácticas para Evaluar los Procesos de Gestión.



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

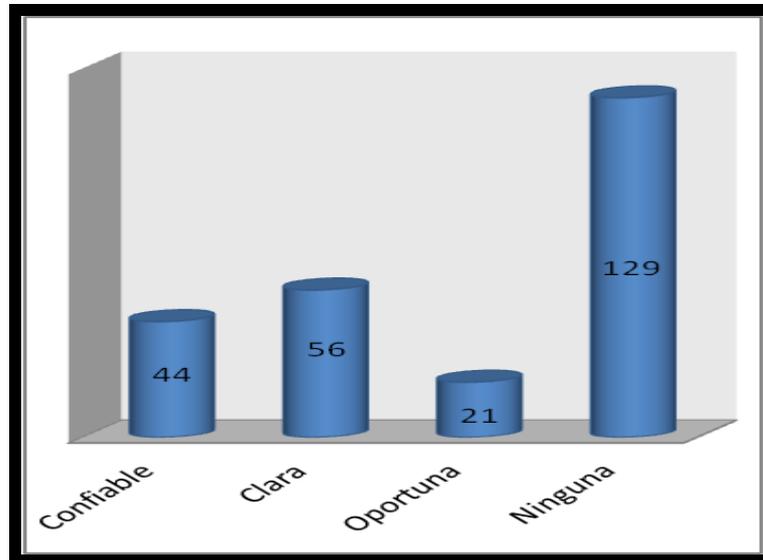
Elaboración: El Autor, 2012

Para 93 encuestados o el 37% consideran que el control interno es una herramienta preventiva de los efectos negativos que ocasiona la mala coordinación, relación y la valuación de cada uno de los elementos que forman la gestión de la empresa. Su contribución permite a la administración anticiparse ante las amenazas que se presentan, por lo que estas tácticas fortalecen el sistema de control interno.

Todo instrumento de evaluación aplicado en una empresa, nos proporcionará información muy válida para mejorar las operaciones de la compañía.

Gráfico 19

### La Información Interna.



Fuente: Encuesta realizada a las constructoras de la localidad en abril 2012

Elaboración: El Autor, 2012

Son 129 personas encuestadas que representan el 52% las que expresan que la información no está disponible en el tiempo oportuno por lo que no es confiable, para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos comerciales y asuntos de control.

La correcta obtención, aplicación y evaluación de la información generada al interior de cualquier organización debe ser oportuna y confiable para poder tomar las decisiones en el momento y circunstancia adecuadas y no solamente sean una estadística de lo que pudo haber sido y no fue.

#### 4.2 Discusión del Resultado de la Investigación.

El sistema de control interno es un proceso realizado por todos, empleando en la implementación estrategias y tácticas para identificar y administrar

riesgos potenciales que puedan afectar a la institución y proveer una seguridad razonable para alcanzar los objetivos corporativos.

El marco integrado de control interno indica tres aspectos importantes:

- ✓ Establecimiento de la estrategia.
- ✓ Identificar y administrar riesgos potenciales.
- ✓ Seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos institucionales.

De la investigación realizada, los resultados muestran que Fe Construcciones y las constructoras de la Provincia de la ciudad de Ibarra no cuentan con un sistema de control interno que este regulado por manuales políticas y reglamentos que coadyuven en la administración y gestión de la organización, por lo que no les permite proyectarse en un plan estratégico a largo plazo.

Con la identificación y administración de riesgos se hace de fundamental importancia el sistema de control interno ya que es una herramienta indispensable para el establecimiento de controles para optimizar los recursos de la empresa, tanto financieros, humanos, materiales, de tiempo, entre otros; es decir, que la relevancia para la empresa será máxima y podrá inclusive servir de aporte para el manejo correcto de las empresas dedicadas a esta actividad.

El sistema de control interno es la guía para las diversas áreas involucradas en la actividad de la construcción y la destreza de emplear eficientemente la capacidad instalada, definiendo las políticas y procedimientos que le den la seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y la administración de riesgos

### **4.3 Contrastación de las Preguntas de Investigación con los Resultados.**

#### **¿Cómo determinar e identificar las deficiencias de Control Interno?**

Para establecer las deficiencias de Control Interno fue necesario realizar el diagnóstico de lo que ocurre en las constructoras de la Ciudad de Ibarra sobre este particular, como resultado de esta investigación se determina que las deficiencias en los sistemas de Control Interno de este tipo de empresas es muy común, principalmente por la diversidad y cantidad de productos que se requieren para la actividad de la Construcción.

#### **¿Cuáles son las necesidades de Control Interno en FE Construcciones?.**

Con el fin de determinar las necesidades de Control Interno, se realizó un diagnóstico que contempló el alcance de la evaluación de los resultados obtenidos en la investigación, las actividades de supervisión continuas, evaluar las tareas que generan mayor riesgo con estas herramientas de control, presentar conclusiones, recomendaciones y documentación de soporte, realizando seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes sobre dichas necesidades.

#### **¿Qué características técnicas debería tener el sistema de Control Interno para mejorar la gestión Técnica, Administrativa y Financiera de FE Construcciones?.**

El sistema de control interno tiene que disponer de indicadores técnicos que muestren el estado actual con la finalidad de tomar las medidas correctivas necesarias.

Entre los instrumentos que son de apoyo al sistema de control interno se encuentran:

- Plan estratégico.
- Plan operativo anual.
- Presupuesto financiero.
- Estados financieros.
- Indicadores financieros y no financieros.
- Código de Ética.
- Planes de contingencia.

Estos instrumentos determinan el criterio para calificar la eficacia del Sistema de Control Interno, basándose en las tres elementos del control:

- Las operaciones.
- La información financiera.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.

### **¿Cómo obtener óptimos resultados con la aplicación de un Sistema de Control Interno en FE Construcciones?**

En el diagnóstico se determinó que las características que debe tener el sistema de Control Interno son las siguientes:

- a) Al identificar el tipo de operaciones o transacciones importantes y los sistemas adecuados para la revisión y control que inciden en las actividades de la construcción. Dichas transacciones y actividades deben estar sistematizadas y agrupadas o clasificadas de una forma ordenada; de tal manera que, se ejecutan los proyectos sin contratiempos y sobre todo de la forma programada o con un cronograma de ejecución de obra establecido, situación que al momento no se dispone.
- b) Dado que las condiciones en que se desenvuelven las actividades de la construcción suelen sufrir muchas variaciones se necesita mecanismos para detectar o encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio, dada su importancia y las posibilidades de que actualmente

pasan inadvertidas para quienes están inmersos en los procesos de rutina.

- c) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

### **¿Cómo validar y socializar el sistema de Control Interno de “FE Construcciones”?**

Para realizar una correcta, oportuna y adecuada evaluación y socialización del Sistema de Control Interno, es necesario el establecimiento de procedimientos permanentes de control y seguimiento que permitan determinar si existe alguna área en la cual no se está cumpliendo adecuadamente con los procedimientos de control establecidos.



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **5 Título: Diseño de un Sistema de Control Interno para “FE Construcciones”**

##### **5.1 Antecedentes.**

La confirmación de la aceptación de la implementación de un sistema de control interno basado en informe COSO—E.R.M., que contribuya a mejorar las operaciones contables Financieras en las medianas empresa del sector construcción de viviendas, permite que procedamos a la elaboración de la práctica bajo los componentes de COSO-ERM, este sistema es aplicable a todos los tipos de empresas, pero en este caso se trata de una Sociedad Anónima.

El sistema servirá de ayuda ya que proporcionará una herramienta moderna de mucha utilidad para mejorar las operaciones contables financieras, donde las empresas del sector construcción están presentando inconvenientes, así también el sistema contribuirá a las actividades que realicen los empleados y poder efectuar de forma eficiente sus funciones mediante los procedimientos adecuados, delimitados por el control interno diseñado para tal finalidad,

##### **5.2 Objetivos**

Proporcionar una herramienta de control interno confiable y oportuna que sirva de apoyo a la gestión financiera para la toma de decisiones, y permita detectar los riesgos internos y externos a los que la empresa puede ser susceptible, para prevenir sus efectos, mediante toma de acciones y decisiones oportunas que permitan controlarlos o mitigarlos.

### 5.3 Importancia y Justificación de la Propuesta

El sistema de control interno basado en Informe COSO-E.R.M, es importante porque esta compuesto por los elementos necesarios que pueden contribuir al control interno de las empresas constructoras de viviendas. Estos elementos están comprendidos en COSO, e incorpora la novedad de ERM, identificando los riesgos que se dan en las empresas y en las diferentes actividades que realizan.

El sistema cuenta con objetivos, políticas, procedimientos, Flujogramas y formatos utilizables en el control interno en las áreas en las que son mas vulnerables las empresas constructoras de viviendas, es así como se puede tener mejores resultados y alcanzar lo objetivos trazados.

El sistema ayudará a mejorar el control interno y a desarrollar mejor las actividades Contables y financieras de las medianas empresas constructoras, identificando los riesgos que se puedan presentar por las siguientes razones.

- ✓ Es necesaria la mejora constante en lo que se refiere a la calidad de la información presentada en los informes financieros; ya que ésta debe ser la más real y confiable para la toma de decisiones, lo cual lo obtendremos con una metodología acorde en lo referente a registros.
- ✓ Proteger a la empresa de los riesgos financieros que puedan afectar principalmente sobre el manejo de los créditos recibidos por no contar con una adecuada calidad de los controles, que se utilizan para ellos. Igualmente de los riesgos de mercado tal como la contratación inoportuna de créditos a altos intereses provenientes de la mala planificación de la necesidad de los recursos.

Debido a los riesgos que corren las empresas constructoras ya sean internos o externos, y a las operaciones que realizan es necesario diseñar un sistema

de control interno, basado en Informe COSO-E.R.M, que posea los componentes necesarios y adaptables de control para este tipo de empresa, y por ser una innovación diseñada para la administración y el desarrollo de su gestión.

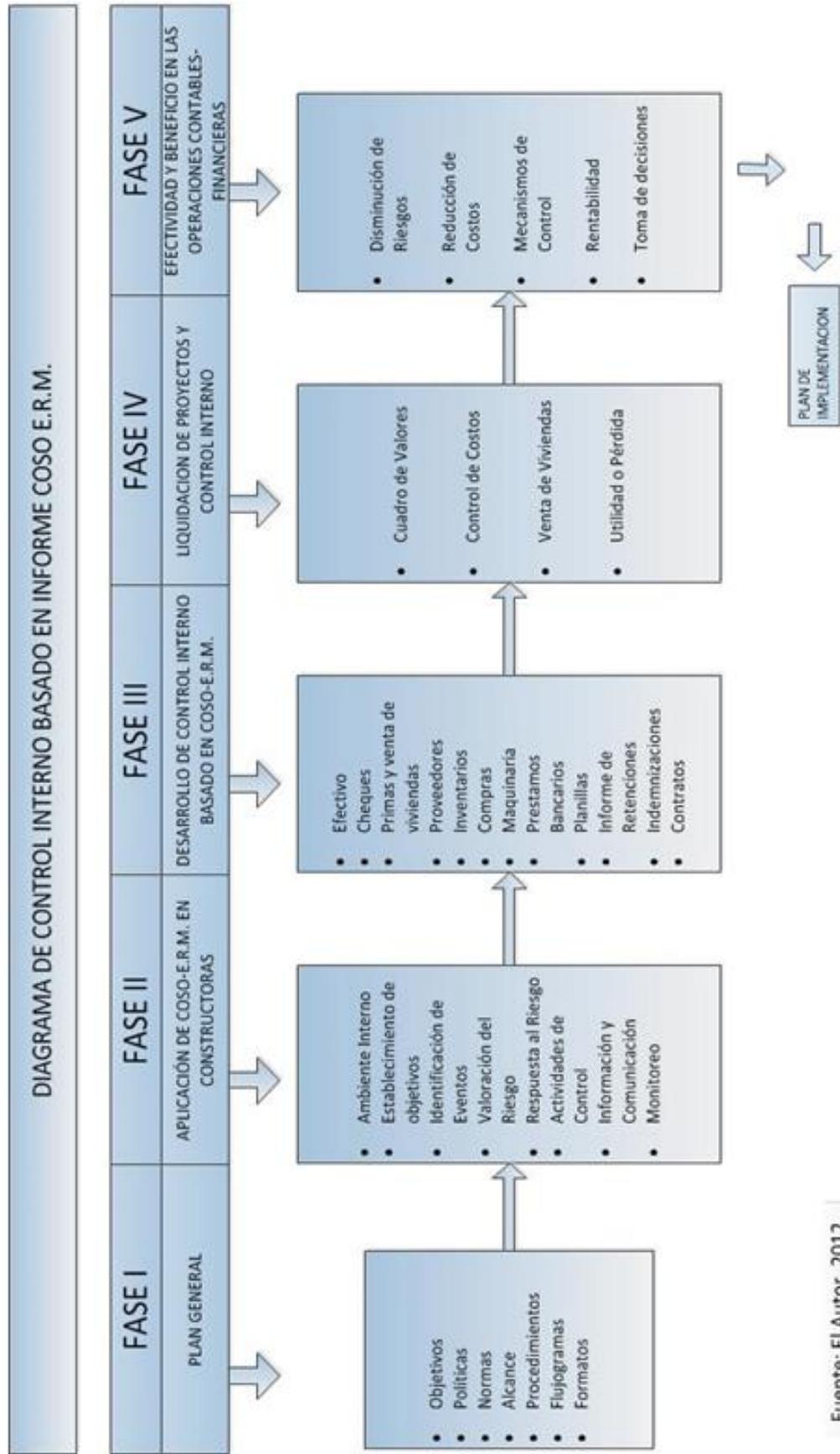
Nos encontramos en un mundo globalizado, lo que ha llevado a las empresas constructoras a participar en ferias de viviendas fuera del Ecuador, lo cual es importante para poder vender sus productos (viviendas) no solo a personas domiciliadas en el país.

Con el fin de tener una visión más amplia de lo que implica un sistema de control interno adjunto el análisis FODA del sector de la construcción.

Cuadro 3

<div data-bbox="296 1211 405 1939" style="text-align: center;"> <h2 style="background-color: #ADD8E6; padding: 5px;">FORTALEZAS</h2> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Obtención de créditos para la realización de proyectos</li> <li>* La información financiera es procesada dentro de la empresa</li> <li>* Los procesos están muy definidos para la elaboración de proyectos</li> <li>* Planificación de abastecimiento de materiales</li> <li>* La empresa ofrece otros servicios fuera de la construcción de viviendas</li> <li>* La mayor parte de empresas cuenta con dos firmas para pago de planillas</li> </ul>	<div data-bbox="296 293 405 1021" style="text-align: center;"> <h2 style="background-color: #ADD8E6; padding: 5px;">OPORTUNIDADES</h2> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Venta de viviendas a nacionales y migrantes</li> <li>* Comercializar viviendas a través de empresas de bienes raíces</li> <li>* Incrementar sus ventas anualmente</li> <li>* Apertura de nuevos proyectos</li> <li>* La implementación de un sistema de control interno contable financiero que mejore sus operaciones</li> </ul>
<div data-bbox="734 1211 842 1939" style="text-align: center;"> <h2 style="background-color: #ADD8E6; padding: 5px;">DEBILIDADES</h2> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La construcción de viviendas se encuentra en áreas un poco alejadas</li> <li>* No se cuenta con un plan estratégico de negocios</li> <li>* Las constructoras cuentan con pocos sistemas de control interno</li> <li>* Cuentan muy pocas políticas contables</li> <li>* La información financiera no es procesada bajo NIIF'S</li> <li>* Las empresas constructoras realizan muy pocos presupuestos</li> <li>* Se carece de auditoría interna</li> <li>* Control inadecuado del efectivo</li> <li>* Deficiencia en la contabilización de costos</li> <li>* No se realiza una adecuada liquidación de proyectos</li> </ul>	<div data-bbox="734 293 842 1021" style="text-align: center;"> <h2 style="background-color: #ADD8E6; padding: 5px;">AMENAZAS</h2> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La competencia de otras empresas constructoras de viviendas</li> <li>* Exceso de materiales que se deterioran</li> <li>* Falta de medidas de seguridad en bodega</li> </ul>

Cuadro 4



Fuente: El Autor, 2012

## 5.5 Desarrollo del Sistema

### 5.5.1 Fase I - Plan General

#### 5.5.1.1 Introducción

En la fase I se presentan generalidades, los objetivos a los que esta orientado el sistema, las políticas que se establecerán y que regirán las actividades a realizar, los procedimientos que se llevarán a cabo indicando la persona responsable para ello, igualmente para la realización de esas operaciones contables financieras, se proponen el utilizar herramientas muy efectivas de control interno y Flujogramas los cuales representan en forma sencilla y fácil como comprender la secuencia de los flujos de la realización de la operación contable financiera a ejecutar.

Flujograma 1



Fuente: El Autor, 2012

### **5.5.1.2 Objetivos del Sistema**

- ✓ Lograr eficiencia en las actividades operativas, contables y financieras que se desarrollen en las empresas constructoras de viviendas.
- ✓ Mejorar el de control interno en las operaciones que se realizan en la parte práctica y los registros relacionados con el área contable y financiera, así como los proyectos en proceso.
- ✓ Proporcionar procedimientos a seguir en actividades del control interno.
- ✓ Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones, la cual se ve reflejada en los informes de los estados financieros.

### **5.5.1.3 Políticas del Sistema.**

- ✓ Proporcionar los lineamientos a seguir en forma práctica oportuna en lo referente a recursos como el tiempo haciendo de forma práctica y eficaz cada proceso a realizar dentro de lo relacionado con el registro contable.
- ✓ Dotar de Criterios técnicos y oportunos a la administración de las empresas de construcción que le sean útiles y que le proporcionen beneficio disminuyendo las dificultades y proporcionando aspectos útiles al desarrollo de la misma.
- ✓ Contribuir a la mejora sustancial del registro, lo cual derivará en un mejor manejo de los recursos, así como de su óptima inversión y uso razonable de los mismos.
- ✓ Disminuir el riesgo en el área financiera, respecto de la adecuada y maximización de los recursos.
- ✓ Dar un mejor y oportuno grado a las actividades de registros contables y su relación con el rubro de materiales que constituye uno de los más fuertes parámetros de la inversión en el ramo de la construcción.
- ✓ Identificación oportuna y tratamiento al riesgo relacionado con el sector, principalmente el derivado de la falta de controles adecuados

al registro y obtención de datos en los proyectos y su relación con sus costos reales.

#### **5.5.1.4 Normas del Sistema**

Para realizar un adecuado control interno e identificar los riesgos inherentes y externos, es necesario efectuar un estudio de los riesgos y realizar mapas de riesgos y matrices de control, por la administración y así mejorar las operaciones contables financieras, para lo cual se deben crear los respectivos formatos.

Es necesario también apegarse a los procedimientos y políticas que establece el sistema para evitar errores a la hora de efectuar las actividades.

Debe aplicarse los análisis correspondientes de monitoreo de los controles, en cuanto a su funcionamiento, durante el proceso de aplicación para detectar posibles desviaciones y no cumplimientos de los mismos por los encargados.

Deben efectuarse los análisis financieros, para determinar la rentabilidad de los proyectos desarrollados por la empresa.

#### **5.5.1.5 Alcance del Sistema**

El sistema esta diseñado para ser ejecutado por todo aquel que esté relacionado en forma directa o indirecta con el control interno, ya sea contable o financiero, que se lleva acabo en la empresa, para tal fin se delegarán las obligaciones y responsabilidades especificas a los encargados de ejecutar y administrar el control interno.

#### **5.5.1.6 Procedimientos del Sistema**

Se han elaborado procedimientos o pasos a seguir orientados a la efectividad del control interno y a la actividades identificadas a mejorar ,

como lo son actividades de recurso humano ,actividades contables, operaciones financieras, actividades operativas como el control de inventarios en los proyectos, compras de materiales Remesas de efectivo generado en los proyectos, elaboración de planillas y su respectiva revisión.

#### **5.5.1.7 Flujogramas del Sistema**

Se han diseñado Flujogramas que representan en forma gráfica, los pasos a seguir respecto de los procedimientos en algunas actividades tales como: elaboración de planillas revisión de las mismas, informes de retenciones respecto a impuestos aplicados a planillas y servicios eventuales, Flujogramas para la compra de materiales, control de efectivo, financiamientos, realización de contratos, para los proyectos e indemnizaciones respecto de la parte laboral.

#### **5.5.1.8 Formatos del Sistema**

Se han estructurado formatos que servirán para la mejora del control interno en algunas actividades contables financieras identificadas, tales como: la depreciación de la maquinaria de la construcción, compras de los materiales, informes de retenciones matrices de control de reservaciones y el control de efectivo en el caso que hubiera la necesidad de su manejo.

### **5.5.2 Fase II - Aplicación de Coso-E.R.M en Constructoras**

#### **5.5.2.1 Introducción**

En esta fase se ha desarrollado la aplicación de los ocho componentes COSO-ERM, con el propósito que las medianas empresas constructoras de viviendas orienten sus operaciones basada en una estructura organizacional adecuada a sus actividades, que cuenten con valores éticos así como a cumplir con las partes internas y externas, asimismo deberán identificar aquellos eventos internos y externos que den lugar a riesgos que afecten

sus operaciones contables financieras y la respuesta que deben dar a estos riesgos como una alternativa de solución. Asimismo deberán realizar actividades de control de comunicación y monitoreo con el propósito de establecer que las actividades se están desarrollando eficazmente, todo esto en concordancia con el marco integrado.

Flujograma 2



Fuente: El Autor, 2012

5.5.2.2 Primer Componente: Ambiente Interno

**Ambiente interno:** Significa trabajar en función de lograr una cultura ética dentro de FE Construcciones y al mismo tiempo establecer en las personas una cultura de filosofía hacia la detección de posibles riesgos que puedan ocurrir y afectar los objetivos trazados.

\* Concepto elaborado por el autor

### 5.5.2.2.1 Elementos del Ambiente Interno

#### a) Valores éticos institucionales

Los valores éticos institucionales para la empresa de construcción de viviendas deben estar basados en el desarrollo de una cultura de confianza y fidelidad de los empleados hacia el trabajo en equipo, dichos valores deben darse a conocer para su cumplimiento y aplicación dentro de la empresa y son los siguientes:

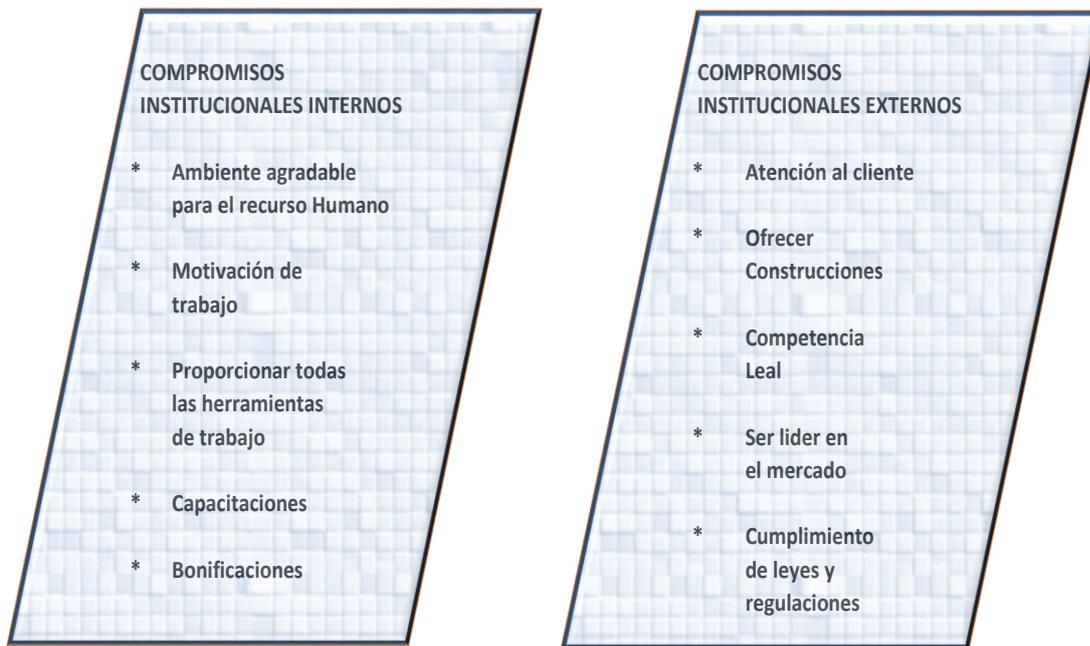
Cuadro 5

Valores Éticos
* Responsabilidad
* Compañerismo
* Respeto
* Compromiso con el cliente
* Honestidad
* Confidencialidad
* Lealtad

#### b) Compromiso institucional

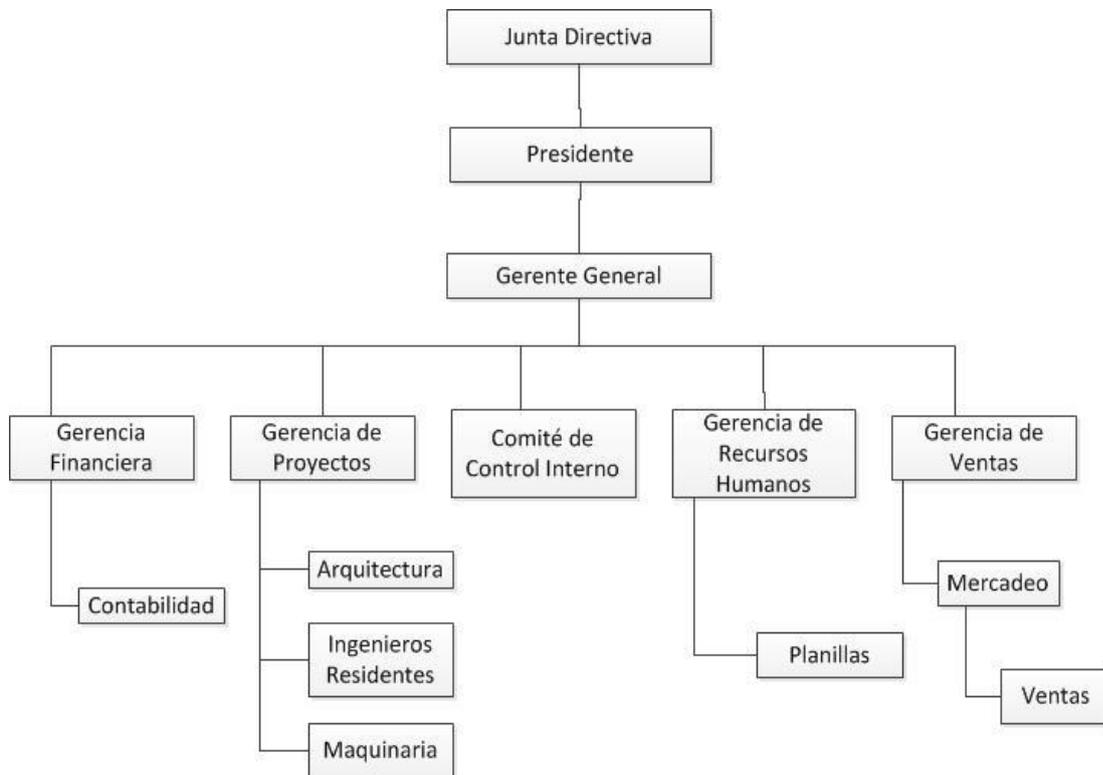
El compromiso de responsabilidad para las empresas constructoras de viviendas es muy importante en el cumplimiento de sus obligaciones que adquiere con las partes internas y externas de la organización, deberá observar estricto cumplimiento de tiempos metas para hacerle frente a estos compromisos.

Cuadro 6



c) Estructura Organizacional

Organigrama 1



Fuente: El Autor, 2012

### 5.5.2.3 Segundo Componente: Establecimiento de Objetivos

Establecimiento de Objetivos\*

**Son los objetivos que Fe Construcciones quiere alcanzar; ya sea, a corto o largo plazo que estén orientados en lograr la mayor eficiencia y efectividad de las operaciones contables y financieras apegadas al cumplimiento de la normativa legal vigente**

\*Concepto elaborado por el autor

#### 5.5.2.3.1 Objetivos de las Empresas Constructoras

- a) Participar en las ferias de viviendas nacionales e internacionales. Uno de los objetivos que las empresas constructoras de viviendas quieren lograr es participar en las ferias de viviendas nacionales e internacionales que hasta hace poco surgió, y que está siendo apoyada por las Cámaras de la Construcción del Ecuador, así como también por los gremios profesionales de ingenieros civiles y arquitectos, con el objetivo de darle a las empresas constructoras de viviendas la oportunidad de vender sus casas en el exterior. Este sueño se hará posible para estas empresas, capacitando y haciendo inversiones con el grupo de colaboradores que se pretenda mandar al exterior para que participen haciendo mercado de sus viviendas con personas residentes en el exterior.
- b) Crecimiento de ventas. Las empresas constructoras de viviendas centran sus objetivos después de terminado un proyecto en vender sus casas lo más pronto posible. De esta forma pueden realizar nuevos proyectos.

Estrategias para incremento de ventas

- ◆ Realizar Estudios de mercado

- ◆ Vender a precios más bajos que la competencia, dentro de lo razonable
- ◆ Estrategias de propaganda y publicidad
- ◆ Buscar nuevos mercados
- ◆ Expandirse en el exterior

c) Apertura de nuevos proyectos

- Buscar nuevos clientes en el país
- Buscar expansión extranjera
- Aprovechamiento de Tratados y convenios internacionales

Las empresas constructoras de viviendas deben establecer sus objetivos en base a los planes y las metas que se quieren alcanzar y determinar los riesgos que impiden el logro de dichos objetivos.

#### 5.5.2.4 Tercer Componente: Identificación de Eventos

**Es identificar los eventos tanto internos como externos que dan lugar a posibles riesgos y oportunidades que pueden afectar o beneficiar los objetivos que se han trazado a corto, mediano y largo plazo.**

Concepto elaborado por el autor

Las empresas deben identificar aquellos riesgos que afecten directamente sus operaciones contables financieras, y evaluar el impacto de esos riesgos en los objetivos trazados, preparar un mapa de riesgos, así como identificar las oportunidades.

### 5.5.2.4.1 Eventos

#### Formato 1

<b>Negativos</b>	<b>Riesgos</b>
Cambios económicos	Riesgo crediticio
	Tasa de interés altas
	Riesgo cambiario
	Fusiones
	Reestructuraciones
Catástrofes naturales	Liquidez
	Incendios
	Terremotos
	Inundaciones
Talento Humano	Mal clima invernal
	Imagen de la empresa
	Información confiable
	Ambiente interno de trabajo
Políticos	Información confidencial
	Inflación
	Impuestos
Inconsistencias contables	Devaluación interna de países vecinos
	Registros contables inadecuados
	Registros sin soportes
	Contabilidad atrasada
	Control interno

<b>Positivos</b>	<b>Oportunidades</b>
Sociales	Espacios recreativos en comunidades
	Donación a fundaciones sin fines de lucro
Tecnológicos	Sistemas informáticos contables
	Sistemas de Autocad
	Fotocopiadoras de planos
	Sistemas de costos por procesos
Infraestructura	Carreteras, caminos y accesos
	Organización administrativa
	Desarrollo de proyectos
	Plusvalía en las casas
Competencia	Plan de mercadeo
	Facilidades en trámites a los clientes
	Atención al cliente
	Imagen de la empresa
Seminarios	Capacitaciones
Ferias de Viviendas	Venta de viviendas en el país y a migrantes
	Distribución de afiches de los proyectos
Fusiones	Alianzas empresariales

### 5.5.2.5 Cuarto Componente: Valoración del Riesgo

Consiste en realizar un análisis para detectar los posibles riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos trazados por Fe Construcciones, así como sus operaciones contables y fuentes de financiamiento,

Elaborado por el autor

#### 5.5.2.5.1 Análisis de Riesgos

##### Formato 2

### ANALISIS DE RIESGOS

Crediticio	Embargo del proyecto
Tasas de interés altas	Aumento de los precios de los materiales
	Aumento de las tasas de interes para los créditos adquiridos
	Falta en suministro de los materiales
Cambiarío	Caída del dólar frente al Euro
Fusiones	Menor rentabilidad
Reestructuraciones	Indemnización
Liquidez	Incapacidad para cubrir deudas
Incendios	Pérdida de materia prima
Inundaciones	Pérdidas cuantitativas
Mal clima invernal	Aumento en los costos del proyecto
	Alargamiento de ejecución del proyecto
Imagen de la empresa	Desconfianza en la empresa
Información confiable	Clasificación crediticia
Ambiente interno de trabajo	No consecución de los objetivos trazados
Información confidencial	Disminución de las ventas y no cumplimiento de metas y objetivos
Inflación	Aumento del costo de producción
	Pérdida del poder adquisitivo por los clientes
Impuestos	Aumento del costo de producción y baja en las ventas
Devaluación interna en países vecinos	Baja en las inversiones extranjeras
Registros contables inadecuados	Mala calificación por el sistema financiero
Control Interno	Faltantes de efectivo
	Faltantes de materiales
	Resguardo de activos fijos
	Exceso de materiales
	Demandas y huelgas
	Multas y recargos

### 5.5.2.5.2 Mapa de Riesgos

El mapa de riesgo es un instrumento metodológico, mediante la cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción, con los mapas de riesgo se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños.

También el mapa de riesgos es una herramienta gerencial que puede adaptarse a las necesidades y objetivos. Identificando los distintos factores que lo integran y valorando la situación existente, es posible diseñar estrategias y acciones orientadas a evitar, controlar o minimizar la presencia de los posibles riesgos.

Cuadro 7

Mapa de Riesgos
* Falta de plan para mitigar el riesgo crediticio.
* Tasas altas debido al deterioro de la economía a nivel mundial.
* Cambio constante en la devaluación del dólar ante el Euro.
* Incertidumbre a posibles fusiones que no den resultados positivos
* Falta de una buena estructuración organizativa de la empresa.
* Insolvencia económica debido a información inoportuna y contable
* Incendios de bodegas de materiales en los proyectos.
* Terremotos imprevistos que dañen las construcciones en proceso.
* Huracanes que puedan dañar las construcciones en proceso.
* Un invierno atemporalado que suspenda las labores.
* Sustracción de información confidencial para la competencia.
* Aumento de los impuestos.
* Malos registros contables.
* Atrasos contables.
* Falta de un buen control interno en el área contable y financiera
* Registros contables sin soportes.
* Generar una mala imagen por el personal mismo de la empresa

### 5.5.2.5.3 Matriz de Riesgos

Las empresas constructoras medianas dedicadas a la construcción de viviendas, se enfrentan a riesgos identificados para ese sector, los cuales tienen una incidencia en el logro de sus objetivos. Es por ello que, la empresa debe de identificar esos riesgos evaluar el posible impacto, y buscar la forma de como mitigar ese impacto, de tal forma que sea lo más mínimo posible, por eso es necesario elaborar una matriz de riesgos y evaluarla.

## FE CONSTRUCCIONES

MATRIZ DE RIESGOS														
OPERACIONES CONTABLE FINANCIERAS POR AREAS DE GESTION	RIESGOS INTERNOS						RIESGOS EXTERNOS						Riesgo Político	Frecuencia
	Riesgo de liquidez	Riesgo operacional	Riesgo crediticio	Riesgo de Tasas altas	Riesgo de Fusiones	Riesgo de liquidez	Riesgo de Informes	Riesgo de catastrofes	Riesgo de Imagen					
<u>Junta Directiva</u>														
Contratos de construcción														
<u>Gerencia Financiera</u>														
Efectivo														
Cobranzas														
Préstamos Bancarios														
<u>Contabilidad</u>														
Compras														
Depreciaciones														
Proveedores														
Informe de retenciones														
Costos														
<u>Gerencia de proyectos</u>														
Liquidación de proyectos														
Maquinaria														
<u>Gerencia de RRHH</u>														
Plantillas														
Indemnizaciones														
<u>Gerencia de Ventas</u>														
Reservas y Ventas														
TOTALES														

## 5.5.2.6 Quinto Componente: Respuesta al Riesgo

La gerencia de Fe Construcciones deberá desarrollar acciones que le ayuden a encontrar alternativas para aceptar, compartir, mitigar y evitar los riesgos resultantes de las operaciones contables financieras.

\* Concepto elaborado por el autor

### 5.5.2.6.1 Respuesta a los Diferentes Riesgos

#### Formato 3

#### FE CONSTRUCCIONES

RESPUESTAS AL RIESGO	
RIESGO IDENTIFICADO	MITIGACIÓN
Efectivo	Elaborar matrices de control del efectivo, para las reservas, y venta de viviendas al contado.
Crediticio	Efectuar los abonos a los créditos por las ventas efectuadas, tener un plan de mercadeo.
Tasas de interés altas	Determinar las Instituciones que ofrecen tasas más bajas, y proveedores de materiales con precios más bajos en los materiales.
Fusiones	Efectuar un estudio minucioso que tanto beneficio tendría una posible fusión, ante la situación económica de la empresa.
Estructura Organizativa	Estructurar un buen organigrama de la empresa
Liquidez	Proveer los estados financieros a las instituciones financieras en su debida oportunidad, para no ser mal calificados, así también la Información debe ser real.
Incendios	Realizar planes de contingencia y evacuación de personal. Así como poseer extinguidores en las bodegas de materiales.
Terremotos	Tener planes de contingencia para el personal, así también de reforzar las construcciones más recientes o que están en proceso de construcción.

Inundaciones	A través de planes de contingencia , para evacuar los materiales y a los trabajadores.
Mal clima invernal	Preveer en el presupuesto de los proyectos el costo de mano de obra por un mal clima
Imagen de la empresa	El personal debe vestir adecuadamente y dar una buena atención a los clientes
Información confiable	Los datos e informes de los estados financieros deben ser reales y oportunos
Ambiente interno de trabajo	Eviar descontento de los empleados
Información confidencial	Evitar la fuga de información hacia la competencia
Inflación	Reducir personal que no es necesario en los proyectos para reducir costos y no aumentar los precios a las viviendas.
Impuestos	Obtener asesoría para buscar una solución a la problemática
Control Interno	
* Faltantes de Efectivo	Elaborar matrices de control de efectivo
* Faltantes de materiales	Efectuar levantamientos de inventarios
* Resguardo de maquinaria	Ejercer un control de la vida útil y el estado de la maquinaria
* Exceso de materiales	Programar las compras de forma semanal
* Demandas	Elaborar contratos de forma legal a contratistas
* Huelgas	Proveer las planillas a los trabajadores para ser revisadas y evitar huelgas
* Multas y recargos	Elaborar informes de retenciones de impuesto a la renta de las planillas
* Planillas de obra	Revisar que la obra realizada no se pague dos veces
* Aumento de los precios en los materiales	Asegurarse de no depender de un solo proveedor y ejercer un control de precios en los materiales, mediante cotizaciones
* Suministros de materiales	Elaborar programas de suministro de materiales de forma semanal
* Inventarios	Elaborar kardex de control de materiales, para entradas y salidas

### 5.5.2.7 Sexto Componente: Actividades de Control

**Consiste en desarrollar políticas y procedimientos que se deben aplicar como medidas para identificar que se estén llevando a cabo los distintos tipos de controles implementados para reducir**

**los riesgos resultantes de las operaciones contables financieras da Fe Construcciones.**

Concepto elaborado por el Autor

**5.5.2.7.1 Políticas y Procedimientos de Control**

Las actividades de control incluyen políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las operaciones se están llevando a cabo de forma eficiente; para lo cual, es necesario poner la aplicación estricta de normas y reglamentos propios de la empresa (Anexo 4).

**5.5.2.7.2 Actividades de Control**

- Asegurar que todas las operaciones contables financieras de la empresa se estén llevando de acuerdo a los objetivos trazados.
- Establecer objetivos, políticas, procedimientos Flujogramas y formatos, como medio de control interno.
- Actividades de control en todas las operaciones contables financieras al Asegurar la exactitud y veracidad de las transacciones mediante actividades de control definidas.

**5.5.2.8 Séptimo Componente: Información y Comunicación**

**Consiste en encontrar diferentes medios de comunicación, internos y externos que sean eficaces para transmitir a las personas involucradas en las operaciones contables financieras de Fe Construcciones, información que les permita llevar a cabo sus responsabilidades.**

Concepto elaborado por el autor

### **5.5.2.8.1 Canales de Comunicación**

Las medianas empresas constructoras de viviendas deberán buscar diferentes canales de comunicación para transmitir información que sea relevante a través de:

#### **Reuniones semanales**

Ayuda a fomentar una comunicación abierta de todos los niveles jerárquicos.

- Divulgar información que sea de interés para el logro de los objetivos.
- Realizar reuniones por lo menos una vez al mes.
- Se debe comunicar información relevante a las operaciones contables financieras a las partes involucradas
- Las decisiones que afecten directamente al personal de la empresa deben ser comunicadas.
- Se deberá comunicar el logro de los objetivos alcanzados

#### **Correo Electrónico**

A través del correo electrónico se puede hacer una comunicación efectiva por medio de correos de interés para todos los empleados.

- Realizar una agenda diaria de los asuntos que se quieren informar y comunicarlos a través de correo electrónico a todos los empleados.
- Comunicar a los clientes de nuevos proyectos y ofertas de viviendas
- Entablar comunicaciones con proveedores por correo electrónico de programaciones de pedidos y pagos.
- Se usa como almacenamiento de datos y facilita los flujos de información.

#### **Boletines**

Ayudan a comunicar información de mucha importancia y facilita que esta se pueda extender.

- La información puede ser conocida de forma individual por los empleados.
- Se puede comunicar información de corto y largo plazo.

## Carteleras

La comunicación a través de una cartelera resulta muy útil y disminuye pérdida de tiempo.

- Sirve para transmitir informaron corta
- Se pueden comunicar fechas de reuniones

### **5.5.2.9 Octavo Componente: Monitoreo**

**Es el componente final de COSO ERM en donde Fe Construcciones debe buscar y asegurar que el control interno funcione adecuadamente, realizando un seguimiento a evaluaciones y mejoras.**

Se verificará la motivación del personal de seguir laborando en la empresa

- Realizar evaluaciones de desempeño del personal
- Supervisar las áreas que presentan mayor riesgo
- Verificar que los flujos de información sean efectivos
- Programar monitoreos que ayuden a detectar las fallas que influyen en el logro de los objetivos.
- Verificar que las operaciones contables se estén llevando acabo de acuerdo a las recomendaciones hechas por auditoria externa.
- Realizar pruebas para comprobar la mejora continua.

### **5.5.3 Fase III - Desarrollo de Control Interno Basado en E.R.M**

#### **5.5.3.1 Introducción**

Es la fase en donde se desarrolla el sistema de control interno basado en COSO-E.R.M, aplicando políticas, procedimientos, formatos y Flujogramas, tomando en cuenta los componentes de COSO-ERM, que son aplicables a cada uno de los controles y operaciones que se desarrollan en esta fase. Se han tomado en cuentas las operaciones en las que las empresas presentan dificultades y que por lo tanto deben de mejorarse.

Las áreas a las que se aplican el control interno basado en COSO, ERM, son aquellas que representan mayores dificultades en las empresas del sector de la construcción de viviendas.

Con base de los resultados obtenidos en la investigación de campo se desarrolla el control interno para que contribuya a mejorar las operaciones contables financieras diarias de las empresas constructoras de viviendas.

Es fundamental y de vital importancia para las empresas constructoras de viviendas el mantener bajo control sus principales actividades, sobre todo en lo que se refiere al manejo de los recursos que dispone la empresa, pero de manera especial a los materiales debido a los grandes volúmenes y diversidad de los mismos.

A continuación se muestra un esquema de un sistema de control interno para empresas constructoras de viviendas.

**5.5.3.2 Esquema del desarrollo de Control Interno Basado en COSO E.R.M**

**Flujograma 3**

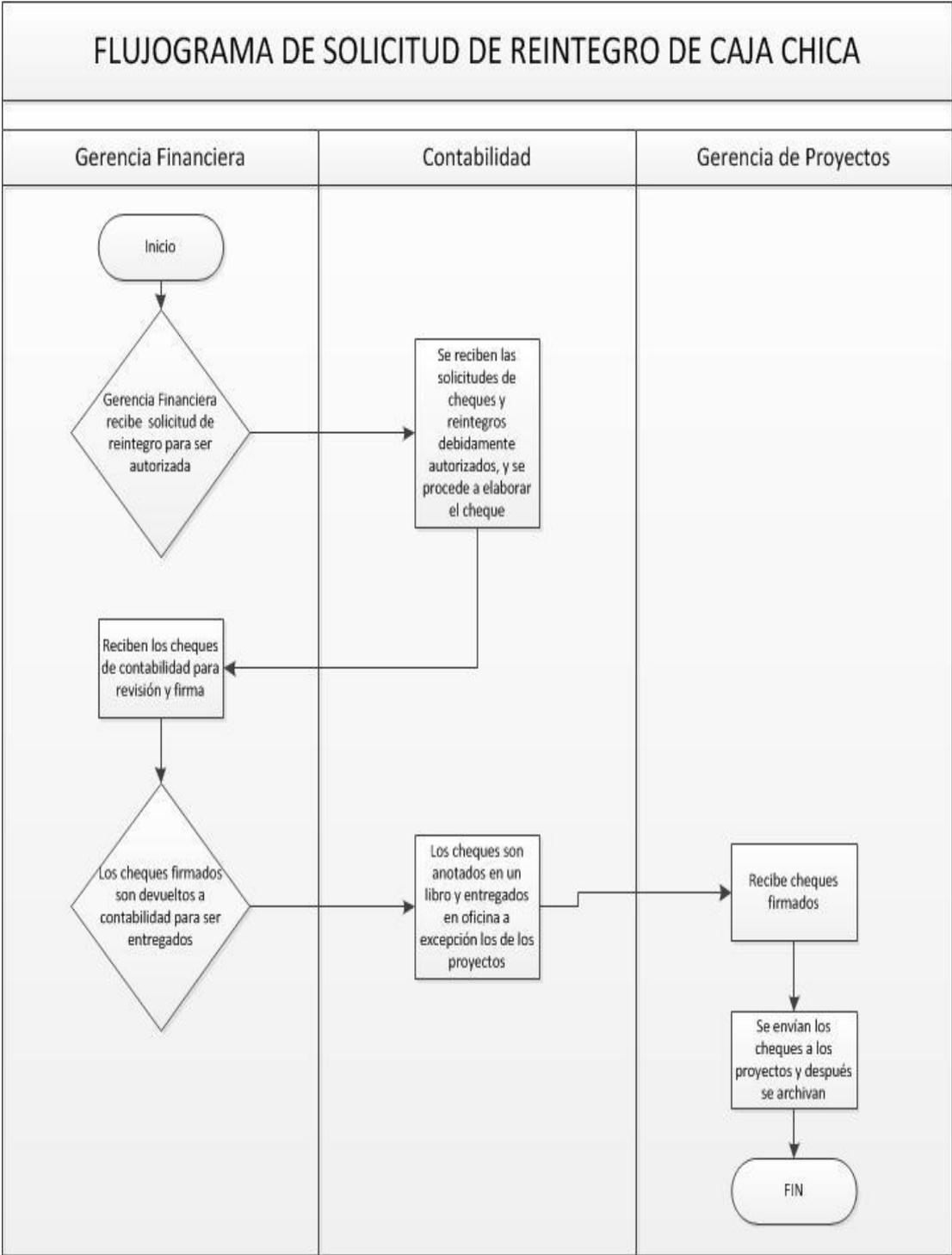


Fuente: El Autor, 2012

## FE CONSTRUCCIONES

SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.		SCICF	
<b>1 CAJA CHICA</b>			
<b>3.1 CAJA CHICA</b>	Fecha de Vigencia:		
	Fecha de modificación:		
<b>OBJETIVO:</b> Establecer medidas de control del efectivo para los reintegros de caja chica.			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* El fondo establecido para caja chica de oficina sera de \$ 200,00</li> <li>* No se pagarán valores mayores a \$ 20,00 con fondos de caja chica.</li> <li>* Los reintegros de caja chica se harán cuando se estime que se ha gastado un 75% de los fondos autorizados.</li> <li>* Los vales y facturas pagados con caja chica deben de estar debidamente autorizados y firmados de recibidos.</li> <li>* No se cambiarán cheques con fondos de caja chica.</li> </ul>			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisar todos los documentos de reintegro.</li> <li>* Asegurarse que las facturas y recibos tengan sello de cancelado , número de cheque, y fecha de pago.</li> <li>* Arqueos continuos y sorpresivos</li> <li>* No se permiten copias de recibos o facturas.</li> <li>* Firmas y autorizaciones</li> <li>* Asegurarse de que los controles establecidos se estén aplicando en el reintegro de fondos de caja chica.</li> <li>* Informarse de cualquier dificultad o problema que surja respecto al manejo de los fondos de caja chica.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenar solicitud de cheque para reintegro de fondos y pasar a gerencia financiera.</li> <li>2. Autorizada por la gerencia financiera contabilidad procede a la elaboración de cheque.</li> <li>3. Se pasa a autorización a la gerencia financiera el cheque de reintegro y posteriormente a la firma</li> <li>4. Contabilidad recibe el cheque firmado y lo entrega al solicitante y luego se archiva.</li> </ol>			
F _____	F _____	F _____	Fecha de _____
Elaborado	Revisado	Autorizado	actualización

Flujograma 4



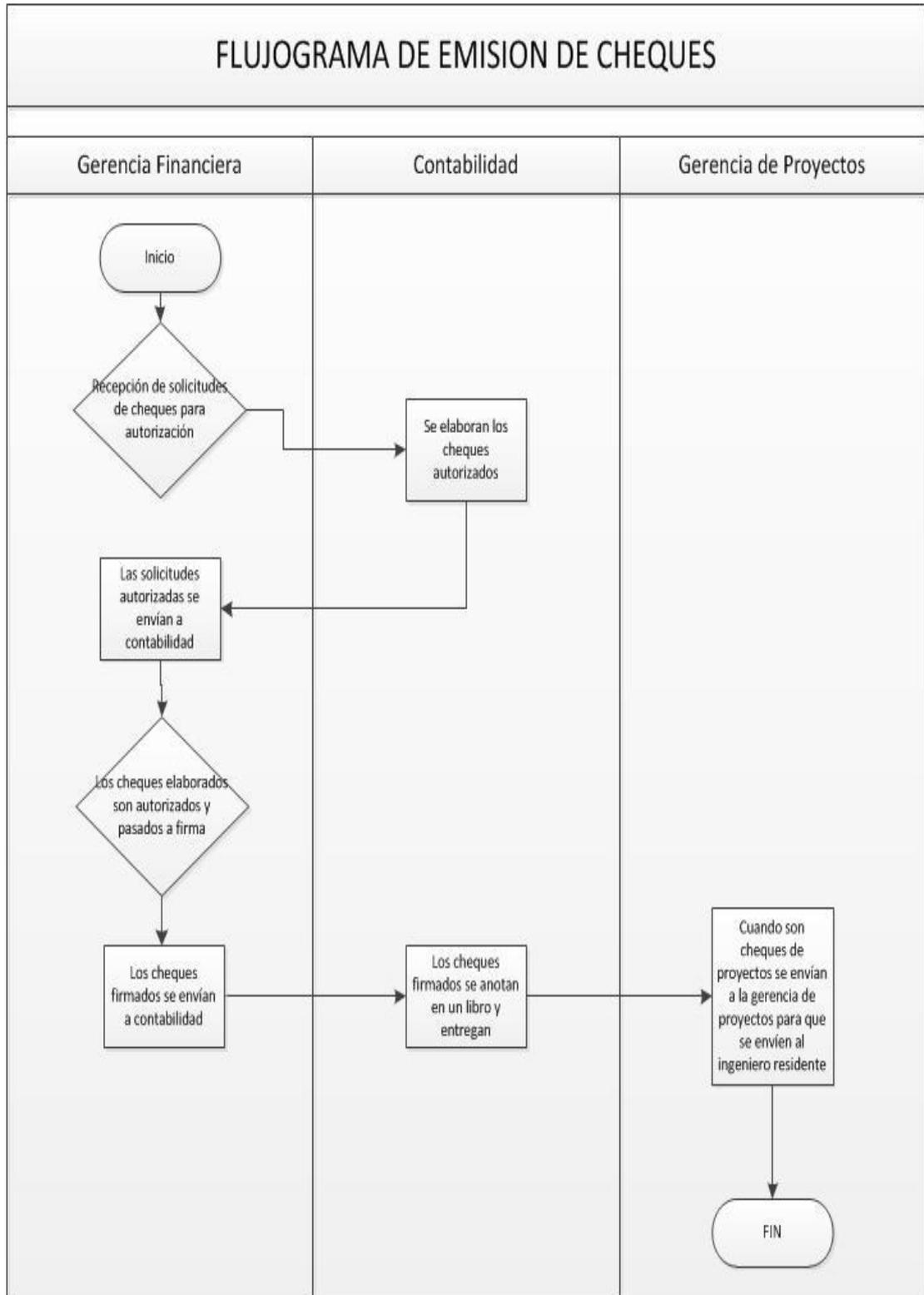
Fuente: El Autor, 2012



## FE CONSTRUCCIONES

SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.			SCICF
<b>2 CHEQUES EMITIDOS</b>			
<b>3.2 CHEQUES</b>	Fecha de Vigencia: Fecha de modificación:		
<b>OBJETIVO:</b> Ejercer un control sobre los egresos por medio de los cheques emitidos.			
<b>POLÍTICAS</b>			
* Los cheques llevarán dos firmas conjuntas * Se emitirán cheques por valores mayores a \$ 20,00 en oficina y en proyectos mayores a \$ 100 * Se tendrán cuentas para pago a proveedores y cuenta para pagos normales y pagos de planillas * Los cheques llevarán sello de cruzado. * Los cheques no cobrados con mas de 30 días de su emisión serán anulados.			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
* Control de correlativos * Listado de cheques pagados * Control de cheques pendientes de cobro * Anular cheques no retirados con más de 30 días de firmados  * Informes semanales de cheques no cobrados. * Informe de cheques anulados * Reposiciones de extraviados que sean debidamente comprobados por el beneficiario			
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1. Se elabora solicitud de cheques por quien lo requiere y se pasa a la gerencia financiera para su autorización. 2. Se procede a la elaboración del cheque y se pasa a la gerencia financiera para su revisión y luego se pasa a la firma. 3. Se recibe cheque firmado y se entrega al beneficiario mediante la firma de recibido en el comprobante de egreso y en un libro de entrega de cheques.			
F _____ <b>Elaborado</b>	F _____ <b>Revisado</b>	F _____ <b>Autorizado</b>	<b>Fecha de</b> _____ <b>actualización</b>

Flujograma 5

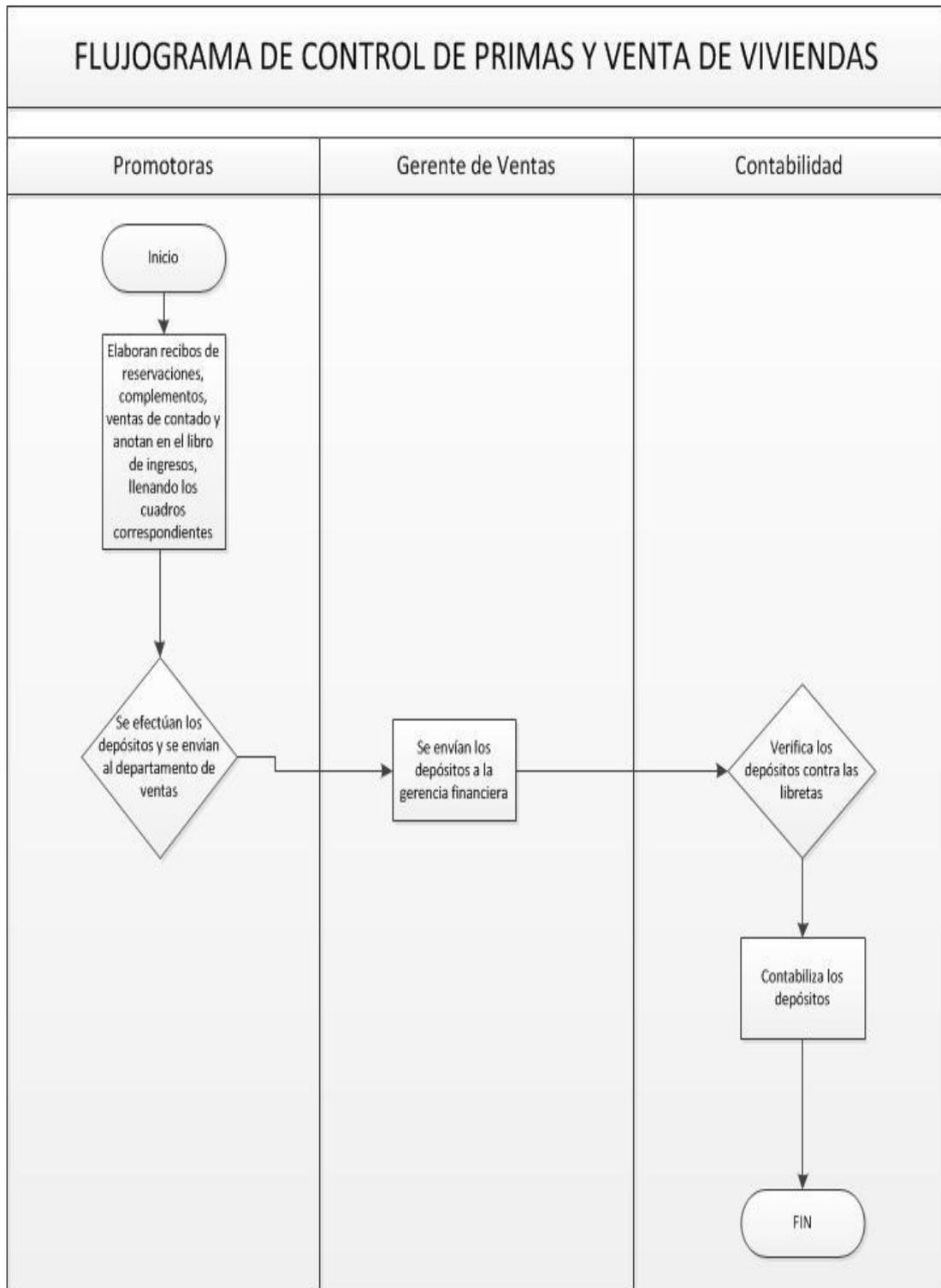


Fuente: El Autor, 2012

## FE CONSTRUCCIONES

SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.			SCICF
<b>3 RESERVAS Y VENTAS DE VIVIENDAS</b>			
<b>3.3 PROYECTOS</b>	Fecha de Vigencia: Fecha de modificación:		
<b>OBJETIVO:</b> Controlar las reservaciones, complementos y venta de viviendas de contado en los proyectos			
<b>POLÍTICAS</b>			
* Todo dinero que se reciba por la mañana en concepto de reservación, complemento y venta de vivienda será depositado a la cuenta asignada en la tarde por la contadora			
* El dinero de reservaciones, complementos y ventas de contado, no debe ser utilizado para ningún gasto en ninguna circunstancia, salvo permiso previo de oficina.			
* El efectivo del día domingo será custodiado en caja fuerte en la oficina			
* Las devoluciones de reservaciones por retiro del cliente será 70% del monto recibido en caso de retiro voluntario			
* Devoluciones de reservaciones por no llenar los requisitos será del 100% del monto recibido			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
* Elaborar matriz de control de las viviendas reservadas			
* Comunicación a diario con el supervisor de los promotores sobre las reservaciones del día			
* Señalar en el plano las viviendas reservadas y vendidas con tachuelas de color			
* Llevar control de las remesas de las reservaciones por medio de las cuentas únicas para cada proyecto o etapas			
* Efectuar Control de las ventas de contado en el mes			
* Controlar los abonos a los préstamos por medio de las ventas escrituradas en el mes			
* Devolución de reservaciones por viviendas ya escrituradas			
* Devoluciones de reservaciones por desistir el cliente de la compra			
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1. Promotores realizan recibos de recepción de dinero y anotan en el libro de entradas de efectivo con sus especificaciones			
2. Contadora recibe el dinero y lo deposita en compañía del guardia del proyecto.			
3. Contadora envía recibos y cuadro detalle de lo depositado al departamento de ventas			
4. Se actualizan las cuentas para verificar los depósitos hechos por la contadora			
F _____ Elaborado	F _____ Revisado	F _____ Autorizado	Fecha de _____ actualización

Flujograma 6



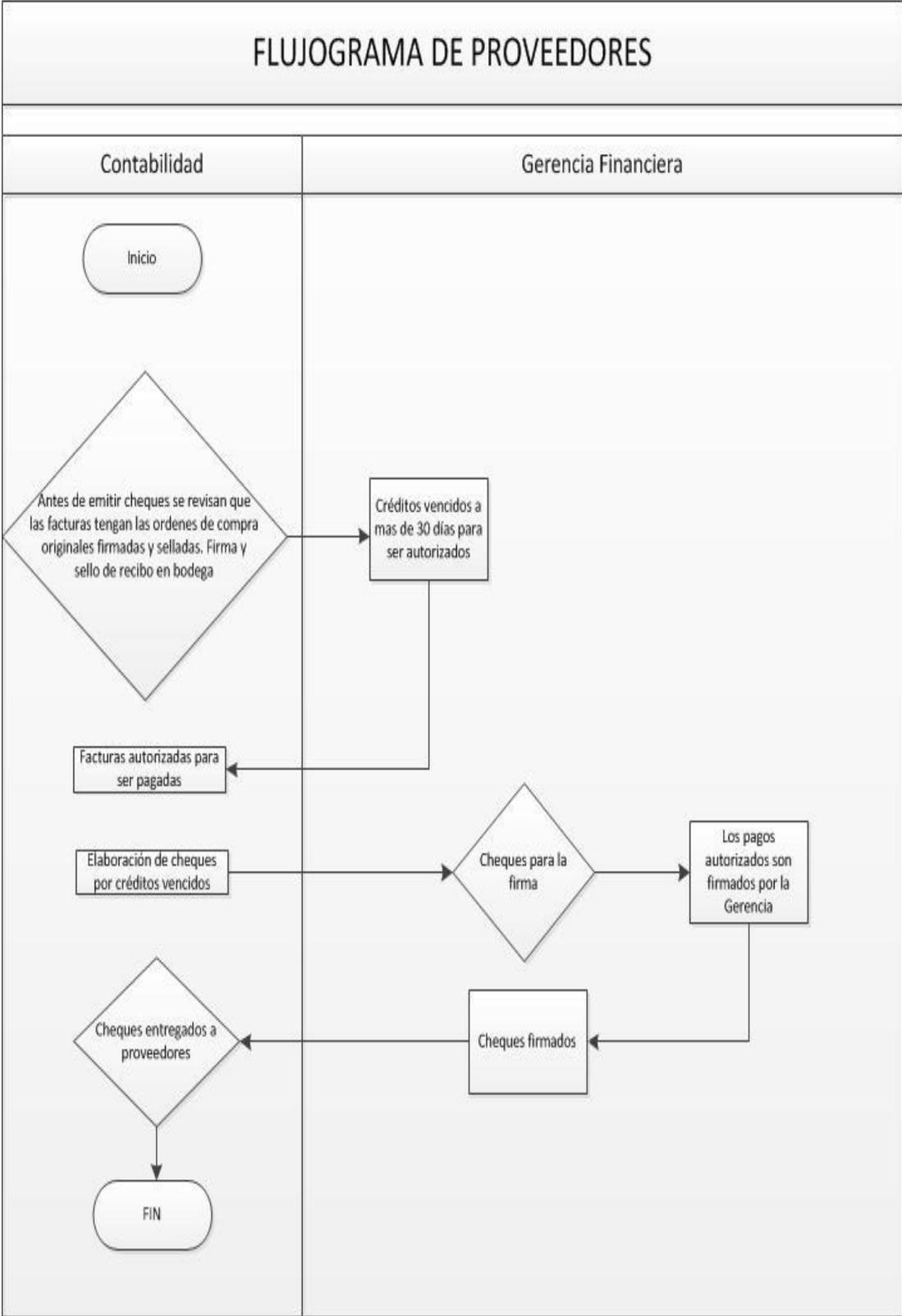
Fuente: El Autor, 2012



## FE CONSTRUCCIONES

SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.			SCICF
<b>4 PROVEEDORES LOCALES</b>			
<b>3.4 PROVEEDORES</b>	Fecha de Vigencia:		
	Fecha de modificación:		
<b>OBJETIVO:</b>			
Establecer controles sobre los proveedores, por precio y contratos acordados para los proyectos, en el suministro de materiales			
<b>POLÍTICAS</b>			
* Se entregarán todos los días martes y jueves de 15h00 a 18h00, para lo cual los documentos deben estar completos			
* Los pagos serán los días viernes de 10h00 a 17h00, para lo cual deberán presentar los documentos originales.			
* El crédito será de 30 días calendario, y se notificará que los cheques no cobrados en 30 días serán anulados por la administración.			
* Los cheques de proveedores serán pagados de una cuenta específica para ello.			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
* Renovación de la solicitud de crédito			
* Programa para control de cuentas por pagar			
* Verificación de facturas según programa de pagos anteriores			
* Tener mas de un proveedor de materias primas a utilizar en los proyectos			
* Programar los materiales a consumir en cada semana			
* Informes semanales de suministro de materiales recibidos en los proyectos			
* Revisar las formalidades del crédito fiscal antes de emitir facturas queden de acuerdo a contrato si se posee, en relación con los precios acordados			
* Verificación mediante programa informático las facturas por pagar ya vencidas o próximas a vencer.			
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1. Se recibe documentos con las respectivas órdenes de compra y de recibido en bodega del proyecto algunas veces			
2. Se pasan a la gerencia financiera los créditos vencidos para que decida cuales serán pagados			
3. Se emiten pagos autorizados y se pasan a la firma el día miércoles por la tarde, y se pagan los viernes en la tarde.			
4. Entrega de cheques a los proveedores y firman el recibido			
F _____	F _____	F _____	Fecha de _____
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Autorizado</b>	<b>actualización</b>

Flujograma 7

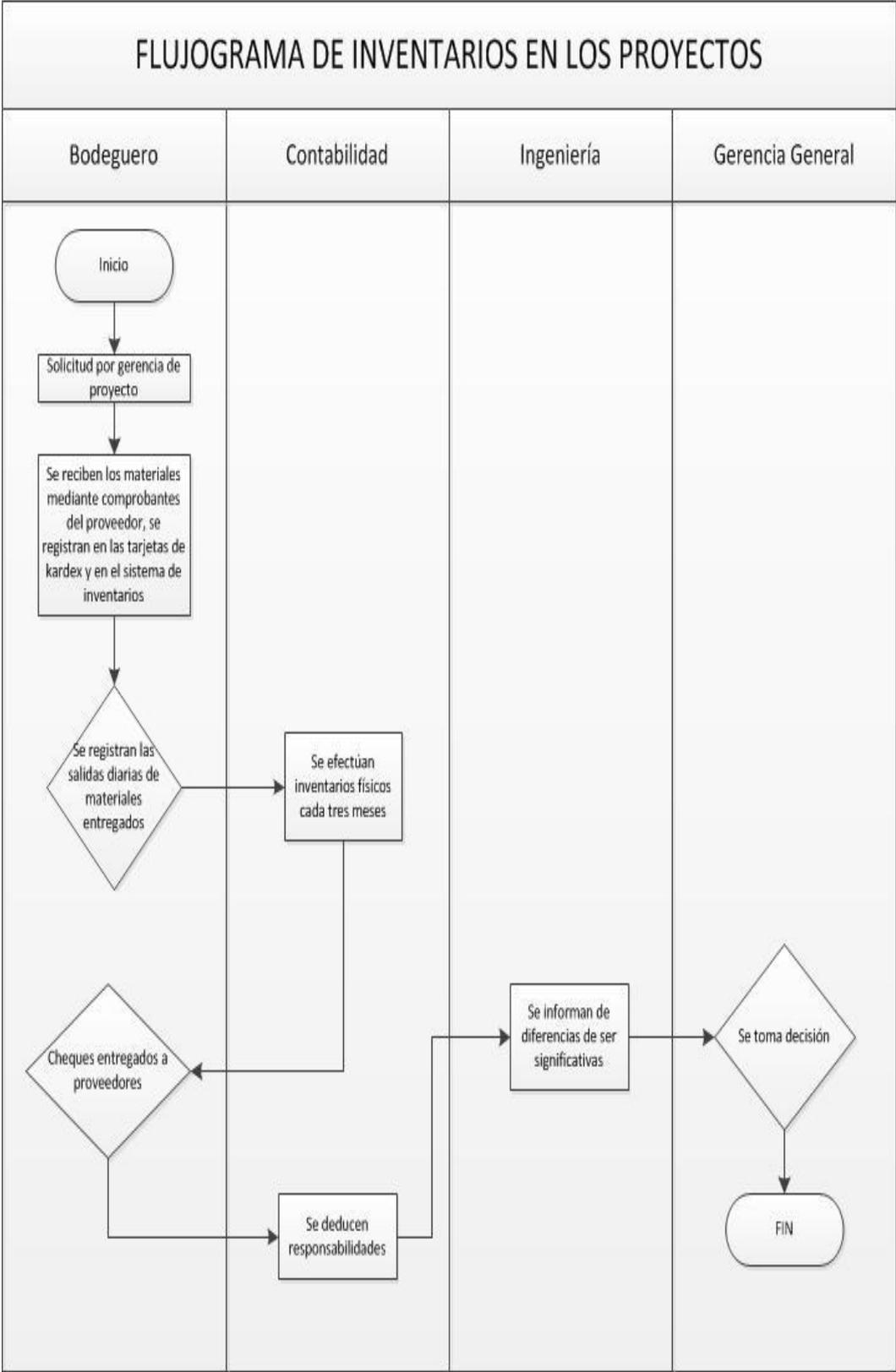


Fuente: El Autor, 2012

## FE CONSTRUCCIONES

SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.	SCICF
<b>5 INVENTARIOS</b>	
<b>3.5 INVENTARIOS</b>	Fecha de Vigencia: Fecha de modificación:
<b>OBJETIVO:</b> Controlar los faltantes y exceso de materiales en el proyecto	
<b>POLÍTICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las compras de materiales se harán de acuerdo al avance del proyecto y a requerimiento de los ingenieros residentes.</li> <li>* Existirán controles para las entradas y salidas de materiales, los cuales deberán cumplir los bodegueros</li> <li>* Los bodegueros serán personal con experiencia y de preferencia bachilleres.</li> <li>* Los materiales sobrantes deberán recogerse en un solo lugar para que no queden regados</li> <li>* Se programarán inventarios físicos constantemente</li> <li>* El bodeguero no podrá entregar materiales sin la requisición del ingeniero residente debidamente autorizada.</li> <li>* Los materiales prestados para otros proyectos deberán cargarse al proyecto que los utilizó</li> <li>* No se permite a los bodegueros fumar dentro de la bodega ni cerca, debido a los materiales inflamables en la bodega</li> </ul>	
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asegurarse que los materiales lleguen al proyecto a tiempo</li> <li>* Asegurarse que se siguieron los procedimientos y políticas para los inventarios</li> <li>* Mantener un constante control de los inventarios</li> <li>* Tomar medidas de seguridad para las bodegas en el día y por la noche</li> <li>* Constante supervisión en las bodegas de los materiales</li> <li>* No dejar materiales de fácil descomposición fuera de la bodega o sin protegerse</li> <li>* Elaboración de kardex para las entradas y salidas de materiales</li> <li>* Elaboración de requisiciones de materiales firmadas por el ingeniero residente y el maestro de obra, para ser presentados en bodega.</li> <li>* Archivar los kardex y la documentación para ser revisada</li> <li>* Llevar a cabo levantamiento de inventarios cada seis meses</li> <li>* Informes a la gerencia de proyectos sobre la existencia de materiales para la toma de decisiones</li> </ul>	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerencia de proyectos solicita los materiales que necesita en el proyecto de acuerdo a las necesidades y avance del proyecto.</li> <li>2. Compras cotiza y solicita los materiales a los proveedores, para lo cual genera orden de compra.</li> <li>3. Los bodegueros reciben el material y sellan documentos de recibido en bodega.</li> <li>4. Bodeguero da entrada y salida en el kardex a diario</li> <li>5. Activa documentos para revisión por contabilidad</li> </ol>	
F _____ <b>Elaborado</b>	F _____ <b>Revisado</b>
F _____ <b>Autorizado</b>	Fecha de _____ <b>actualización</b>

Flujograma 8



Fuente: El Autor, 2012

Formato 7

FORMATO TARJETA KARDEX CONTROL DE INVENTARIOS

KARDEX DE ENTRADAS Y SALIDAS DE MATERIALES						
<b>FE CONSTRUCCIONES</b>						
Nombre del material: _____					Tarjeta N°	xxxx
Nombre del Proyecto: _____						
Etapa: _____						
Fecha	Factura	Concepto	Unidades	ENTRADA	SALIDA	SALDO

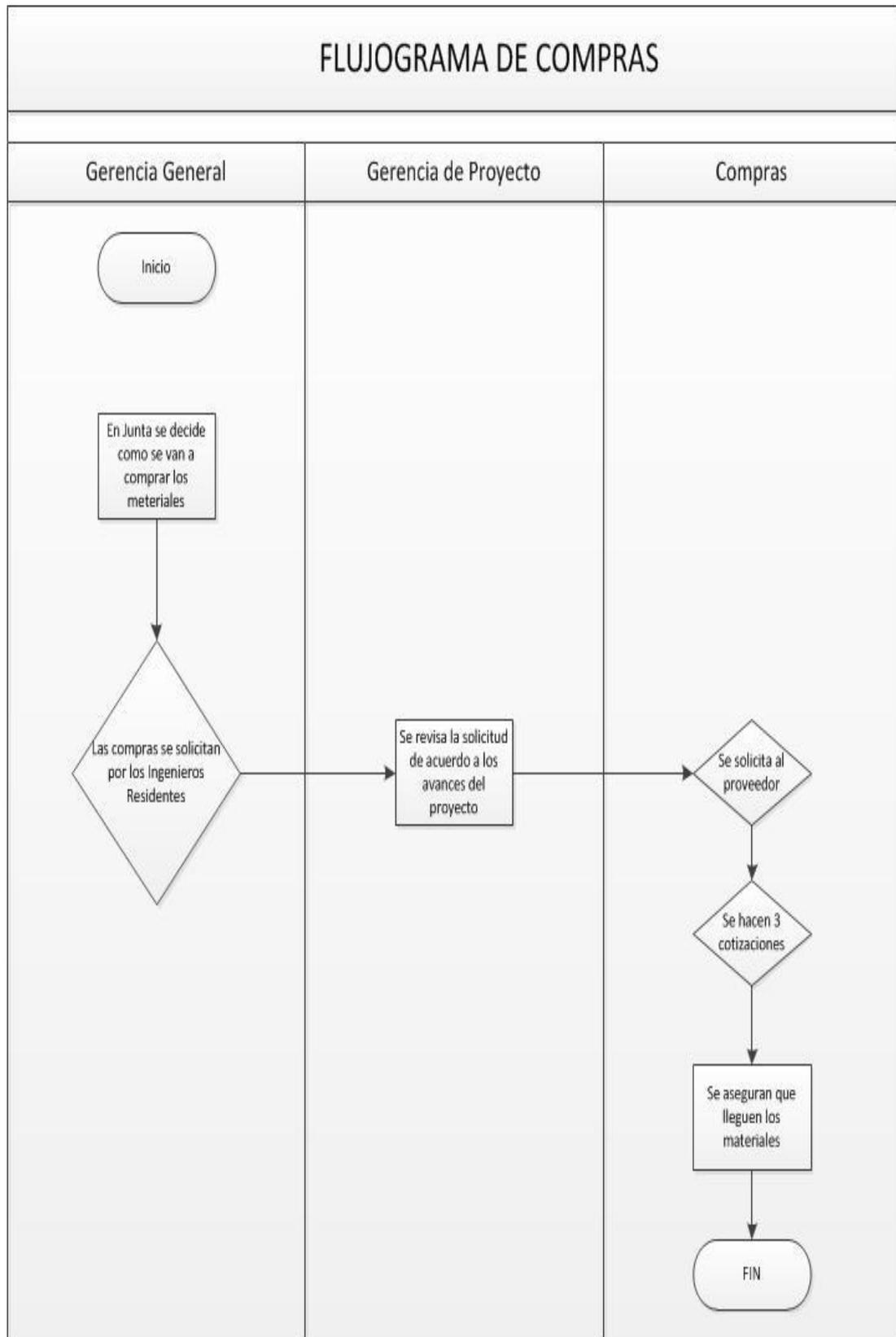
Formato 8

FORMATO DE SALIDAS DE MATERIALES

VALE DE SALIDA DE MATERIALES			
		Vale N°	XXXX
Nombre del material: _____			
Proyecto a utilizarse: _____			
Etapa a utilizarse: _____			
Fecha: _____			
CONCEPTO	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD ENTREGADA	
Entregado por: _____			
Recibido por: _____			

SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.		SCICF	
<b>6 COMPRAS</b>			
<b>3.6 COMPRAS</b>		Fecha de Vigencia: Fecha de modificación:	
<b>OBJETIVO:</b>			
Administrar las compras mediante una programación adecuada y de acuerdo a los avances de los proyectos.			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las compras se harán a solicitud de los Ingenieros residentes.</li> <li>* Las compras se programarán para cada semana en todos los proyectos.</li> <li>* Las compras deberán tener las órdenes de compras correspondientes y llenas en todas sus formalidades.</li> <li>* Los Ingenieros residentes solicitarán con una semana de anticipación el material a utilizar en la próxima semana, como lo es el cemento, grava y otros que sean necesarios.</li> <li>* Los cheques para las compras que sean en efectivo de acuerdo a programa deben quedar listos el día sábado, para hacer las compras en la semana siguiente.</li> <li>* Algunas compras serán a crédito, otra de contado.</li> </ul>			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se visitan los proyectos para ver si las compras solicitadas proceden y van de acuerdo al avance del proyecto.</li> <li>* Se revisan las recepciones en bodega.</li> <li>* Identificar exceso de materiales en las bodegas, del mismo que se está solicitando.</li> <li>* Si el clima no es favorable, identificar el material necesario a comprar.</li> <li>* Compras de acuerdo al avance del proyecto.</li> <li>* Verificar el consumo de materiales cada semana.</li> <li>* Revisar las bitácoras de materiales solicitados anteriormente.</li> <li>* Efectuar hasta tres cotizaciones con los proveedores.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediante Junta se decide la forma en que se van a comprar los materiales.</li> <li>2. Las compras las solicitan los Ingenieros residentes, por medio de orden de compra programada y firmada.</li> <li>3. Se revisa si la solicitud procede de acuerdo a los avances del proyecto, así se proceda a la compra o no.</li> <li>4. La compra se solicita al proveedor en el caso de créditos, y se ordena su envío al proyecto.</li> <li>5. Se efectúan hasta tres cotizaciones con los proveedores a crédito.</li> <li>6. Asegurarse que los materiales sean suministrados a tiempo en los proyectos.</li> </ol>			
F Elaborado	F Revisado	F Autorizado	Fecha de actualización

Flujograma 9



Fuente: El Autor, 2012

**FORMATO DE ORDEN DE COMPRAS**

<b>FE CONSTRUCCIONES</b>			
ORDEN DE COMPRA		Nº. XXX	
FECHA:			
Proveedor: _____			
Proyecto: _____			
Crédito para: _____ días			
Fecha de entrega de los materiales: _____			
Cantidad	Descripción de los materiales	Precio Unitario	Total

Solicitador por: \_\_\_\_\_

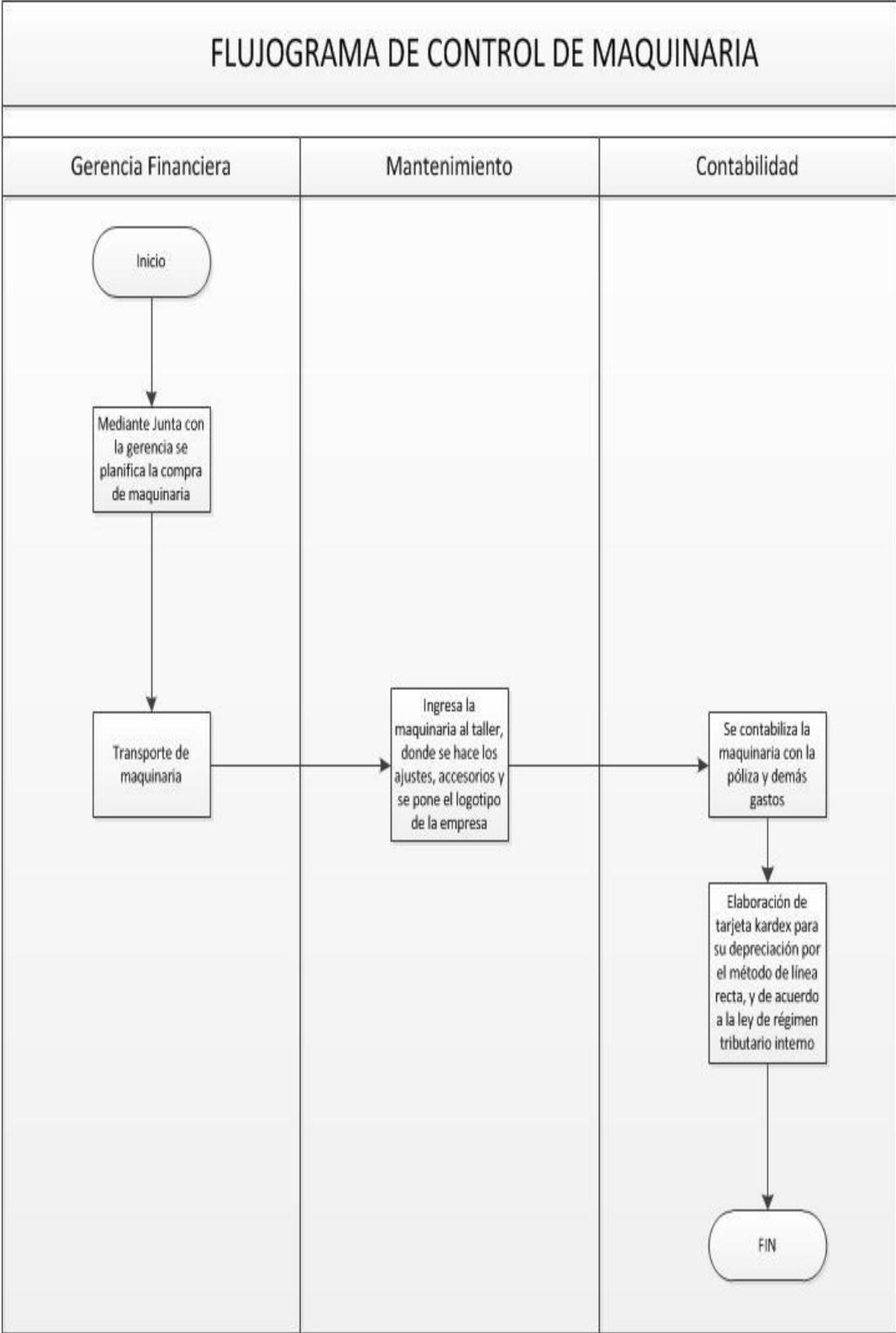
Autorizado por: \_\_\_\_\_

Original proveedor

## FE CONSTRUCCIONES

SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.			SCICF
<b>7 MAQUINARIA</b>			
<b>3.7 MAQUINARIA</b>	Fecha de Vigencia:		
	Fecha de modificación:		
<b>OBJETIVO:</b>			
Mantener un control actualizado de la maquinaria y detectar el estado de los equipos, así como su depreciación.			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* La maquinaria nueva será depreciada de conformidad con las disposiciones de Ley en sus años de vida útil.</li> <li>* La maquinaria se contabilizará como activo de la empresa.</li> <li>* La depreciación se hará por el método de línea recta.</li> <li>* La maquinaria será importada del extranjero.</li> <li>* Para venta de maquinaria se procederá de conformidad con las leyes tributarias.</li> <li>* La maquinaria, herramientas y equipos de construcción llevarán el logotipo de la empresa, y su número de equipo asignado.</li> </ul>			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se coloca logotipo de la empresa.</li> <li>* Se controla su mantenimiento.</li> <li>* Se controla el estado del bien.</li> <li>* Exceso de consumo de diesel.</li> <li>* Tarjetas actualizadas de circulación.</li> <li>* Desvío de la ruta con materiales.</li> <li>* Robos y accidentes.</li> <li>* Candados en tanques de diesel.</li> <li>* Papeles legales, actualizarlos.</li> <li>* Control de viajes despachados y entregados.</li> <li>* Seguros contra accidentes de los equipos mas nuevos.</li> <li>* Sellar las herramientas y llantas.</li> <li>* Uso de radios transmisores para la localización de las unidades, en caso de emergencias.</li> <li>* Elaboración de tarjetas de kárdex para su depreciación.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Mediate Junta se acuerda la compra de maquinaria.</li> <li>2. Ingreso de maquinaria por Banco con su respectiva póliza.</li> <li>3. Se elabora kárdex para depreciación del equipo por método de línea recta.</li> <li>4. Se contabiliza cada mes la depreciación.</li> <li>5. Se mantiene control del estado del bien.</li> </ol>			
F _____	F _____	F _____	Fecha de _____
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Autorizado</b>	<b>actualización</b>

Flujograma 10



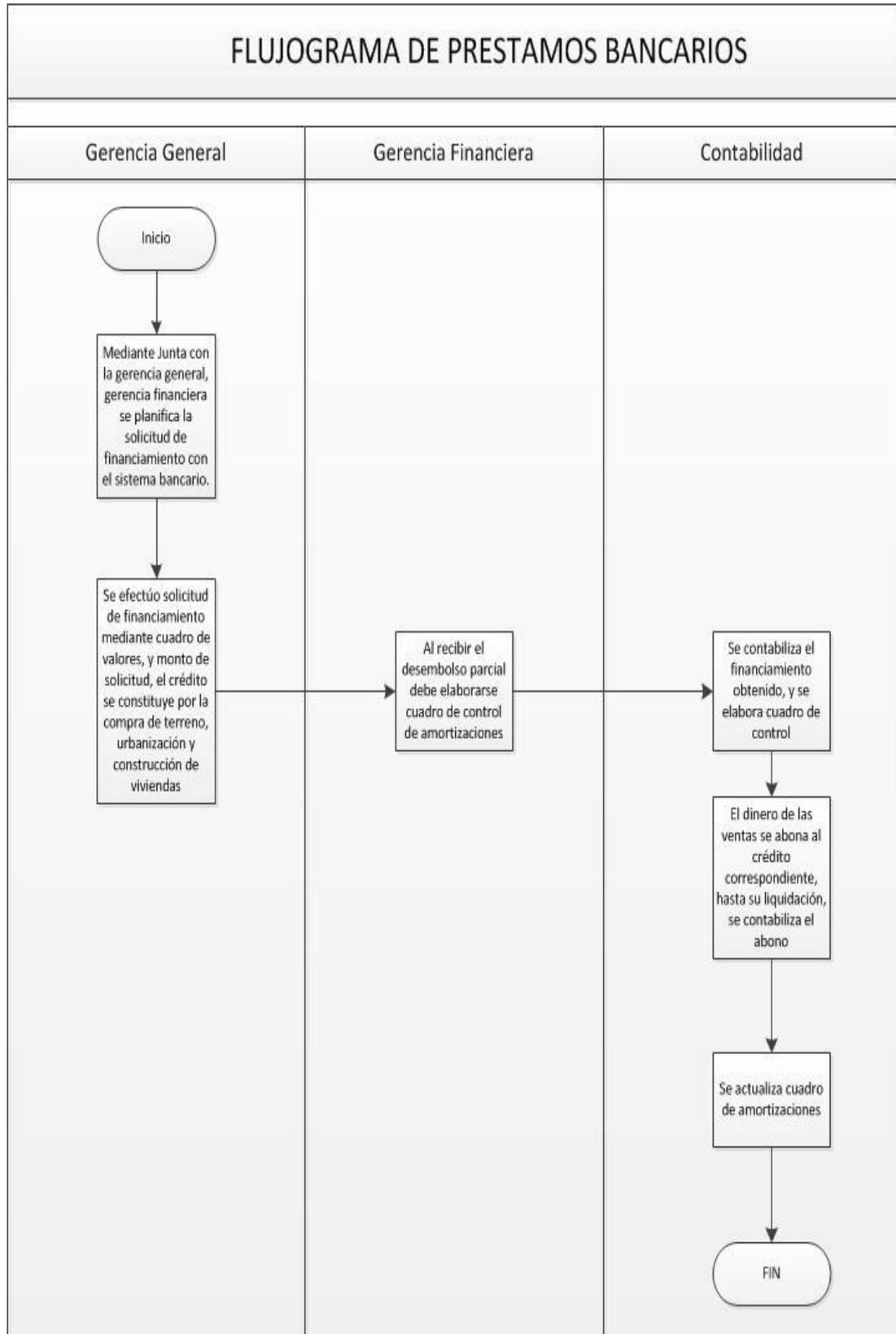
Fuente: El Autor, 2012



## FE CONSTRUCCIONES

SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.			SCIF
<b>8 PRÉSTAMOS BANCARIOS</b>			
<b>3.8 PRÉSTAMOS BANCARIOS</b>		Fecha de Vigencia:	
		Fecha de modificación:	
<b>OBJETIVO:</b>			
Administrar y controlar adecuadamente los préstamos bancarios en las diferentes etapas de los proyectos, liquidarlos lo más pronto posible.			
<b>POLÍTICAS</b>			
* Los financiamientos serán exclusivos para cada proyecto, para el cual fue solicitado.			
* No se permiten préstamos personales a los socios con fondos de las estimaciones.			
* Se podrá invertir en certificados de ahorro a plazo, los fondos de estimaciones que se tengan como colchón.			
* Los desembolsos por los Bancos serán para el desarrollo de los proyectos y pagos administrativos pero no para asuntos personales de los socios.			
* Los préstamos se amortizan con las ventas realizadas de las viviendas, lo que quede al final de la cancelación del crédito serán las utilidades obtenidas.			
* Los desembolsos serán con abono a cuenta por las estimaciones solicitadas y recibidas.			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
* Se tiene cuadros de amortizaciones actualizado para determinar saldos.			
* Verificar que los abonos por la venta de viviendas se hayan efectuado al crédito correspondiente.			
* Pedir desgravación de la vivienda vendida.			
* Informes de los abonos a los créditos por las ventas.			
* Informes de estimaciones no recibidas del crédito.			
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1. Mediante Junta se decide sobre el préstamo a efectuar en el Sistema Bancario.			
2. Se efectúa solicitud el préstamo bancario mediante presentación de cuadro de valores.			
3. Al recibir el desembolso debe de elaborarse cuadro de amortizaciones.			
4. Se recibe dinero de las ventas, entonces se procede a hacer el abono al crédito correspondiente.			
5. Se recibe la boleta de pago, se contabiliza y se archiva en su expediente correspondiente.			
6. Se actualiza cuadro de amortizaciones.			
F _____	F _____	F _____	Fecha de _____
<b>Elaborado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Autorizado</b>	<b>actualización</b>

Flujograma 11



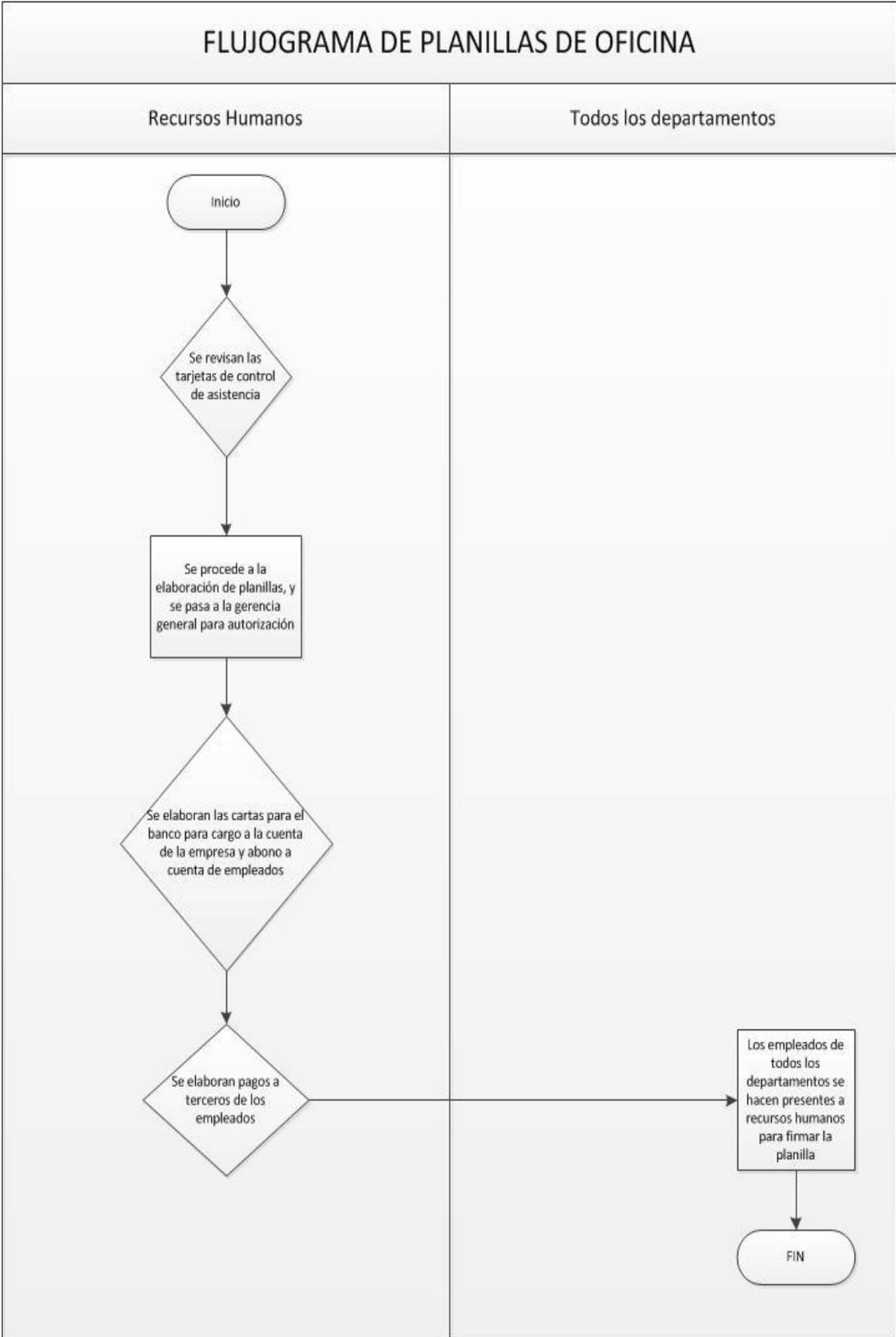
Fuente: El Autor, 2012



## FE CONSTRUCCIONES

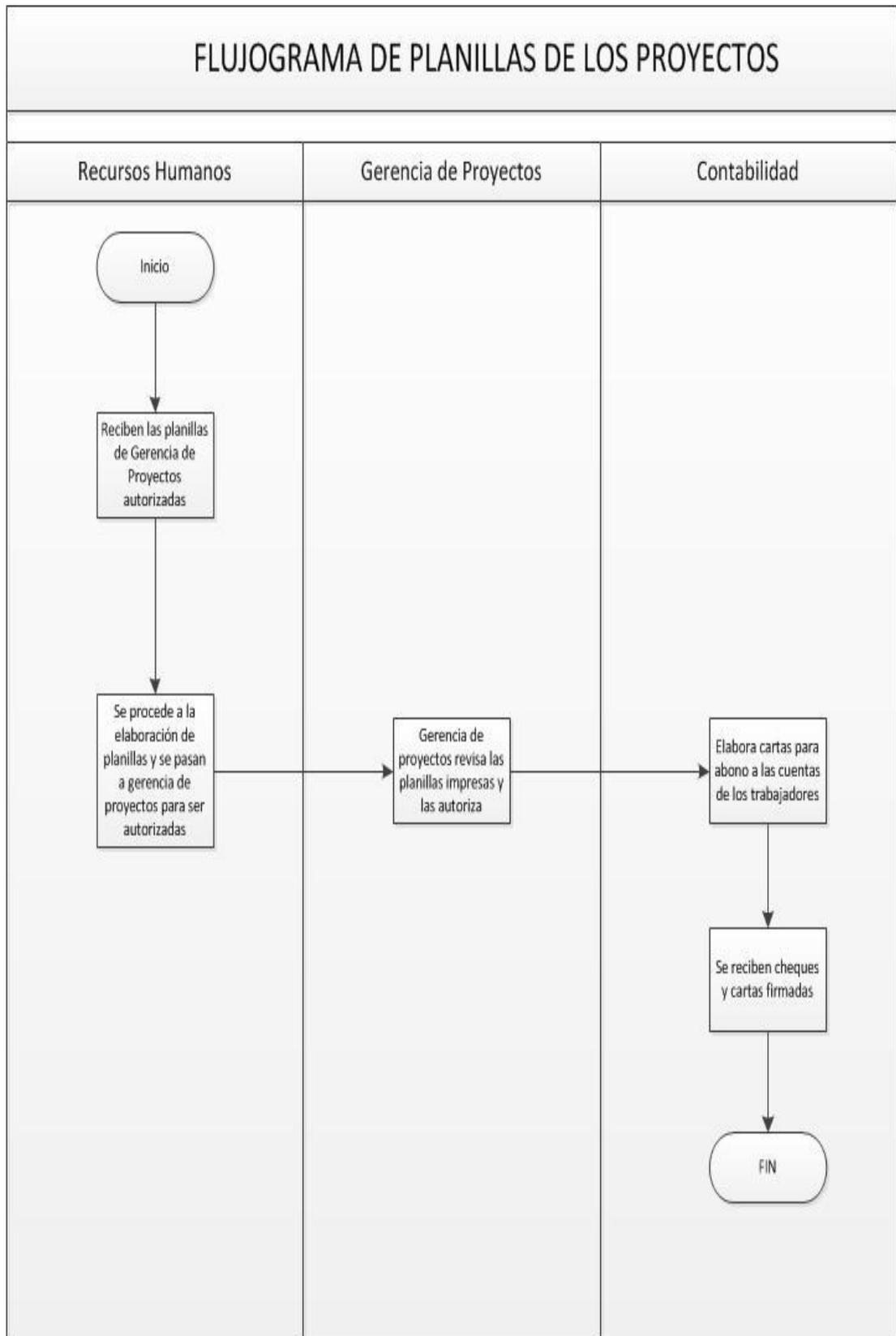
SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.		SCICF
<b>9 PLANILLAS</b>		
<b>3.9 PLANILLAS</b>	Fecha de Vigencia: Fecha de modificación:	
<b>OBJETIVO:</b> Determinar el control y proceso en la elaboración y manejo de las planillas.		
<b>POLÍTICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se deben pagar los sueldos y salarios con abono a cuenta de cada empleado y nunca en efectivo.</li> <li>* No se otorgarán anticipos de sueldos a personal de oficina, pero sí préstamos personales para casos especiales.</li> <li>* Se darán anticipos a sueldos en los proyectos de acuerdo a disposiciones entre sindicato y la administración.</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisar las tarjetas de asistencia para oficina.</li> <li>* Elaborar cuadro control en cada mes sobre los pagos de empleados a Instituciones Financieras.</li> <li>* Verificar en los planos si tal obra ya fue cancelada o no.</li> <li>* Verificación de precios en el laudo o según contrato acordado.</li> <li>* Revisar expedientes de subcontratistas para determinar el saldo pendiente.</li> <li>* Elaborar archivo de planillas de los proyectos.</li> <li>* Elaborar listados para los seguros de vida.</li> <li>* Abono de sueldos en cuentas equivocadas.</li> <li>* Asegurarse de las firmas correspondientes en planillas.</li> <li>* Verificación por Contabilidad de los abonos a las cuentas y cheques.</li> <li>* Revisar duplicidad de nombres por Contabilidad.</li> <li>* No entregar cheque a otra persona que no sea el dueño del cheque.</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
<b>Planillas de oficina</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se revisan las tarjetas de entradas de los empleados de oficina y documentación de descuentos.</li> <li>2. Se procede a su respectiva elaboración y paso a firma de la Gerencia General para su liquidación.</li> <li>3. Elaboración de cartas para el Banco con cargo a la cuenta correspondiente.</li> </ol>		
<b>Planillas de Proyecto</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se reciben las planillas para su respectivo cálculo de la Gerencia de Proyectos, quien ya las ha revisado.</li> <li>2. Verificación de las firmas necesarias para proceder a su elaboración.</li> <li>3. Las firmas que debe contener son las siguientes: firma del maestro de obra, firma del Ingeniero residente, firma del bodeguero, firma de la Gerencia de Proyecto de haber sido revisada la obra a satisfacción.</li> <li>4. Se procede a la elaboración de las planillas.</li> <li>5. Se elabora listado para el Banco para abono en cuenta, y se elabora listado para pago con cheques de aquellos trabajadores que no poseen cuenta en el Banco por ser nuevos.</li> <li>6. Elaboración de cuadro de planillas por proyectos para efectuar la transferencia de fondos para la liquidación de planillas.</li> <li>7. Elaboración de carta para el Banco con cargo a la cuenta autorizada para pago de planillas de los proyectos.</li> </ol>		
F _____ <b>Elaborado</b>	F _____ <b>Revisado</b>	F _____ <b>Autorizado</b>
		Fecha de _____ <b>actualización</b>

Flujograma 12



Fuente: El Autor, 2012

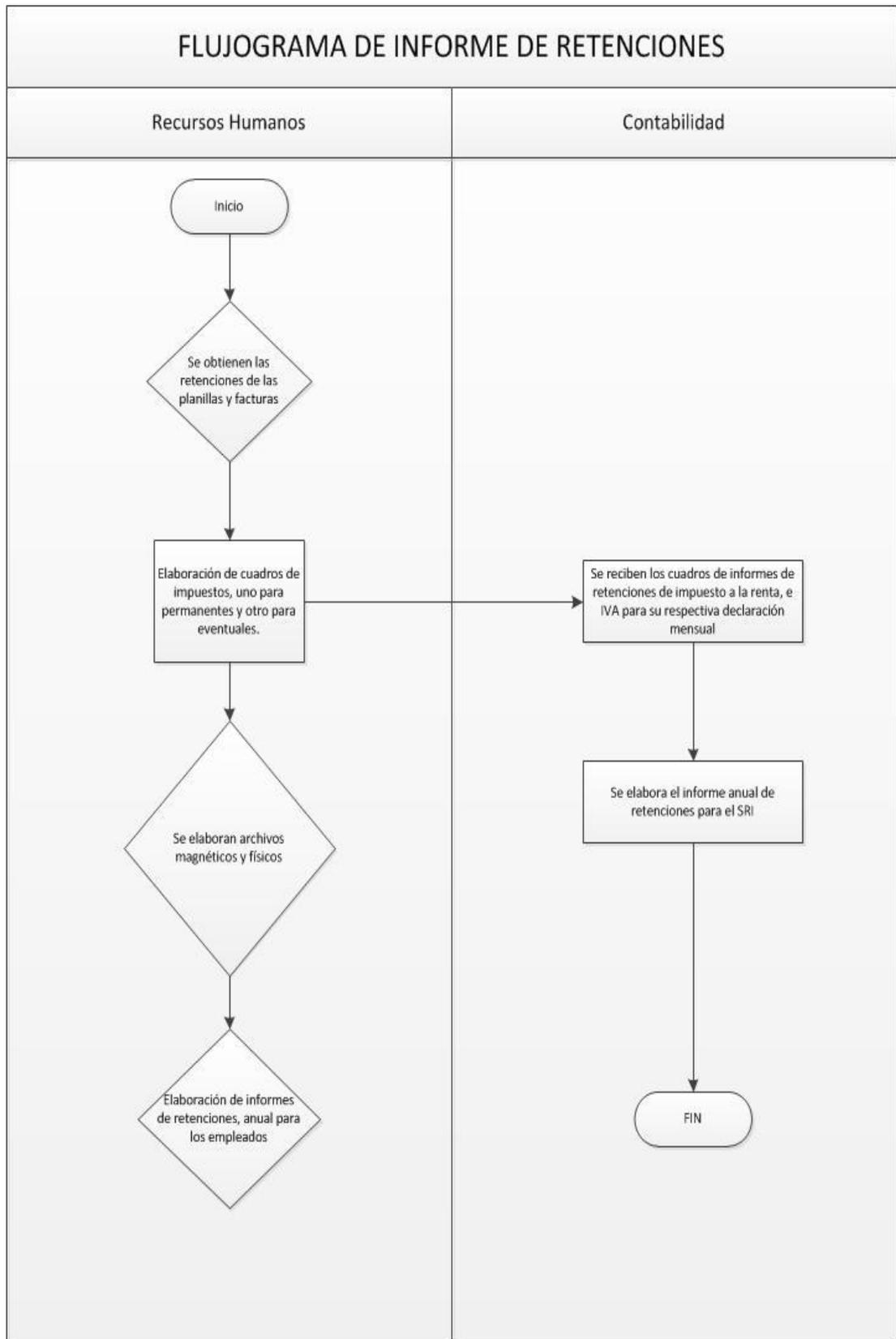
Flujograma 13



Fuente: El Autor, 2012

SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.			SCICF
<b>10 INFORME DE RETENCIONES</b>			
<b>3.10 INFORME DE RETENCIONES</b>		Fecha de Vigencia: Fecha de modificación:	
<b>OBJETIVO:</b> Ejecutar un control adecuado sobre las obligaciones fiscales en materia de Impuesto sobre la Renta a empleados.			
<b>POLÍTICAS</b>			
* Corresponde a Recursos Humanos elaborar el Informe de Retenciones sobre Impuestos en planillas y por servicios de forma quincenal, para hacer un resumen mensual. * Informar a Contabilidad sobre las retenciones efectuadas, en los primeros cuatro días de cada mes.			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
* Revisión del Informe de Recursos Humanos * Seguimiento de Informes de externos.  * Contabilidad y Recursos Humanos deben trabajar de la mano, respecto a informes de retenciones. * Contabilidad debe informar a Recursos Humanos de los descuentos por servicios pagados, para que no se quede ninguna retención fuera del Informe.			
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1. Obtener de las planillas de sueldos y pagos de servicios las retenciones de Impuesto sobre la Renta. 2. Elaborar con los datos obtenidos quincenalmente cuadro de retenciones del impuesto ya mencionado. 3. Elaborar el Informe de Retenciones con cuatro días de anticipación a la fecha de pago. 4. Porporcionar a Contabilidad el Informe de la retenciones para ser declarado y pagado. 5. Guardar copia de archivo magnético e impreso. 6. Elabora cuadro de retenciones acumuladas para el informe anual y pasar a Contabilidad en los primeros diez días del mes de Enero.			
F _____ Elaborado	F _____ Revisado	F _____ Autorizado	Fecha de _____ actualización

Flujograma 14



Fuente: El Autor, 2012

Formato 12

CONSTRUCCIONES

FORMATO DE RETENCIONES PERMANENTE DEL MES DE XXX

Nº	# RUC	NOMBRE	SUELDO	IESS	AFP	MONTO SUJETO	RETENCION
<b>TOTALES</b>							

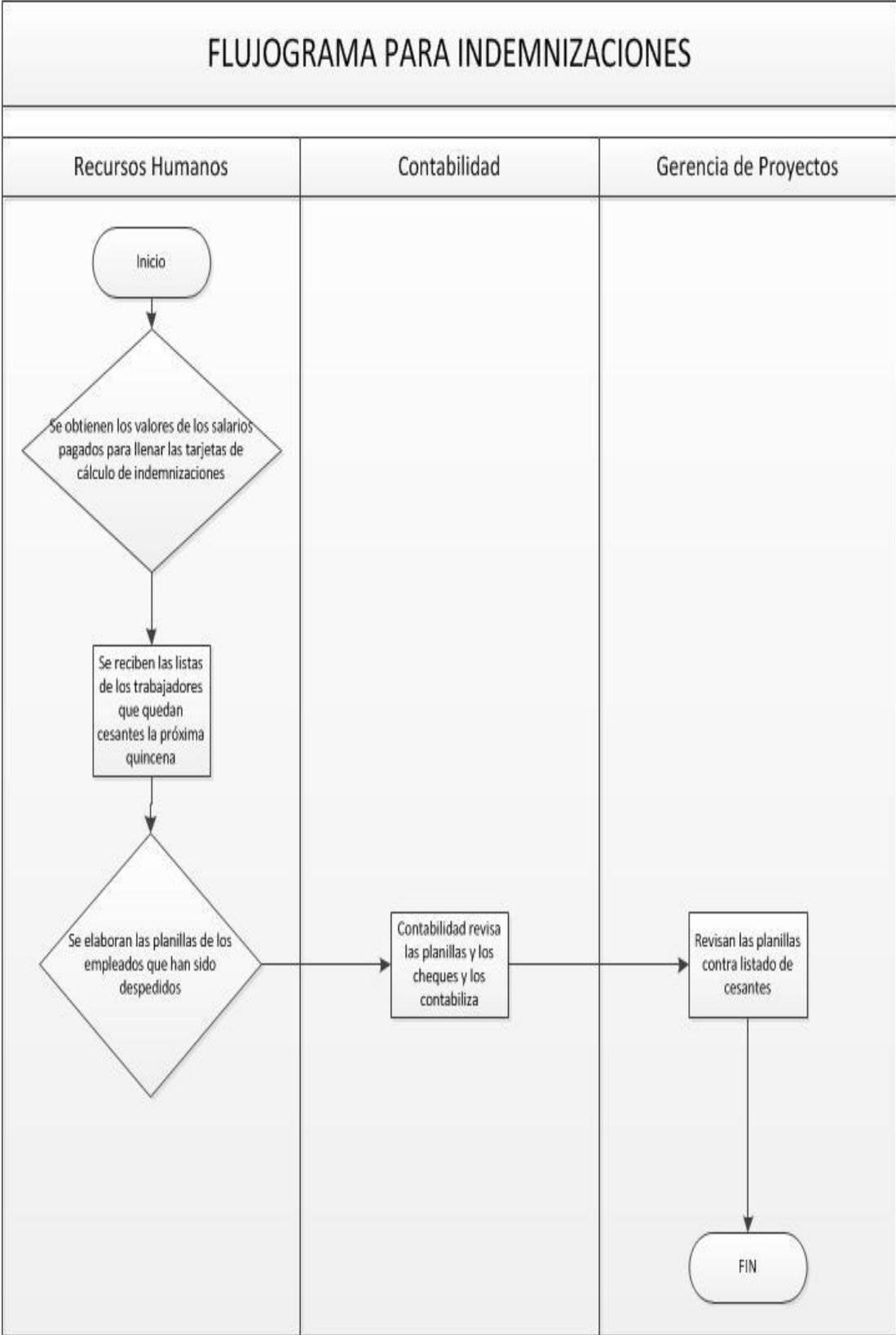
Formato 13

FORMATO DE RETENCIONES DE RENTA EVENTUAL DEL MES DE XXX

RUC	NOMBRE	MONTO	RENTA (10%)
		<b>TOTAL</b>	<b>0.00</b>

SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.			SCICF
<b>11 INDEMNIZACIONES</b>			
<b>3.11 INDEMNIZACIONES</b>	Fecha de Vigencia: Fecha de modificación:		
<b>OBJETIVO:</b> Determinar el valor a pagar en concepto de indemnización a los trabajadores de la construcción.			
<b>POLÍTICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Todos los auxiliares, albañiles, recibirán su indemnización de acuerdo a lo estipulado en el laudo arbitral.</li> <li>* Se harán tarjetas de Control Interno para cada uno de los trabajadores antes mencionados.</li> <li>* Los trabajadores recibirán su correspondiente carta de cese de acuerdo a lo estipulado por el laudo arbitral vigente.</li> </ul>			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Revisión del Informe de Recursos Humanos.</li> <li>* Verificación del correcto cálculo.</li> <li>* Gerencia de Proyectos debe de informar con anticipación los recortes de personal en los proyectos.</li> <li>* Elaborar tarjeta de control de pagos para cada trabajador de la construcción.</li> <li>* Las tarjetas de cada trabajador deben elaborarse una para proyecto y etapa, en caso de tener pagos en diferentes proyectos, para efecto de los costos.</li> </ul>			
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener de las planillas de sueldos y pasar el pago de cada quincena a la tarjeta de cada trabajador.</li> <li>2. Los Ingenieros residentes informan a arquitectura y recursos humano, los trabajadores que van a ser despedidos.</li> <li>3. Recursos Humanos elabora las cartas correspondientes y los envía al proyecto con una semana de anticipación, especialmente los viernes de pago.</li> <li>4. Recursos Humanos procede a elaborar las planillas de los suspendidos, obteniendo los datos de las tarjetas de control.</li> <li>5. Se firman las planillas y se envían a los proyectos el día de pago.</li> <li>6. Los lunes después de pago se envían las planillas al proyecto para su respectiva revisión por los trabajadores, por medio del bodeguero.</li> </ol>			
F _____ <b>Elaborado</b>	F _____ <b>Revisado</b>	F _____ <b>Autorizado</b>	Fecha de _____ <b>actualización</b>

Flujograma 15

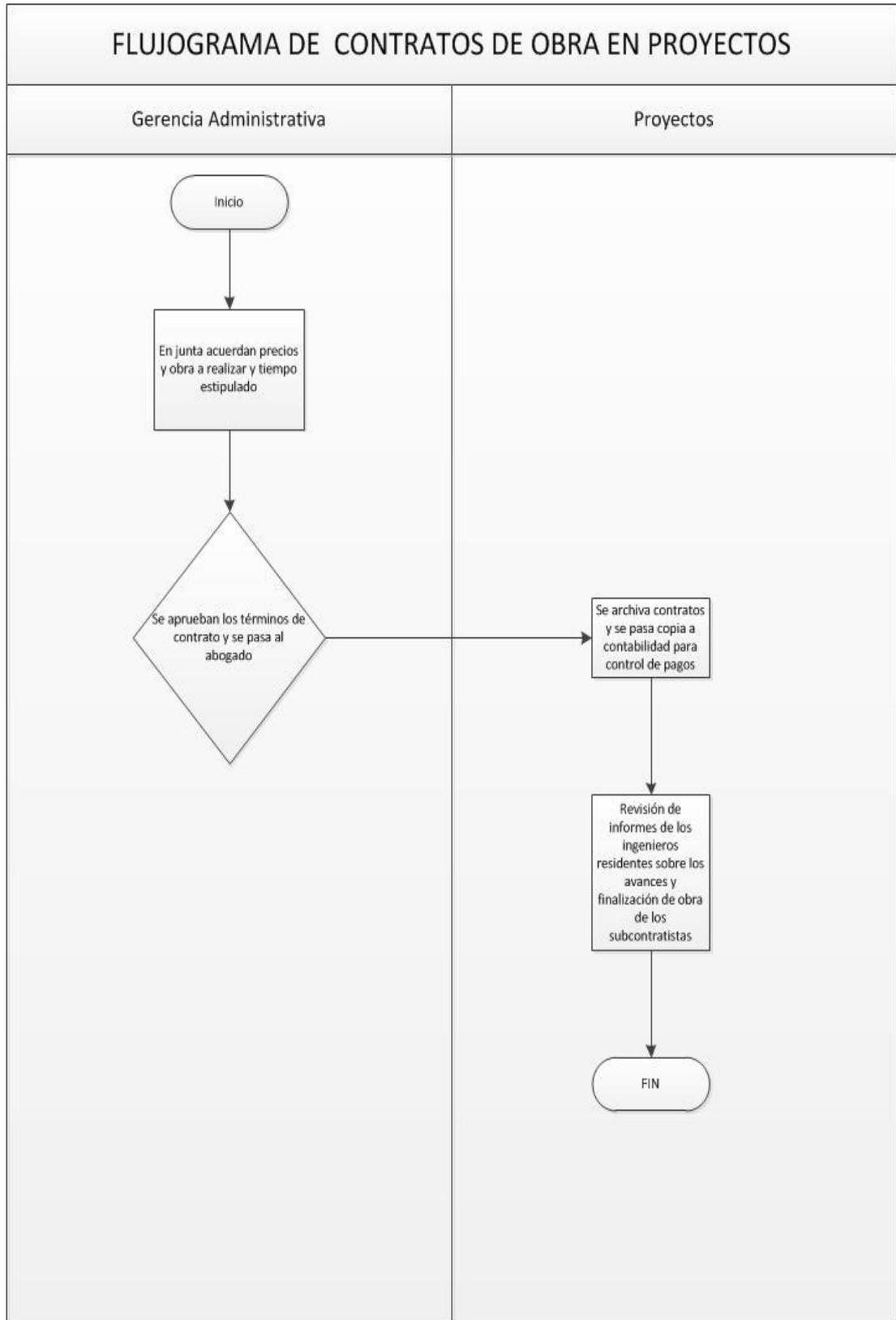


Fuente: El Autor, 2012



SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE FINANCIERO BASADO EN COSO E.R.M.		SCICF	
<b>12 CONTRATOS</b>			
<b>3.12 CONTRATOS</b>		Fecha de Vigencia:	
		Fecha de modificación:	
<b>OBJETIVO:</b>			
Poseer los procedimientos a seguir con los subcontratistas de obras a realizarse en los proyectos, mediante un documento legal como lo es un contrato por medio de abogado			
<b>POLÍTICAS</b>			
* La empresa podrá subcontratar a persona o empresa para ciertas etapas según el avance de los proyectos, y para las obras que sean necesarias.			
* La empresa pagará anticipos a los subcontratistas cuando sean empresas de conformidad con el contrato convenido, para la obra a realizar.			
* La empresa no dará anticipos a los subcontratistas en el caso de personas naturales, que se contraten para moldeados de viviendas, cerrajería, carpintería, instalaciones de puertas, a menos que sea necesario hacerlo.			
* Los contratos tendrán validez por ser elaborados ante un abogado.			
<b>CONTROL INTERNO</b>			
* Supervisar físicamente todos los días los avances de la obra.			
* Estar pendientes que se hayan hecho presente a la obra.			
* Tener los contratos debidamente firmados antes de comenzar una obra.			
* Mantenerse informado de los avances de las obras por los sub-contratistas.			
* Hacerse presente al proyecto para verificar avances de obra.			
* Revisar la calidad del trabajo efectuado por los sub-contratistas.			
* Elaborar bitácoras por los ingenieros residentes.			
* Elaborar carpetas o archivos para cada sub-contratista.			
* Elaborar cuadro de control de pagos efectuados.			
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
1. Gerencia de proyectos se reúne con los Ingenieros residentes y dueños de la empresa y el subcontratista y presentan la obra a efectuar.			
2. Se aprueban los contratos y se pasan al abogado para que tengan validez formal.			
3. Gerencia de proyectos abre carpeta de archivo para el control y envía copia a contabilidad para control de pagos que se vayan efectuando.			
4. Revisión de informes de los Ingenieros residentes, firmados y aprobados de avance de obra u obra termina.			
F	F	F	Fecha de
Elaborado	Revisado	Autorizado	actualización

Flujograma 16



Fuente: El Autor, 2012

## 5.5.4 Fase IV - Liquidación de Proyectos y Control Interno

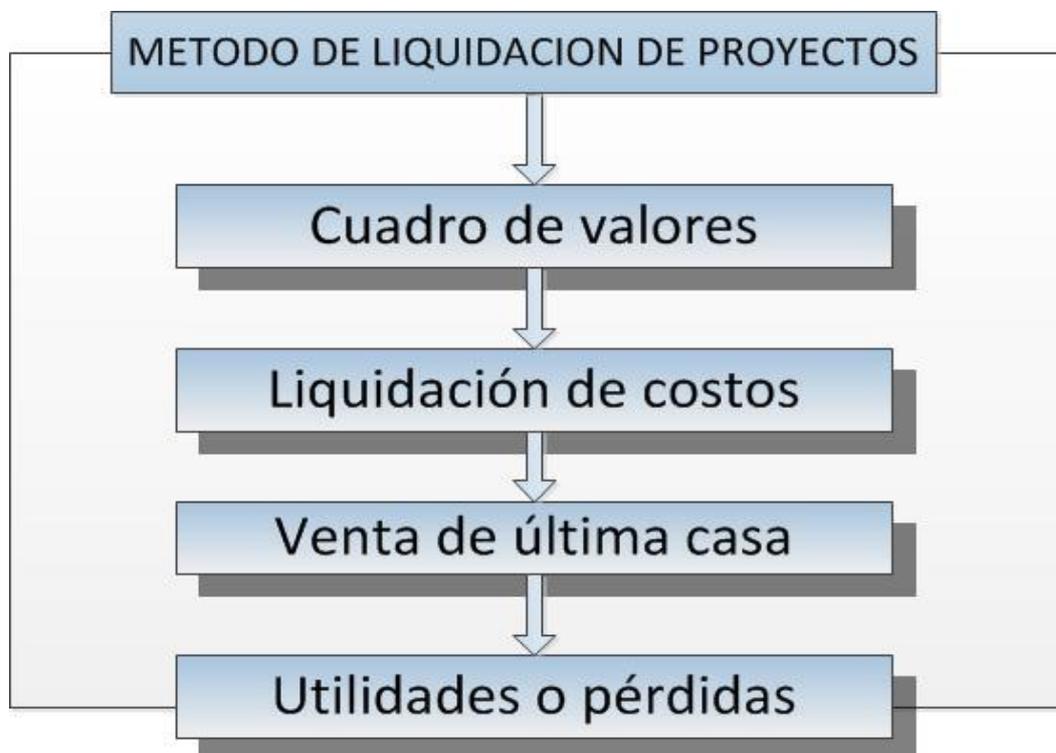
### 5.5.4.1 Introducción

En esta fase se presenta, la Liquidación del proyecto o proyectos, es decir la forma de saber si un proyecto ha sido rentable o no. Se logra mediante establecer las sumarias de los costos de los diferentes periodos de años o tiempo que dure un proyecto, hasta ser vendido totalmente.

Esta fase también presenta un modelo de cuadro de valores por el cual se rige la empresa para el desarrollo del proyecto, el cual es un estimado de lo podría costar el proyecto.

Muchas empresa constructoras solo ven las ganancias que presenta el estado de resultados, pero no saben que proyecto ha sido rentable al ser terminado totalmente, o si no les generó utilidades. Es por ello que, esta fase presenta una forma de como hacerlo.

Flujograma 17



Fuente: El Autor, 2012



### 5.5.4.3 Liquidación de Costos

El método de Liquidación de costos es una matriz, tiene como objetivo controlar los costos de los diferentes proyectos, ya sea una sola etapa o varias etapas para determinar un solo costo al liquidar el Proyecto totalmente.

Se puede monitorear el presupuesto proyectado para la construcción de las viviendas, por medio de establecer las diferencias o variaciones en cada uno de los años que dure la construcción. Se establecen los montos totales de las variaciones del presupuesto original contra el costo real, para determinar si hubo pérdidas o utilidades a la liquidación del proyecto.

Formato 16

#### FE CONSTRUCCIONES

CONTROL INTERNO DE LOS COSTOS								Variación	Ajuste
PROYECTO XXX	ANO 1	Variación	Ajuste	ANO 2	Variación	Ajuste	Total	Total	
<b>PRESUPUESTO</b>									
TERRENO	x	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
URBANIZACIÓN	x	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
MATERIALES	x	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
MANO DE OBRA	x	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
GASTOS INDIRECTOS	x	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
<b>RECURSOS</b>									
Sueldos	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Cuota Patronal IESS	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Cuota Patronal AFPS	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Honorario Técnicos	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Fotocopias y Planos	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Vacaciones	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Impuestos Municipales	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Papelería y útiles	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Alquiler de local	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Rubros Urbanísticos	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Transportes	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Combustible y Lubricantes	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Reparaciones y Repuestos	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Indemnizaciones	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Electrificaciones	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Agua	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Desgravaciones	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Vigilancia	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Tierra Blanca	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Comunicaciones	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Bonificaciones	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Fianzas y Garantías	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Misceláneos	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --

#### 5.5.4.4 Venta de la Última Casa

Este método es un control interno que consiste en una matriz muestra la acumulación de las ventas efectuadas en los diferentes proyectos y etapas, hasta la liquidación del proyecto. Es decir, hasta la venta de la Última vivienda.

El control de las ventas ayuda a determinar los abonos a los préstamos adquiridos y a determinar a la liquidación mas rápida de los mismos, como también determinar la demanda en el mercado del sector del proyecto, y así poder optar por realizar mas etapas en el mismo sector.

Formato 17

CONSTRUCCIONES

PROYECTO: XXX			
MATRIZ DE VENTA DE VIVIENDAS PARA EL AÑO 1 ETAPA X			
Lote	Polígono	Precio de Venta	Venta Acumulada
1	X	\$ --	\$ --
2	X	\$ --	\$ --
3	X	\$ --	\$ --
4	X	\$ --	\$ --
5	X	\$ --	\$ --
6	X	\$ --	\$ --
7	X	\$ --	\$ --
8	X	\$ --	\$ --
9	X	\$ --	\$ --
10	X	\$ --	\$ --
11	X	\$ --	\$ --
12	X	\$ --	\$ --
13	X	\$ --	\$ --
14	X	\$ --	\$ --
15	X	\$ --	\$ --
16	X	\$ --	\$ --
17	X	\$ --	\$ --
18	X	\$ --	\$ --
19	X	\$ --	\$ --
20	X	\$ --	\$ --
			TOTAL

### 5.5.4.5 Comparación de Costos

Es un método de acumulación de costos durante el tiempo que se desarrolla el proyecto, la matriz tiene como objetivo llevar un record de las ventas efectuadas hasta que se venda la ultima y poder comparar cada año las ventas. Por otra parte, permite la comparación de los costos con los ingresos deduciendo así las utilidades o pérdidas brutas.

Utilidad bruta: La diferencia entre el producto neto de las ventas y el costo de las mismas. Cualquier ganancia esta sujeta a la deducción. Pérdida Bruta: Es el beneficio que se obtiene después de deducir los costos de producción.

Formato 18

#### FE CONSTRUCCIONES

##### MATRIZ DE VENTA DE VIVIENDAS

PROYECTOS

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Ventas Total	COSTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Costo Total	UTILIDAD
Proyecto A												
Etapa I	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --		\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Etapa II	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --		\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Etapa III	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --		\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Etapa IV	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --		\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Proyecto B												
Etapa I	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --		\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Etapa II	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --		\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Etapa III	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --		\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Etapa IV	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --		\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --

### 5.5.5 Fase V - Efectividad y Beneficio en las Operaciones Contables-Financieras

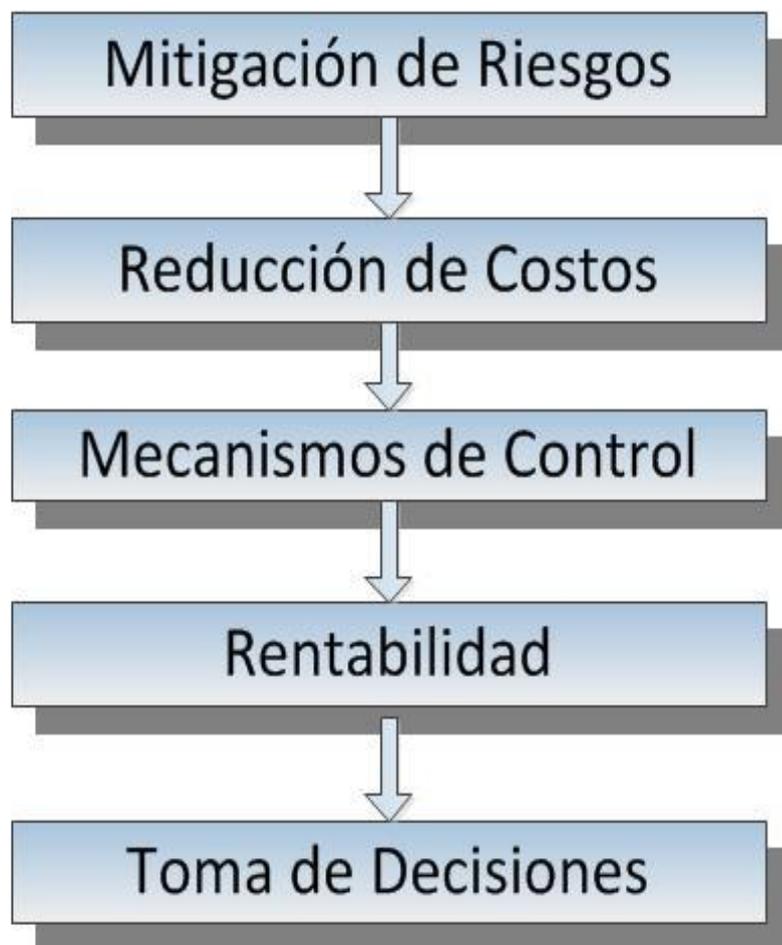
#### 5.5.5.1 Introducción

En esta fase se muestran los beneficios de la aplicación del Sistema de Control Interno COSO-ERM, aplicados al área contable y financiera, como

una herramienta muy valiosa para la alta Gerencia de las empresas constructoras de viviendas.

La aplicación del sistema de control interno basado en informe COSO-E.R.M, contribuye a la disminución de los riesgos, ya sean estos internos o externos, minimizando el impacto que puedan tener los riesgos en el logro de los objetivos de la empresa. Otro de los beneficios es que reduce las pérdidas y aumenta la rentabilidad, genera mecanismos de control y de verificación, proporcionando información confiable y en el momento oportuno, todo ello conlleva a la toma de buenas decisiones de parte de la gerencia en la empresa a través del siguiente esquema.

Flujograma 18



Fuente: El Autor, 2012

### **5.5.5.2 Mitigación de Riesgos**

Todas las empresas enfrentan incertidumbre, y el desafío que enfrenta la administración es determinar que tanta incertidumbre se puede aceptar, mitigar, reducir o compartir, para lograr crecer la empresa. La incertidumbre ofrece tantos riesgos como oportunidades. El Modelo de Control Interno basado en COSO-E.R.M, le permite a la administración conseguir sus metas y objetivos, tratando de forma efectiva la incertidumbre, los riesgos y las oportunidades.

La implementación del Modelo de Control Interno basado en Informe COSO-E.R.M, logra la efectividad en mitigar los riesgos, reduce sorpresas y pérdidas operacionales. En el caso de las medianas empresas constructoras de viviendas, entre los beneficios que se logran son los siguientes:

- Reducción de los riesgos en la fuga de efectivo que ingresa a la empresa en concepto de venta de viviendas de contado, complementos, reservaciones, primas. Se logra mediante el control Interno implementado, su monitoreo constante, buena comunicación y con el establecimiento de un buen ambiente de trabajo.
- Faltantes de materiales en las bodegas de los proyectos, lo que al mismo tiempo disminuye los costos de los proyectos.
- Se compra el material necesario que se necesita para que éste no se deteriore por no usarse, o quedar fuera de la bodega especialmente en aquellos materiales de fácil descomposición.
- Reducción de faltantes de herramientas, en las maquinarias sustracción de diesel de las mismas y control de la vida útil y estado físico de los equipos de construcción.
- Se evitan multas en aspectos legales mediante el pago de impuestos oportunamente y con el más mínimo error.
- Se evita la probabilidad de huelgas cuando se tiene un buen control en los pagos de las indemnizaciones a los trabajadores.

- Se sabe que viviendas han sido reservadas y cuales estén disponibles para la venta, reduciendo el riesgo de ser reservadas dos veces y quedar mal con el cliente.

### **5.5.5.3 Reducción de Costos.**

Los costos son los puntos clave de análisis de la administración, las empresas siempre están buscando la forma de poder reducirlos, y en los beneficios que el control interno implementado proporciona es la Reducción de los Costos. La reducción de los costos se logra mediante la aplicación de los controles, especialmente en los costos de los proyectos.

Se logra mediante evitar que al final del proyecto sobre materiales por compras innecesarias, por no poseer un programa de compras semanales, reportes del avance del proyecto, monitoreo del mismo, cotizaciones de precios más bajos entre los mismos proveedores. Por eso es beneficioso no depender de un solo o pocos proveedores de materia prima, en caso de aumentos de precios y de una escasez de los materiales para la construcción.

La reducción de los faltantes de materiales disminuye los costos de los proyectos, así como la contabilización de los costos a los correspondientes proyectos. Se disminuyen los costos cuando los traslados internos de materiales entre proyectos se documentan y se contabilizan en el proyecto que los utilizo, y no para el que fue comprado originalmente.

Un buen control en la maquinaria reduce los costos enormemente en los proyectos, porque se tiene presente su mantenimiento y su abastecimiento de diesel, mediante la colocación de candados en sus tanques de diesel.

La liquidación de proyectos es un beneficio que reduce costos, porque permite medir las variaciones del presupuesto proyectado. Lo que permite

hacer ajustes y reducir los costos de acuerdo a las variaciones obtenidas y al mismo tiempo ejecutar un plan de acción en los costos y en las ventas.

#### **5.5.5.4 Mecanismos de Control**

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos identificados en el mapa de riesgos. Las mediciones del riesgo y la efectividad del control deben ser monitoreadas para asegurar que el plan de control interno no sea alterado.

Los mecanismos de control son parte integral de la administración del plan de tratamiento de los riesgos, entre los cuales se pueden mencionar:

##### a) El Comité de Control Interno

El comité será representado por personal de la alta gerencia, quienes tendrán las siguientes funciones:

- ◆ Programar reuniones con los jefes de cada departamento quienes son responsables de monitorear el cumplimiento del plan de control interno y mitigación de riesgos.
- ◆ Verificar las variaciones del plan con lo sucedido en el tiempo y ajustar esas variaciones mediante plan de acción.
- ◆ Verificar informes del control por parte de los jefes de cada área.
- ◆ Verificación de metas y objetivos.
- ◆ Análisis y seguimiento de sugerencias de auditoría externa.
- ◆ Analizar los resultados de los controles implementados.
- ◆ Monitoreo de la administración financiera de la empresa.
- ◆ Control de los gastos significativos.
- ◆ Informarse sobre las violaciones a las normas y políticas de la empresa, por parte del personal y la misma administración.

Otras de la funciones principales del comité de control interno es la de tomara decisiones respecto a los resultados obtenidos, de las verificaciones efectuadas.

b) Cuestionarios

Los cuestionarios son otro mecanismo de valuación del control que contribuye a la verificación da los resultados obtenidos y al cumplimiento de la normas y políticas.

Se deben elaborar cuestionarios para las diferentes áreas, para determinar el trabajo de control que están desempeñando y la contribución que están aportando al plan de mitigación de riesgos.

Formato 19

**FE CONSTRUCCIONES**

**FORMATO DE CUESTIONARIO**

Nº	DESCRIPCIÓN	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Se preparan listas de existencias			
2	¿Son las existencias sometidas a conteo			
3	¿Estan firmadas todas las transferencias de materiales, entradas y salidas, asi como las requisiciones de consumo del proyecto?			
4	¿Se realizan conciliaciones de costos por medio de precios acordados?			
5	¿Es seguro el lugar de almacenaje?			
6	¿Hay restricción de acceso a los materiales?			
7	¿Existe una adecuada delegación de funciones en la bodega?			
8	¿Están ordenados los materiales para fácil conteo y acceso?			
9	¿El suministro no es problema de existencia?			
10	¿Con qué frecuencia existen faltantes?			
11	¿Resultan satisfactorios los registros?			
12	¿Existen compras en exceso?			

**5.5.5.5 Rentabilidad**

La implementación del control Interno basado en el Modelo COSO-E.R.M., contribuye a la disminución de costos, lo que lleva a la empresa a una mejor

situación financiera. Y para medir la situación financiera es necesario evaluar la realidad financiera de la empresa, mas allá de lo que es la contabilidad y las leyes financieras.

Las razones financieras permiten evaluar la situación actual de la empresa, mostrando los puntos fuertes y débiles para adoptar acciones correctivas y priorizar las fortalezas que se poseen. Los estados financieros son una fotografía del pasado de la empresa que deben ser analizados, para la toma de decisiones.

Las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas, y éstas son las siguientes:

1. Razones de Liquidez
2. Razones de Actividad
3. Razones de Deuda
4. Razones de Rentabilidad
5. Razones de Mercado

Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden los rendimientos. Las razones de mercado abarcan riesgo y rendimiento. Los análisis Financieros requieren de los estados de resultados y balance de situación general. Para las empresas constructoras se han tomado en cuenta las razones financieras para verificar el beneficio del sistema de control interno.

#### **5.5.5.6 Razones Financieras**

##### **a) RAZONES DE LIQUIDEZ**

- Razón Circulante.  
Mide la capacidad de la empresa, para cumplir con sus deudas a corto plazo y cuanto más alta es la razón, se considera que la empresa es más líquida.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

- Razón Prueba Acida.

Esta razón excluye el inventario, para hacer mas liquida la prueba, y determinar la capacidad de cumplir sus deudas. Se recomienda que la razón rápida o prueba acida debe ser de 1.0 o mayor.

$$\text{Razón Prueba Acida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes.}}$$

## b) RAZONES DE ACTIVIDAD

Las razones de actividad miden la velocidad con la que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir ingresos o egresos.

- Rotación de inventarios

Mide la rotación o liquidez del inventario, en el caso que la empresa decidiera por diversificar sus ingresos y vender materiales de construcción.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

- Período Promedio de Cobranza

Se utiliza para evaluar las políticas de crédito.

$$\begin{aligned} \text{Período promedio de cobranza} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día.}} \\ &= \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales 360 días}} \end{aligned}$$

- Período Promedio de Pago

Mide el promedio de créditos extendidos a la empresa.

$$\text{Período promedio de pagos} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras anuales 360 días}}$$

#### c) RAZONES DE DEUDA

Indica la cantidad de dinero de otras empresas que se ha estado utilizando para generar ingresos. Es decir, que entre mayor sea la deuda que una empresa utiliza en relación con sus activos, mayor es el apalancamiento financiero. Entre más alta es la razón mayor es el grado de endeudamiento.

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

- Razón de capacidad de pago de intereses.  
Mide la capacidad de pago de intereses, cuanto mayor es la razón así es la capacidad de pago.

$$\text{R. capacidad pago intereses} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e Impuestos}}{\text{Intereses}}$$

#### d) RAZONES DE RENTABILIDAD

Permite evaluar las utilidades de la empresa respecto a su nivel de ventas.

- Margen de Utilidad Bruta.  
Mide el porcentaje de cada dólar de venta que queda después de que la empresa ha pagado todos sus productos.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

- Margen de utilidad operativa.  
Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos.

Margen de utilidad operativa =  $\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$

- Margen de utilidad neta  
Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se ha deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos.

Margen de utilidad neta =  $\frac{\text{Utilidades disponibles}}{\text{Ventas}}$

- Rendimiento sobre el capital  
Mide el rendimiento sobre la inversión.

Rendimiento sobre capital =  $\frac{\text{Utilidades disponibles}}{\text{Capital}}$

#### e) RAZONES DE MERCADO

Proporciona una evaluación del desempeño de la empresa.

Valor en Libros por acción =  $\frac{\text{Capital}}{\text{Número de acciones}}$

#### 5.5.5.7 Toma de Decisiones

Las empresas se fijan metas, objetivos ya sean a corto o largo plazo, de los resultados obtenidos se toman decisiones y estas decisiones deben ser las más atinadas para beneficio de la empresa. Una decisión puede afectar las políticas, y controles de la empresa que depende de los resultados obtenidos y del buen desempeño de los responsables de las aplicación de las directrices de la sociedad.

Puede haber reformulación de planes, correcciones y ajustes en los planes de control.

## Formato 20

### FE CONSTRUCCIONES

#### FORMATO PARA CONTROL Y TOMA DE DECISIONES

ÁREA RESPONSABLE	CONTROL IMPLEMENTADO	RESULTADOS OBTENIDOS	EVALUACIÓN DEL RESULTADO	FECHA DE RESPUESTAS DEL ÁREA A LOS RESULTADOS OBTENIDOS	OBSERVACIONES	TOMA DE DECISIÓN

El control de los resultados es una herramienta que contribuye a una buena toma de decisiones para el Comité de Control Interno, quien es el responsable de monitorear el buen funcionamiento del plan de mitigación de riesgos. Se determina el porqué de los resultados para tomar medidas de corrección, que contribuyan al logro de los objetivos como parte integral de trabajo en equipo.

### 5.5.5.8 Plan de Implementación del Sistema de Control Interno Basado en Informe Coso –ERM

#### 5.5.5.8.1 Generalidades.

Hemos sometido a evaluación y análisis el sistema de control interno basado en informe COSO-E.R.M, el cual ha sido diseñado para mejorar las operaciones contables y financieras de las medianas empresas del sector construcción de viviendas. El sistema es una herramienta de control para la administración, que contribuirá a la sostenibilidad de la empresa y, a ser más rentable, como negocio en marcha.

El sistema establece las políticas procedimientos, Flujogramas y algunos formatos que contribuyen a la mejora del control interno.

Expuesta la necesidad de la implementación consideramos necesarias las siguientes acciones a desarrollar; Organizar el Comité de Control Interno, para que capacite al personal involucrado en las actividades de control implementadas, desarrollar la logística y procedimientos a seguir.

#### **5.5.5.8.2 Objetivos:**

##### **General.**

Proporcionar en forma ágil, oportuna y eficaz, la puesta en marcha y aplicación de los criterios desarrollados en el sistema para mitigar los riesgos identificados en el área contable y administrativa de la empresa constructoras.

##### **Específicos:**

Que los involucrados en el control interno apliquen las políticas y procedimientos del sistema y así obtener los beneficios del sistema.

Delegar responsabilidades en el desarrollo y aplicación del sistema.

Desarrollar las principales políticas y los procedimientos sobre las cuales el instrumento de control interno se hará del conocimiento de los empleados relacionados con su desarrollo.

#### **5.5.5.8.3 Equipo Responsable de Implementación**

Es muy importante que se conforme el equipo de personas que se encargarán de la implementación, valuación y monitoreo de los resultados de la implementación e identificar así las variaciones que puedan surgir.

El equipo responsable será el Comité de Control Interno.

Colaboradores del área contable bajo el mando de la Gerencia financiera.

Los ejecutores directos en la práctica serán los jefes de cada área sus empleados como sus colaboradores.

#### **5.5.5.8.4 Políticas de Implementación del Sistema de Control Interno Coso-ERM.**

Primera presentación formal a la presidencia, máximas autoridades y mandos gerenciales, y posteriormente a los empleados, en la capacitación.

Aprobación por las autoridades superiores

El sistema deberá de contar con la aprobación documentada por parte de las autoridades superiores, no podrá obviarse este paso por ningún motivo ya que el aval para constituirse en herramienta de control interno.

#### **5.5.5.8.5 Los Recursos para la Implementación**

Recurso humano.

El recurso mas importantes en el ámbito empresarial el elemento humano, es clave, su compromiso es importante para obtener los resultados esperados, por lo tanto constituirán el complemento de la divulgación y conocimiento en el proceso de implementación involucrando en forma directa,

Los recursos materiales necesarios para el desarrollo de la implementación. Junto con la logística para desarrollar una adecuada presentación desarrollo y resultados esperados en la divulgación es necesario contar con los recursos siguientes:

- ❖ Folder con el logo del sistema de control interno
- ❖ Papelería y útiles necesarios.
- ❖ Borradores para pizarra
- ❖ Proyector
- ❖ Presentación del sistema grabado en CD
- ❖ Equipo fotocopiadora en buen estado.
- ❖ Ejemplares impresos del sistema
- ❖ Salón adecuado y mobiliario

❖ Presupuesto.

#### 5.5.5.8.6 Presupuesto de Implementación

#### Cuadro 8

#### FE CONSTRUCCIONES

#### PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN	
RECURSO HUMANO (Capacitación)	
Honorarios de Capacitador	
16 horas a la semana a un costo de \$ 50,00 cada	\$ 800.00
RECURSO TECNOLÓGICO	
Computadora de 1.7 Mz., 80g. 2 Gb en RAM	\$ 500.00
IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL	
Manual de Control Interno basado en Informe COSO-E.R.M., que mejore las operaciones Contable Financiero de las Medianas Empresas del Sector Contrucción Viviendas, 6 ejemplares	\$ 2,000.00
<b>TOTAL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>\$ 3,300.00</b>

#### 5.5.5.8.7 Divulgación del Sistema

Se dará a conocer el sistema por medio de proporcionar una copia a cada asistente en la capacitación.

#### 5.5.5.8.8 Seguimiento

Mediante el monitoreo se dará seguimiento a los logros o fallas en el año que se ejecute, para dar atención a las fallas.

## 5.6 Determinación de impactos

Para el análisis de impactos se ha considerado los niveles de impacto numéricamente de acuerdo a la siguiente tabla:

- 3 Impacto alto negativo
- 2 Impacto medio negativo
- 1 Impacto bajo negativo
- 0 No hay impacto
- 1 Impacto bajo positivo
- 2 Impacto medio positivo
- 3 Impacto alto positivo

### 5.6.1 Impacto Social.

#### Cuadro 10

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
* Incorpora personal al trabajo								X
* Integración de las familias								X
* Proyección de la familia en la sociedad							X	
* Proyección en la comunidad							X	
* Calidad de Vida de las familias							X	
Total							6	6
Sumatoria =								12
$\text{Nivel de Impacto Social} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número indicadores}}$								
$\text{NI} = \frac{12}{5} = 2.4$								
Nivel de Impacto Social = Medio positivo								

#### Análisis

- Con el establecimiento de adecuados controles en la empresa es indudable que se incorpore personal a trabajar, porque si los

empleados o trabajadores saben que hacer y como hacer ejecutan sus actividades ordenadamente.

- En este aspecto, se debe destacar que al disponer el padre de familia de un trabajo se propicia la unión familiar ya que se eliminan significativamente los conflictos intrafamiliares.
- Las familias tienen mayor oportunidad de socializar con sus conciudadanos, ya que no existen temores de agresiones o maltratos, porque su confianza se aumenta con los recursos que pueden disponer producto del trabajo del padre de familia.
- La interacción con la comunidad es mayor, ya que las personas se vuelven más comunicativas y seguras cuando disponen de recursos.
- Todo ser humano busca mejorar su calidad de vida y por supuesto que con los recursos disponibles, esto sucederá porque se tiene dinero para comprar y mantener a la familia.

## 5.6.2 Impacto Económico.

**Cuadro 11**

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADORES							
* Ingresos para la empresa							X
* Generación de proyectos de vivienda						X	
* Reactivación del aparato productivo					X		
* Disminución de costos de construcción					X		
* Intervención de Inversionistas							X
* Créditos Bancarios						X	
Total					2	4	6
Sumatoria =							12
$\text{Nivel de Impacto Económico} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número indicadores}}$							
$\text{NI} = \frac{12}{6} = 2$							
Nivel de Impacto Económico = Medio positivo							

## Análisis

- La empresa para la ejecución de los proyectos deberá disponer de recursos que podrán ser financiados o aportados por sus propietarios.
- Con la ejecución de proyectos se genera recursos económicos para la empresa y por consiguiente para el grupo humano que trabaja en la misma, se incrementa la mano de obra utilizada y se genera utilidades para los inversionistas y propietarios.
- También reactiva la economía porque al intervenir terceras personas en el desarrollo de los trabajos es posible que se formen microempresas que ofrecerán sus productos o servicios a la constructora.
- Mientras más grande sea la magnitud de un proyecto se obtendrá una considerable reducción de costos por metro cuadrado de construcción, porque se podrá contratar productos y servicios en grandes volúmenes a mejores precios por la cantidad de estos.
- Se dará apertura a la intervención de inversionistas que obtendrán su rentabilidad y que tengan la intención de aportar para los proyectos, debido a que la construcción es una actividad en la cual todos los días se egresa dinero y la recuperación es al final cuando se realice la escritura de la vivienda.
- El sistema Financiero se beneficiará porque la empresa necesitará de recursos y los más indicados para apoyar este tipo de proyectos son las instituciones Financieras.

### 5.6.3 Impacto Empresarial.

**Cuadro 12**

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADORES							
* Mayor presencia en el mercado					X		
* Cumplimiento a los clientes							X
* Recursos utilizados adecuadamente						X	
* Reduccion de costos						X	
* Planificación adecuada						X	
* Toma de decisiones oportunas							X
Total					1	6	6
Sumatoria =							13
$\text{Nivel de Impacto Empresarial} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número indicadores}}$							
$\text{NI} = \frac{13}{6} = 2.2$							
Nivel de Impacto Empresarial = Medio positivo							

#### Análisis

- La empresa con niveles de control adecuados podrá tener mayor presencia en el mercado por la calidad de las viviendas, asignando más recursos para la promoción y publicidad.
- No existe mejor publicidad que un cliente satisfecho y es lo mejor para obtener este nivel de satisfacción que cumplir con los clientes en la calidad y tiempo de entrega de las viviendas.
- Todos los recursos de la empresa se utilizarán adecuadamente, en el momento y lugar adecuados disminuyendo notablemente los desperdicios y mala utilización de los mismos.
- Los costos se reducirán por la optimización de recursos y por ende existirá un mayor beneficio para la empresa y sus propietarios.

- Se podrá realizar una planificación adecuada para el emprendimiento de nuevos proyectos y conclusión de los que se encuentren en ejecución.
- Con un control interno adecuado la administración podrá tomar las decisiones a tiempo y realizar las correcciones adecuadas en el momento oportuno, pues contará con exactitud y confiabilidad los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras.

#### 5.6.4 Impacto Educativo.

**Cuadro 13**

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADORES							
* Nivel académico del personal						X	
* Nivel de desempeño operativo						X	
* Nivel de desempeño administrativo							X
* Integración al interior de la empresa						X	
* Apoyo a otras constructoras					X		
* Compromiso administrativo en el proceso							X
Total					1	6	6
Sumatoria =							13
$\text{Nivel de Impacto Educativo} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número indicadores}}$							
$\text{NI} = \frac{13}{6} = 2.2$							
Nivel de Impacto Educativo = Medio positivo							

#### Análisis

- El personal estará en la obligación de capacitarse para entender y ser parte de los procesos de implementación del Sistema de Control Interno.

- La capacitación y las normas establecidas serán de vital importancia para mejorar el desempeño de los operativos, pues tomarán conciencia de su trabajo.
- Administrativamente el tiempo será optimizado por cuanto se establece la documentación y registros de cada área o dependencia.
- En las sesiones de capacitación se impartirá conocimientos sobre relaciones humanas de tal manera que el ambiente interno de la empresa sea agradable y por ello se trabaje a gusto.
- Con el Sistema de Control Interno establecido, si es conveniente se podrá socializar a otras constructoras amigas para que apliquen el modelo.
- La administración de la empresa estará comprometida con el proceso y procurará impulsar su ejecución apoyando el trabajo realizado en el Sistema de Control Interno.

### 5.6.5 Impacto Ambiental

**Cuadro 14**

INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
* Mejoramiento del Entorno								X
* Creación de Vías de Acceso						X		
* Espacios Verdes y recreativos								X
* Comercios pequeños					X			
* Tratamiento de desperdicios			X					
* Contaminación ambiental		X						
Total		-2	-1		1	2	6	
Sumatoria =								6
$\text{Nivel de Impacto Ambiental} = \frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número indicadores}}$								
$\text{NI} = \frac{6}{6} = 1$								
Nivel de Impacto Ambiental = Bajo positivo								

## Análisis

- Con la ejecución de nuevos proyectos, el entorno se verá beneficiado por la vista del proyecto terminado, aunque en su etapa de construcción existirá dificultades.
- Cuando un proyecto se ejecuta es obligatorio la creación de vías de acceso y por ello se mejora el entorno.
- Existen varias exigencias municipales que obligan a proveer de espacios verdes y recreativos a las viviendas para contribuir al ornato de la ciudad.
- El crecimiento de la población genera el apareamiento de nuevos locales comerciales, ya que la demanda en esas zonas se ve incrementada por la mayor cantidad de personas en el área.
- Se hace necesario el tratamiento de los residuos por la mayor cantidad de personas, aunque esa es una tarea municipal que depende mucho de la densidad poblacional pero en muchos si se requiere que se establezcan nuevas rutas para el aseo de calles.
- Cuando un proyecto esta en su etapa inicial de construcción la contaminación visual es muy grande porque se hace necesario remover tierra, derribar construcciones, árboles y muchas otras cosas más; esto constituye contaminación ambiental.

## 5.6.6 Impacto General

**Cuadro 15**

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADORES							
* Impacto Social						X	
* Impacto Económico						X	
* Impacto Empresarial						X	
* Impacto Educativo						X	
* Impacto Ambiental					X		
Total					1	8	

Sumatoria = 9

Nivel de Impacto General =  $\frac{\text{Sumatoria}}{\text{Número indicadores}}$

NI =  $\frac{9}{5} = 1.8$

Nivel de Impacto General = Medio positivo

En resumen, el nivel de impacto general es de 1.8, que se encuentra dentro impacto medio positivo, lo que significa que el establecimiento del Sistema de Control Interno proporciona beneficios a la institución y por supuesto la construcción como actividad económica.

## 5.7 Validación de la propuesta.

Para la validación de la propuesta fue necesaria la aprobación de FE CONSTRUCCIONES.

**5.7.1 Fase I. Socialización.**- La propuesta fue presentada el día sábado 23 de octubre del 2012 a las 08:30 a.m., con una duración de tres horas y media. La socialización se realizó en las oficinas de FE Construcciones

**5.7.2 Fase II. Presentación de resultados.**- La presentación del sistema de control interno basado en la metodología de COSO ERM., se desarrolló comunicando a los participantes los resultados obtenidos enfatizando los problemas detectados en la fase de la investigación y las soluciones pertinentes que brinda el sistema con el informe COSO ERM.

Se reviso la información concebida en el proceso del sistema de control interno, principalmente la fase de creación referente a la planificación estratégica.

**5.7.3 Fase III. Análisis y discusión de resultados.**- El área administrativa de FE Construcciones fue la facultada de evaluar la información pertinente suministrada, determinando las ventajas y la utilidad de la misma ya que es una herramienta gerencial que ayuda en la toma de decisiones.

**5.7.4 Fase IV. Determinación de aspectos previos a la implementación.**- Con el apoyo de los propietarios de FE Construcciones se establecieron las premisas con que debe contar el sistema de control interno basado en la metodología COSO ERM. con la finalidad de garantizar la integridad en la información, ejercer un mejor control de los recursos y mitigar los riesgos.

## **5.8 Contrastación de la propuesta con la pregunta de investigación.**

### **¿Cómo determinar e identificar las deficiencias de control interno?**

La propuesta de un sistema de Control Interno desarrollada en este trabajo permite identificar las deficiencias y proporcionar la solución más óptima para mantener un control estricto sobre los recursos de la empresa.

**¿Cuáles son las necesidades de Control Interno en “Fe Construcciones”.**

Las necesidades de control Interno en esta propuesta está direccionada a todos los estamentos e instancias de la empresa, es decir, que se enfoca en el desarrollo del Control Interno para todas y cada una de las áreas de la empresa.

**¿Qué características técnicas debería tener el sistema de control interno para mejorar la gestión Técnica, Administrativa y Financiera de FE Construcciones?**

El sistema de Control Interno que se establece como solución a los problemas de la empresa reúne las características técnicas, administrativas y financieras para obtener mejores resultados en la gestión de Fe Construcciones.

**¿Cómo obtener óptimos resultados con la aplicación de un Sistema de Control Interno en “Fe Construcciones”.**

Los resultados de la aplicación del Sistema de Control Interno propuesto para Fe Construcciones, tendrá que sujetarse a una estricta y oportuna aplicación en base a los procedimientos y normatividad propuesta para el establecimiento de controles oportunos y por supuesto a la toma de decisiones justo a tiempo.

**¿Cómo validar y socializar el sistema para su adecuada aplicación?**

Dentro de la propuesta de solución al problema de Fe Construcciones se establecen los mecanismos más idóneos y adecuados para la validación y socialización del Sistema de Control Interno, con el objetivo de que su aplicación sea lo más pronto posible y en los términos y condiciones adecuadas.

## **5.9 Conclusiones y Recomendaciones.**

### **5.9.1 Conclusiones.**

1. El Control Interno es una herramienta de suma importancia para salvaguardar y proteger los recursos de la empresa, pues su adecuada utilización trae consigo que las entidades sigan un debido orden acorde a lo establecido por las resoluciones y regulaciones pertinentes de cada organismo de control, como el Ministerio de Trabajo, La Cámara de la Construcción, el SRI, la Superintendencia de Compañías, el IESS. Etc. Y Fe construcciones carece de un documento escrito que contemple toda la normativa legal vigente.
2. La utilización del Control Interno en las organizaciones permite que se reduzcan en gran magnitud las ilegalidades y corrupción dentro del marco laboral, ya que obliga a cada elemento de la organización a ser controlado de una forma eficiente, la organización no disponen por escrito de planes de contingencia que permita mitigar los riesgos existentes.
3. El control interno es una herramienta preventiva de los efectos negativos que ocasiona la mala coordinación, relación y la valuación de cada uno de los elementos que forman la gestión gerencial de la empresa, por lo que su contribución permite a la administración anticiparse ante las amenazas que se presentan. Los controles internos al momento no han brindado el apoyo necesario para medir la eficacia y la eficiencia de la gestión administrativa.
4. Las herramientas de control se ha constituido en una necesidad de la empresa moderna para poder hacer frente a los retos del futuro y es necesario que se complemente con el establecimiento de un plan estratégico que defina los objetivos a mediano y largo plazo, garantizando el negocio en marcha.

### **5.9.2 Recomendaciones.**

1. Para mantener la casa en orden se hace indispensable el disponer de una herramienta que permita mantener a buen recaudo los bienes y recursos de la empresa y por supuesto estar en orden con los organismos de control, es por eso que es imperativo implementar un sistema de control interno adecuado, con la finalidad de llevarlo a su máxima desempeño como el pilar de la administración por ser una herramienta de apoyo gerencial.
2. Controlar efectivamente la organización es prioritario mediante el uso de un efectivo sistema de Control Interno para mantener un estricto y permanente control sobre todo el contexto de la empresa, tanto aspectos técnicos, operativos, administrativos e inclusive directivo, en procura de obtener los mejores resultados posibles.
3. Se hace necesario la implementación de un sistema de control interno para prevenir aspectos negativos dentro de la organización, y conseguir que todos los elementos que conforman la institución se encuentren correctamente relacionados y que contribuyan a alcanzar niveles óptimos de efectividad y eficiencia administrativa.
4. La planificación es de vital importancia para la organización, estableciendo un plan estratégico que defina los objetivos a mediano y largo plazo en base al cuadro de mando integral que permita definir los objetivos corporativos, plan de acción y mapa estratégico, con la finalidad de mantener el negocio en marcha y elaborar planes de contingencia y planes de acción que permita mitigar los riesgos existentes en todas las áreas de la empresa.

## 5. Bibliografía.

1. ESTUPIÑÁN R. (2007) Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales. Análisis de informe COSO I y II Editorial: Ecoe Ediciones
2. MANTILLA S. (2009) Auditoría del Control Interno Editorial: Ecoe Ediciones
3. HENAO ROBLEDO F. (2012) Factores de Riesgo Asociados en la Construcción Editorial: Ecoe Ediciones
4. VÉRTICE S.L. (2012) Prevención de Riesgos Laborales en la Construcción. Familia Profesional Edificación y Obra Civil. Editorial: MAD
5. VARIOS AUTORES (2012) Daños al Ecosistema y al Medio Ambiente Editorial: Editorial Astrea
6. OLLÉ M. Y VV.AA. (2007) El Plan de Empresa Editorial: Marcombo
7. ISAZA A. (2012) Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad. Editorial: Ediciones de la U
8. ISAZA A. (2012) Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad: Guía para su Implementación en Empresas Públicas y Privadas, Bogotá Editorial: Ediciones de la U
9. MONTILLA O. / MONTES C. / MEJÍA E. (2008) Control Interno en el Sector Público, Cali Editorial: Universidad Libre Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
10. RODRÍGUEZ H. (2008) Estudios de Impacto Ambiental, Colombia Editorial: Escuela Colombiana de Ingeniería
11. VIDAL LÓPEZ R. (2010) Evaluación del impacto ambiental Editorial: MEC y D

12. ENRIQUE M. (2011) Evaluación del Impacto Ambiental. Conceptos y Métodos Editorial: Ecoe, Ediciones
13. GÓMEZ N. (2012) Planificación Estratégica Editorial: Narcea
14. LÓPEZ F. (2012) Cómo Gestionar la Comunicación Editorial: Narcea
15. MORAGAS M. (2011) Interpretar la Comunicación Editorial: Gedisa
16. FONSECA S. (2012) Comunicación oral y Escrita, Mexico Editorial: Pearson
17. VV.AA. (2009) Expresión y comunicación Editorial: EDITEX
18. JIMÉNEZ J. Y Otros (2008) Contratas y Subcontratas en el Sector de la Construcción Editorial: Editorial Lex Nova
19. MENDOZA O. (2012) Gestión Integral de Riesgos Editorial: Bravo & Sánchez
20. Diz E. (2009) Teoría de Riesgo Editorial: Ecoe Ediciones
21. VV.AA. (2010) Prevención de riesgos laborales general y sectorial por profesiones Editorial: Editorial MAD
22. MANTILLA S. (2007) Control Interno. Informe Coso ER Editorial: Ecoe Ediciones

## **Lincografía**

[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_gestion\\_estragica\\_del\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_estragica_del_clima_laboral)

[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_control\\_interno\\_dentro\\_de\\_la\\_organizacion](http://www.degerencia.com/articulo/el_control_interno_dentro_de_la_organizacion)

[http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)

[http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/gestion\\_de\\_riesgos\\_en\\_ingenieria\\_del\\_software-proyeccion\\_del\\_riesgo/3620-12](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/gestion_de_riesgos_en_ingenieria_del_software-proyeccion_del_riesgo/3620-12)

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Flujogramas/157841.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Organigramas/4480.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Comendio-Administrativo-Manuales/14432.html>

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/prevencion-intervencion-seguridad-industrial-escolar/prevencion-intervencion-seguridad-industrial-escolar.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos60/higiene-seguridad-industrial/higiene-seguridad-industrial.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos904/seguridad-industrial-salud/seguridad-industrial-salud.shtml>

[http://www.deloitte.com/view/en\\_GX/global/services/tax/911453a622701210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.html](http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/services/tax/911453a622701210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.html)

[http://www.deloitte.com/view/en\\_GX/global/services/tax/tax-publications/1920084ca2b93210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.html](http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/services/tax/tax-publications/1920084ca2b93210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.html)

**Anexos:**

Anexo 1

Encuesta dirigida al personal de constructores de la Ciudad de Ibarra

Anexo 2

Certificaciones de Constructores

Anexo 3

Reglamento Interno de FE Construcciones

Anexo 4

Manual de Funciones de FE Construcciones

Anexo 5

Acta de validación de la propuesta

Anexo 6

Evaluación de Expertos

Anexo 1.

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## MAESTRIA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUITORIA

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE CONSTRUCTORES DE LA CIUDAD DE IBARRA

La finalidad de la presente encuesta es definir el grado de aplicación de los sistemas de Control Interno en las Constructoras de la Ciudad de Ibarra para determinar si se está aplicando adecuadamente estos procesos, cuyas opiniones son reservadas con el objetivo de ser básicas para determinar la existencia o no de sistemas de Control Interno.

Instrucciones:

Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.  
Marque con una X en el paréntesis según corresponda su respuesta.

Cuestionario

1. En su opinión un sistema de Control Interno se utiliza para determinar:
  - a) Los riesgos de control interno ( )
  - b) El grado de control y seguimiento de proc. ( )
  - c) Las normas y principios a verificar ( )
  - d) Todas las anteriores ( )
2. Cree que un sistema de Control Interno fundamenta su base legal de aplicación en:
  - a) La Ley de Régimen Tributario ( )
  - b) El Código de Trabajo ( )
  - c) En La Ley de Compañías ( )
  - d) Todas las anteriores ( )
3. El plazo para implementar un sistema de control Interno de ser:
  - a) Corto ( )
  - b) Mediano ( )
  - c) Largo ( )
4. En su opinión un sistema de control interno debe aplicarse a nivel?
  - a) Institucional ( )
  - b) Departamental ( )
5. El nivel de responsabilidad en la aplicación de un sistema de control interno es:
  - a) Alto ( )
  - b) Medio ( )
  - c) Bajo ( )
6. La administración de un sistema de control interno debe estar condicionado por:
  - a) Nivel de instrucción ( )
  - b) Conocimiento requeridos( )
  - c) Destrezas y capacidades( )
  - d) Experiencia ( )
7. La utilización de recursos para la implementación de un sistema de Control Interno debe ser:
  - a) Alto ( )
  - b) Medio ( )
  - c) Bajo ( )
8. Las recursos técnicos a utilizar por un sistema Control Interno son:
  - a) Software ( )
  - b) Utilitarios ( )
  - c) Manuales ( )
  - d) Todos ( )

9. Considera que la utilización de herramientas de la administración y control como el código de ética y conducta es:
  - a) Importante ( )
  - b) Poco importante ( )
  - c) nada importante ( )
10. Los manuales y organigrama que posee la empresa los considera:
  - a) Adecuados ( )
  - b) Poco adecuados ( )
  - c) nada adecuados ( )
11. La planeación de actividades para eliminar las deficiencias en un Sistema de Control Interno se realizan en función de políticas globales como:
  - a) Administrativas ( )
  - b) Financieras ( )
  - c) Técnicas ( )
  - d) Comerciales ( )
12. Para disminuir las deficiencias de un Sistema de Control Interno debe existir una planeación de actividades en base a un plan maestro que se ejecute en un plazo:
  - a) Corto ( )
  - b) Mediano ( )
  - c) Largo ( )
13. En que porcentaje considera la utilización de la capacidad instalada de su constructora:
  - a) 100% y 80% ( )
  - b) 80% y 60% ( )
  - c) Menos del 60% ( )
14. En el Equipo y Maquinaria de su constructora se realiza:
  - a) Mantenimiento preventivo ( )
  - b) Mantenimiento correctivo ( )
15. La responsabilidad del personal en el manejo de los recursos de la constructora es:
  - a) Alto ( )
  - b) Medio ( )
  - c) Bajo ( )
16. Las estrategias que se implementen para la evaluación de la gestión de la constructora y su personal considera que:
  - a) Innovan ( )
  - b) Dinamizan ( )
  - c) Facilitan ( )
  - d) Entorpecen ( )
17. Las tácticas para evaluar los procesos de gestión a través de un Sistema de Control Interno considera usted que:
  - a) Fortalecen ( )
  - b) Optimizan ( )
  - c) Presionan ( )
18. Considera que la información interna para evaluar la gestión es:
  - a) Confiable ( )
  - b) Clara ( )
  - c) Oportuna ( )
  - d) Ninguna ( )

Observaciones:

---



---

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 2

## CERTIFICADOS DE CONSTRUCTORES

La presente tiene la finalidad:

### CERTIFICAR

Que el Ing. Tyrone Echegaray Chang, en el mes de febrero de 2012 aplicó una encuesta sobre sistema de Control interno de mi constructora, la misma que fue autorizada y se aplicó al personal que trabaja bajo mi responsabilidad, el objetivo de este trabajo es obtener la información para el desarrollo de la tesis de maestría del antes mencionado ingeniero

Ibarra, a 19 de Noviembre de 2012

Atentamente,



Arq, Franklin Marcelo Ortiz Vinueza  
C.C. 0400488568

## CERTIFICADO

Yo, Ing. Nestor Amado Ramírez Bosques me permito certificar, El Ing. Tyrone Echegaray Chang, realizó en febrero de 2012 una encuesta sobre sistema de Control interno de mi constructora, la misma que fue autorizada y se aplicó al personal que trabaja en las áreas administrativas y operativas, esta encuesta podrá ser utilizada únicamente para el desarrollo de la tesis de maestría del Ing. Echegaray.

Por lo expuesto autorizo su utilización para los fines antes indicados.

Ibarra, a 19 de Noviembre de 2012

Atentamente,



Ing. Nestor Ramírez Bosques  
C.C. 1700158940

## CERTIFICADO

Yo, Ing. Oscar Alfonso castro Villacrés, con cédula de ciudadanía No. 1708022916, en mi calidad de Gerente General de la Empresa MEC PROMOTORES S.A. con RUC. 1091733117001, certifico que el Ing. Tyrone Echegaray Chang, aplicó una encuesta sobre Control Interno en empresas constructoras al personal de la Empresa para obtener información para la elaboración de su tesis de maestría, esta encuesta fue realizada durante el mes de febrero de 2012.

Por lo expuesto el Ing. Echegaray puede hacer uso de la presente para justificar en su tesis el trabajo realizado.

Ibarra, a 28 de Noviembre de 2012

Atentamente,



Ing. Oscar Castro Villacrés  
GERENTE GENERAL  
MEC PROMOTORES S.A.

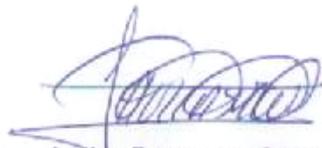
# CERTIFICACION

El Ing. Tyrone Echegaray Chang, solicitó el febrero de 2012, el realizar una encuesta sobre sistema de Control interno, la misma que fue autorizada y se aplicó al personal que trabaja en el área de construcción, la información obtenida únicamente deberá ser utilizada para el desarrollo de la tesis de maestría del Ing. Echegaray.

Extiendo esta certificación y confirmo que se realizó dicho trabajo, pero ratifico que el uso será para el desarrollo de la tesis.

Ibarra, a 26 de Noviembre de 2012

Atentamente,



Ing. Javier Buenaño Cabrera  
C.C. 1704196052

# CERTIFICACION

A petición verbal del interesado Ing. Tyrone Echegaray Chang, tengo a bien certificar que dicha persona realizó una encuesta al personal a mi cargo, esta encuesta se refiere al Sistema de Control Interno, esta encuesta fue aplicada en el mes de febrero de 2012.

Certifico que esta encuesta fue realizada a mi personal y la información que pueda recabar deberá ser utilizada exclusivamente para el desarrollo de su tesis de maestría.

Ibarra, a 29 de Noviembre de 2012

Atentamente,



Arq. Medardo Granda  
C.C. 1706288022

## **REGLAMENTO INTERNO FE CONSTRUCCIONES**

### **CONTENIDO**

#### **CAPÍTULO I**

DEL AMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

#### **CAPÍTULO II**

DE LA CLASIFICACIÓN INTERNA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE EMPLEADOS

#### **CAPÍTULO III**

DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL Y SUS GARANTIAS Y DERECHOS

#### **CAPÍTULO IV**

DEL CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO, EJECUCIÓN Y PAGO DE REMUNERACIONES

#### **CAPÍTULO V**

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

#### **CAPÍTULO VI**

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

#### **CAPÍTULO VII**

PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES.

#### **CAPÍTULO VIII**

DEL PERSONAL QUE MANEJA DINERO

#### **CAPÍTULO IX**

DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES

DISPOSICIONES GENERALES

La empresa FE CONSTRUCCIONES quien en adelante será denominado “el Empleador”, es una empresa dedicada a la construcción, su domicilio en la ciudad de Ibarra. En cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código del Trabajo y para los efectos previstos en el numeral 12 del artículo 42, en el literal e) del artículo 45, así como para regular las relaciones de trabajo con sus trabajadores, en adelante denominados “los trabajadores”, el Empleador dicta el presente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO; el cual, una vez aprobado por la Dirección Regional de Trabajo, deberá ser observado estrictamente tanto por el Empleador como por sus trabajadores y surtirá todos los efectos legales.

## **CAPÍTULO I**

### **DEL AMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO DE TRABAJO.**

**Art. 1.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones Empleado - Patronales entre la empresa FE CONSTRUCCIONES y el personal de Trabajadores y empleados que presta sus servicios en la misma en todas sus áreas, dependencias, oficinas, sucursales; y en general, en los lugares de trabajo, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de trabajo que los vincule con la empresa e independientemente de sus funciones o jerarquías; respetándose las disposiciones del Código del Trabajo y más Leyes conexas. Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno de Trabajo.

Para efectos de este Reglamento, se le podrá denominar también: Al representante legal como EL EMPLEADOR; y al personal individual o en conjunto considerado, simplemente como el o los EMPLEADOS, según el caso.

Para efectos de la responsabilidad patronal de la empresa FE CONSTRUCCIONES de sus trabajadores, prevalecerá lo determinado en el artículo 36 del Código de Trabajo.

**Art 2.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo es de aplicación obligatoria en las Oficinas Administrativas, operativas, técnicas e instalaciones que mantiene la empresa. Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo que antecede, todo empleado de la Compañía queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento, causa eximente de responsabilidad para ninguno de los empleados.

Art. 3.- AUTORIDAD.- El Empleador no reconocerá como válido ningún documento, contrato, acuerdo, convenio, comunicación, memorando, circular, autorización, carta o permiso que no lleve su firma o de un funcionario con poder o autorización suficiente para generar dicho documento.

**Art 4.-** Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código del Trabajo, y con el objeto de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, EL EMPLEADOR mantendrá en exhibición permanente en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia auténtica de este instrumento junto con la copia del Reglamento legalizado, aprobado por la Dirección Regional de Trabajo. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado a cada empleado.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LA CLASIFICACIÓN INTERNA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

**Art. 5.-** Son Trabajadores de la empresa FE CONSTRUCCIONES todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales para la Compañía en

virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban su remuneración directamente de la Compañía.

**Art .6.-** Para efectos de orden interno-administrativo, los empleados de la empresa FE CONSTRUCCIONES, se dividen en: gerencia, jefaturas y Empleados: operativos y obreros.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LA ADMISIÓN, REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL Y SUS GARANTIAS Y DERECHOS**

**Art.7.-** La admisión de los empleados es potestativa del EMPLEADOR, debiendo él o la aspirante proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara, y verás, obligatoria y fielmente, todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el registro que para el efecto lleva la Compañía.

Una vez revisados los documentos que acrediten su formación y experiencia, el Empleador exigirá al candidato que se someta a pruebas y procedimientos de selección para determinar su capacidad, experiencia e idoneidad para las funciones a las que aspira. Por el solo hecho de aceptar una solicitud de empleo, el Empleador no adquiere obligación alguna con el solicitante. La relación laboral se inicia con la firma del contrato de trabajo.

**Art. 8.- DOCUMENTOS PARA EL INGRESO.-** Antes de iniciar la prestación de sus servicios, el trabajador deberá presentar los siguientes documentos:

1. Cédula de ciudadanía.
2. Certificado de votación.
3. Hoja de vida actualizada.

4. Dos certificados anteriores de trabajo, cuando han tenido experiencia previa, en los cuales se acredite tipo de servicio, clase de trabajo, salario percibido, según el Art. 42 del Código de Trabajo.
5. Títulos o certificados de estudios.
6. Los trabajadores extranjeros deberán, además, presentar los documentos que las normas legales exijan para laborar en el país. Será responsabilidad del trabajador extranjero mantener actualizado y en orden estos documentos.
7. Para efectos tributarios, quienes hayan laborado en el mismo año calendario para otro empleador deben presentar el formulario tributario 107 de retenciones en la fuente extendida por el empleador anterior si fuere el caso.
8. Documentos especiales que en razón de las actividades del trabajador sean necesarios, tales como: licencia profesional para choferes, carnet profesional, carnet de salud, etc.
9. Llenar la solicitud correspondiente de Datos Personales y Referencias elaborados por la compañía empleadora, la misma que deberá contener nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria y cargas familiares. Para el caso de que sea contratado, estas últimas podrán ser alegadas por el Trabajador, previa a la presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales.

Art. 9.- FORMA ESCRITA.- Los contratos de trabajo serán celebrados por escrito y registrados ante el Inspector del Trabajo.

Art. 10.- SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO.- Ningún aspirante a trabajador del Empleador se considerará como tal, mientras no suscriba el correspondiente contrato de trabajo. El único funcionario autorizado a suscribir contratos de trabajo a nombre del Empleador es el personero facultado por aquel. En caso de que lo hiciere otra persona sin capacidad de representar al Empleador, tal contratación será nula y se aplicará a la

persona que suscribió el contrato a nombre del Empleador la sanción que corresponde a una falta grave, según las normas de este reglamento.

**Art. 11.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES.-** Las funciones y responsabilidades que se realicen en cada puesto serán especificadas en el correspondiente manual de funciones aprobado por el Empleador siempre y cuando no vaya en contra de disposiciones legales. Todos los trabajadores deberán someterse a dichas descripciones o especificaciones en cuanto al procedimiento y los sistemas de actividad que se dispongan

El o la aspirante deberán reunir los requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los que se requerirán de acuerdo al cargo que aspire desempeñar.

Está en la libertad de solicitar y verificar las referencias presentadas.

Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado, previa solicitud de visto bueno de la Compañía, al tenor de lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 310 del Código del Trabajo.

**Art.12.-** Cualquier cambio de domicilio o estado civil, deberá ser notificado por el Trabajador a la persona responsable de Recursos Humanos en la matriz, comunicación que deberá efectuar en un término no mayor de cinco días contados a partir del momento en que ocurrió dicho cambio. De no cumplirse con esta obligación, EL EMPLEADOR considerará como domicilio del Trabajador la dirección y el estado civil, que consta en los registros que para el caso lleva la Compañía. Información que como queda expresado en el Artículo anterior, es proporcionada por el empleado al momento de llenar el formulario de solicitud de admisión para laborar en la Empresa.

**Art. 13.-** Como norma general, todo Trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en FE CONSTRUCCIONES, deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un período de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código del Trabajo, salvo el caso de que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de Contratos de Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional. Sin embargo de lo expresado, y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del período de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio del EMPLEADOR, éste podrá omitir tal particular cuando las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente. Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para FE CONSTRUCCIONES, y reingresen a la empresa, deberán igualmente suscribir un contrato de trabajo a tiempo fijo o tiempo indefinido, pero sin cláusula de prueba, y se considerarán trabajadores estables sólo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio, computado dicho tiempo de servicio desde la fecha de su nuevo ingreso. Sin perjuicio de que puedan ser contratados bajo otras modalidades, como es el caso de eventuales, temporales, ocasionales o por obra cierta, modalidades que por su naturaleza no dan la calidad de estables, por cuanto este tipo de contratos no implican labores por más de un año de servicio continuo.

**Art.14.-** Los Trabajadores que fueren contratados en calidad de Empleados, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.

**Art.15.-** Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Compañía, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo del EMPLEADOR determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser

llenadas por empleados de la Compañía, EL EMPLEADOR tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

**Art .16.-** A parte de las garantías estipuladas en el Código de Trabajo FE CONTRUCCIONES, asegura a los empleados las siguientes:

1.-EL EMPLEADOR se preocupará por mantener un ambiente laboral adecuado y seguro que permita un óptimo desempeño de los empleados y que sea apto para mantener un buen estado de salud físico y mental, mantener las buenas relaciones y armonía a fin de consolidar un verdadero equipo de trabajo.

2.-Fomentar el desarrollo espiritual y profesional de los empleados, a través del apoyo, asistencia y capacitación de acuerdo a las capacidades económicas de la organización

3.-Brindar igual oportunidad de participación y promoción dentro de la organización

4.-Ser evaluado periódicamente y recibir retroalimentación oportuna sobre su desempeño

5.-Recibir certificados de trabajo cuando lo requiera que estén relacionados con su actividad.

6.-Ser escuchado y presentar pruebas de descargo antes de ser sancionado

7.-Hacer propuestas y participar activamente en los cambios que conlleven un mejoramiento continuo de la organización.

**Art. 17.-** Reclamos de los empleados.- Todo empleado que se sienta perjudicado en sus derechos presentará el reclamo respectivo por escrito a su Jefe inmediato superior; de no solucionarse el caso se recurrirá a la unidad de Recursos Humanos y como última instancia a la Gerencia, todos los reclamos deberán tener una respuesta escrita dentro del ámbito de su competencia, dentro de 8 días laborables de presentado el reclamo.

El reclamo deberá ser sustentado, es decir, contará con los argumentos que amerite, caso contrario no será aceptado.

EL EMPLEADOR garantiza que no se tomarán represalias de ninguna naturaleza contra los empleados que realicen los reclamos.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **DEL CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO Y OTRAS NORMAS RELATIVAS AL HORARIO, EJECUCIÓN, LICENCIAS, VACACIONES Y PAGO DE REMUNERACIONES.**

**Art.18.-** Los horarios de trabajo serán los que para cada caso estipule la Administración normalmente se cumplirá con el siguiente horario establecido de 7.00 a.m. a las 12 p.m. y de 13 p.m. a 16 p.m. de lunes a viernes. Sin perjuicio de que la Compañía, según sus necesidades, pueda mantener o cambiar los horarios de trabajo previa aprobación de la Dirección Regional del Trabajo; los Trabajadores procurarán no abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente.

**Art.19.-** Descanso semanal; La jornada semanal de trabajo, será de (40) horas distribuidas en ocho horas diarias, durante cinco días. Los días sábado y domingo son de descanso obligatorio.

**Art .20.-** Todo Trabajador está en la obligación de registrar personalmente su sistema de control de tiempo, tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias. Este registro permitirá a la empresa verificar su horario de trabajo, horas suplementarias. En el caso de Gerente, Presidente ellos no están en la obligación de registrar su ingreso o salida, debido a que su nivel de responsabilidad le exige, trabajar en muchas circunstancias en una jornada de trabajo mayor a la normalmente establecida por la empresa, o en horario diferente.

**Art.21.-** Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias sin estar previamente autorizado por los Funcionarios con competencia y facultad para ello.

**Art.22.-** Permisos:

1.-Se entiende por permiso, la autorización para salir durante el horario de trabajo diario o para no acudir al mismo, por un tiempo no mayor de dos días consecutivos.

Las ausencias durante plazos más largos se rigen por las normas de licencias que figuran en el presente Reglamento.

2.-Los permisos deberán ser canalizados a través de la Jefatura Directa y Gerencia General.

De todas estas autorizaciones se informará por escrito al responsable de Recursos Humanos.

3.-La concesión del permiso constará siempre por escrito, entregando una copia al interesado. Se interpretará que la salida o ausencia ha sido sin autorización si carece de la misma por escrito

Será un deber conceder el permiso cuando concurra alguna de las siguientes causas:

4.-Cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público que no pueda llevarse a efecto fuera del horario de trabajo.

Se entiende por deber de carácter público la actuación personal y circunstancial ante un Organismo del Estado, en virtud de requerimiento o citación y que no se puede realizarla por escrito, ni por delegación a un familiar.

- a) Consulta a especialistas por enfermedad.
- b) Enfermedad grave o fallecimiento del cónyuge, los hijos, los padres, abuelos, nietos o hermanos. Alumbramiento de la esposa.
- c) Exámenes de estudios profesionales.
- d) Madres con hijos lactantes. En el respectivo periodo de lactancia.
- e) Enfermedad profesional.
- f) Otros.

En cada caso se otorgará permiso por el tiempo mínimo indispensable para cumplir con el deber y, en ningún caso, será mayor de dos días como medida inmediata y hasta 3, con los trámites previstos en la Ley.

**Art.23.-** Vacaciones: El disfrute de las vacaciones se sujetará a las normas contenidas en el artículo 69 de código de trabajo.

Para hacer uso del derecho a vacaciones conferido por la Ley, los empleados deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Haber trabajado durante doce meses continuos
- b) Que la solicitud sea aprobada por el Jefe inmediato; y
- c) Que el responsable de Recursos Humanos, presente el respectivo informe.

El goce de las vacaciones se sujetará al calendario que para el efecto formule cada Departamento en enero de cada año, después de conocer los informes que sobre las necesidades del trabajo emitan los Jefes Seccionales

El calendario de vacaciones será elaborado atendiendo a la necesidad institucional y será aprobado por el jefe inmediato y podrá ser alterado con la respectiva justificación que pueden ser situaciones emergentes.

Las vacaciones serán tomadas obligatoriamente, las únicas vacaciones que serán compensadas en dinero, serán a causa de salida definitiva del personal de la organización o cuando la Gerencia General por alguna eventualidad así lo disponga.

Nadie será negado por ninguna causa a utilizar su tiempo de vacaciones, salvo casos de extrema urgencia y requerimiento de la organización.

**Art.24.-** Licencias: De conformidad con la Ley se otorgarán licencias con sueldo y sin sueldo, en los siguientes casos:

- a) Por enfermedad profesional que le incapacite al servidor temporalmente, hasta por 3 días cada año, debiéndose comprobar aquella, mediante certificación de un facultativo del Departamento Médico del Seguro Social y, en los lugares que no se dispone del servicio médico del Seguro Social, mediante certificado extendido por el facultativo que atendió el caso.
- b) Por calamidad doméstica, esto es, enfermedad grave, accidente o fallecimiento de los padres, cónyuge o hijos, e igualmente por siniestros que afecten la propiedad o bienes del servidor. La licencia no podrá exceder de tres días.
- c) Para concurrir a los seminarios, reuniones, conferencias y visitas de observación que interesen a la administración, por el

tiempo que demande la concurrencia a dichos eventos y, siempre que, a juicio de la Jefatura respectiva, así convenga.

- d) Las mujeres grávidas tendrán derecho a licencia con sueldo durante dos semanas anteriores y diez posteriores al parto. Durante la lactancia tendrán derechos a permisos especiales que, acumulados, no excedan de dos horas diarias hasta que el bebe cumpla un año. Igualmente la empresa reconocerá los permisos por paternidad conforme los períodos establecido en la ley.
- e) La empresa concederá licencia con derecho a remuneración por matrimonio una sola vez, tres días laborables contados a partir de la fecha de éste. Para hacer uso de este derecho el empleado deberá presentar la partida matrimonial adjuntando la solicitud de permiso respectivo, documentos que una vez aprobados por la Gerencia se enviará a la Unidad de Recursos Humanos.
- f) La Organización concederá licencia sin derecho a remuneración, de manera excepcional en los casos que a juicio de la Junta Directiva y la Gerencia crean convenientes, siempre y cuando el empleado haya laborado por lo menos 2 años consecutivos de trabajo.
- g) Otros, conforme considere oportuno, actitud del trabajador, colaboración.

**Art.25.-** Las remuneraciones se calcularán de acuerdo a los tiempos de trabajo registrados en los sistemas de control de tiempo, previa verificación por parte de la Administración.

La política de sueldos y remuneraciones será revisada una vez por año, por la Junta Directiva de FE CONSTRUCCIONES, basándose en la disponibilidad de la Organización, incluyendo los ajustes que determine el Gobierno ecuatoriano.

**Art.26.-** De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador.

Las remuneraciones se pagarán directamente al Trabajador o a la persona que estuviere expresamente autorizada por escrito por aquel para percibir su remuneración.

Para las utilidades el trabajador deberá presentar hasta el 15 de marzo de cada año, los justificativos que acrediten sus cargas familiares, como: partidas de nacimiento de hijos y acta matrimonial o declaración juramentada de unión libre.

Acreditará las remuneraciones de sus Trabajadores en sus respectivas cuentas bancarias, en una Institución Bancaria previamente determinada por las partes y se procederá a entregar la respectiva liquidación mensual de sus haberes en el que constará: El nombre del Trabajador, el valor percibido, el período al que corresponde el pago, las deducciones por aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del impuesto a la renta, si hubiere lugar, los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constará el saldo neto o el haber final al que tenga derecho el Trabajador. Por convenio escrito entre la Compañía y un empleado individualmente.

Cuando un Trabajador no esté conforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá expresar su disconformidad, reclamo o queja dentro de los treinta días posteriores al pago.

## **CAPÍTULO V**

### **OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.**

Art. 27.- Son obligaciones de los trabajadores adicionalmente a las establecidas en el artículo 45 del Código de Trabajo y demás determinadas por la ley, su respectivo contrato de trabajo y este reglamento, las siguientes:

- 1.- Asistir puntualmente a su lugar de trabajo.
- 2.- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados;
- 3.- Observar buena conducta y presencia decorosa en el cumplimiento de sus funciones para las que fue contratado.
- 4.- Respetar a sus superiores, mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, observando la más estricta disciplina.
- 5.- Cumplir responsablemente las disposiciones contenidas en el presente Reglamento Interno del Trabajo;
- 7.- Actuar con absoluto respeto y cortesía frente a los clientes;
- 8.- Sujetarse a las medidas preventivas de higiene que establece la Ley;
- 9.- Cuidar por la buena conservación y aseo de las máquinas, productos, y demás instrumentos. que se encuentren bajo su responsabilidad manteniendo siempre limpio y ordenado su puesto de trabajo;
- 10.- Utilizar el uniforme entregado por el Empleador de manera gratuita, en las horas de trabajo y mantenerlo en buen estado;
- 11.- Guardar una inmejorable conducta en todo sentido, respetando las normas de moral y disciplina;
- 12.- Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde debe desempeñar sus labores;
- 13.- Prestar toda la colaboración posible en caso de siniestros o riesgos inminentes que afecten o lesionen a las personas o bienes del Empleador;
- 14.- Realizar los cursos de perfeccionamiento para los cuales fuere designado;
- 15.- Cuidar debidamente las herramientas, instrumentos, a cargo del trabajador, con el objeto de conservarlas en estado de funcionamiento,

debiendo dar además inmediato aviso a su superior cuando dichos implementos sufrieren algún desperfecto, para la reparación respectiva.

Se prohíbe terminantemente al trabajador proceder por su cuenta a la reparación y, si a causa de no obedecer esta prohibición, se aumenta el daño o se hace imposible reparar el implemento, el trabajador responderá por los daños y perjuicios ocasionados al Empleador;

16.- Cuidar que no se desperdicien los productos, materiales o suministros que recibe el trabajador y devolver el que no empleare;

17.- Cumplir exactamente el horario diario de trabajo en el turno que le corresponda, para lo cual se deberá firmar personalmente la entrada y salida;

18.- Suministrar tanto a sus Jefes inmediatos y superiores la información completa oportuna y detallada de cualquier daño o novedades que se produzcan con los bienes del Empleador;

19.- Buscar el constante perfeccionamiento y mayores conocimientos de sus labores y de las de otros para profesionalizarse y poder ocupar puestos de mayor complejidad;

20.- Informar inmediatamente al Jefe inmediato, o persona autorizada cuando se produjeran cambios de estado civil, nacimientos de hijos, etc. comprobados con los documentos respectivos, además de los que se produjeran en cuando a cambios de domicilio y número telefónico;

21.- Cumplir las disposiciones de acuerdo a sus funciones para la cual fue contratado sean verbales o escritas emanadas por los representantes y ejecutivos del Empleador, en caso de no hacerlo y por esa omisión se produjera algún incidente que afecte los intereses del Empleador, se considerará como falta grave.

22.- Dar aviso al Empleador cuando por causa justificada faltare al trabajo, debiendo acreditarla por escrito ante su inmediato superior jerárquico cuando se reincorpore a trabajar, caso contrario será sancionado conforme lo establece el presente Reglamento y el Código del Trabajo;

- 23.- Utilizar las herramientas e instrumentos, en general bienes de propiedad del Empleador sólo para asuntos de trabajo;
- 24.- Mantener con seguridades los escritorios de uso personal, con el objeto de evitar daños y/o pérdidas de documentos y bienes, así como apagar los equipos que se encuentren bajo custodia cuando se encuentren fuera de su uso;
- 25.- Asistir puntualmente a los eventos o reuniones convocadas por el Empleador;
- 26.- Entregar al Empleador, la información o documentación necesaria siempre y cuando ésta guarde relación con las funciones para las cuales ha sido contratado.
- 27.- Notificar inmediatamente a su Jefe Inmediato cualquier acto que ponga en peligro los bienes del Empleador, la integridad de las personas o que constituya una violación al presente reglamento.
- 28.- Reemplazar a petición del Empleador al trabajador temporalmente ausente previo su consentimiento.
- 29.- Guardar la más estricta reserva de toda la información y conocimientos técnicos que adquiere o a los que llegare a tener acceso, en razón de trabajar con el empleador y que son considerados como reservados o confidenciales.
- 30.- Cumplir con las disposiciones emitidas por el Empleador, especialmente en los manuales o procedimientos de funciones, en caso de no hacerlo, se considerará como falta grave para efectos del presente reglamento siempre y cuando no vaya en contra de disposiciones legales.
- 31.- Cumplir con las labores asignadas de acuerdo a las funciones para las que fue contratado en forma eficiente, y profesional, siguiendo las normas, estándares y políticas establecidas por el Empleador.
- 32.- Las demás establecidas en este reglamento interno de trabajo.

## **CAPÍTULO VI**

### **OBLIGACIONES y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR**

Art. 28.- Además de lo prescrito en el Artículo 42 del Código del Trabajo será obligación del Empleador lo siguiente:

1. Velar por que se brinde al personal un buen trato por parte de todos los funcionarios.
2. El pago exacto de los sueldos, salarios y demás beneficios establecidos de acuerdo a la ley ocupacional de los trabajadores y a la calificación del Empleador.
3. El envío de los valores por concepto de aportaciones que por ley deba hacer al IESS, de manera que puedan gozar los trabajadores de todas sus prestaciones.
4. Mantener una comunicación con el personal, a fin de propender a una relación armoniosa entre los trabajadores y su Empleador.
5. Dar solución justa por parte del funcionario competente al Empleador, a los requerimientos de los trabajadores, con explicaciones razonables en caso de ser negativa.
6. Pagar el trabajo suplementario o extraordinario al personal que tuviere derecho; y
7. En general cumplir con el presente reglamento y demás leyes que regulan las actividades laborales.

Art. 29.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador

1. Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
2. Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración diaria por concepto de multas;
3. Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
4. Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
5. Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
6. Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
7. Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
8. Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;

9. Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores; y,
10. Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren.

## **CAPÍTULO VII**

### **PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES.**

**Art. 30.-**Además de lo establecido en el Artículo 46 del Código del Trabajo, el Empleador prohíbe a los trabajadores:

1. Negarse a trabajar en las labores, funciones y horarios a los que estuviere destinado según su contrato de trabajo y/o encargar a otra persona la realización de los mismos.
2. Suspender sus labores, salvo causas legales o autorización del Empleador.
3. Ingerir bebidas alcohólicas, durante las jornadas de trabajo, dentro o fuera del trabajo. Introducir bebidas alcohólicas o estupefacientes. No se permitirá ingresar al trabajo o sitio de trabajo cuando estuviere bajo los efectos del alcohol o estupefaciente.
4. Conducir vehículo de propiedad del Empleador o arrendados por ella, sin previa autorización del Empleador o quien hiciera sus veces y sin portar la licencia de conducir vigente.
5. Abandonar la jornada de trabajo sin causa legal, dejar de laborar o trasladarse a un lugar distinto de aquel en que debe realizar la labor asignada, sin autorización de su jefe.
6. Atender o aceptar visitas en horas de labor, si no son relacionadas con su trabajo o personales por necesidad.

7. Permanecer en los locales del lugar trabajo después que ha terminado su horario de trabajo, sin autorización expresa de sus superiores.

8.-Alterar, borrar, rectificar, destruir o desaparecer los documentos del Empleador. Esta prohibición se extiende a los registros de asistencia, planillas, roles y en general cualquier escrito del Empleador.

9.-Intervenir en actividades políticas o religiosas dentro de cualquiera de las dependencias del lugar de trabajo.

10.-Divulgar entre sus compañeros o a terceros información que con relación a su trabajo la hubiera conocido, debiendo guardarse la correspondiente reserva sobre todos los asuntos que se tramitan en su dependencia, siendo la única persona autorizada para conocerlos o darlos a conocer el Empleador o a la persona expresamente designada por éste.

11.-Divulgar información confidencial técnica, comercial o financiera, así como de documentos y asuntos reservados relativos al giro del negocio, a quien no esté debidamente autorizado por el Empleador para recibirla.

12.-Realizar colectas, rifas, ventas o cualquier clase de propaganda que no haya sido autorizada previamente por el Empleador.

13.-Ofender, hostilizar o agredir al Gerente General, jefes inmediatos o compañeros de trabajo dentro o fuera de las oficinas o cualquier lugar de actividades del Empleador.

14.-Obtener permisos o autorizaciones de diversa índole mediante certificados falsos, justificaciones alteradas o producto de engaño. El trabajador que incurriere en esta anomalía cometerá una falta grave para los fines de este reglamento.

15.-Poner en peligro su propia seguridad o la de sus compañeros de trabajo, o las oficinas y locales del Empleador por actitud negligente o imprudente, cualquiera sea la naturaleza del acto dañoso que pueda resultar o no reportar inmediatamente los daños que se produjeran en las instalaciones;

- 16.-No desarrollar las actividades propias de su trabajo y/o dejar su área de trabajo y/o encargar el trabajo a personas no autorizadas por el Jefe directo;
- 17.-Leer durante el horario de trabajo: libros, revistas, periódicos o cualquier otro material de lectura, que no tenga relación con sus labores, durante sus labores;
- 18.-Realizar al interior del lugar de trabajo actividades comerciales, sorteos, rifas, colectas, propaganda política o religiosa o cualquier otra actividad que distraiga de sus funciones a los trabajadores en las jornadas de trabajo.
- 19.-Tomar del establecimiento, sin permiso del Patrono, materia prima o artículos elaborados, bienes, mercancías, utensilios o herramientas de trabajo, en su beneficio personal;
- 20.-Portar armas durante las jornadas de trabajo y/o hacer uso de ellas poniendo en riesgo la seguridad personal de los trabajadores de la compañía, salvo el caso de porteros o vigilantes que lo harán por autorización expresa del Empleador;
- 21.-Alterar, borrar o rectificar las tarjetas de asistencia o de los cuadros de salarios o pagos, tableros de avisos o cualquier otro documento;
- 22.-No firmar o marcar personalmente la entrada y salida a su labor diaria en el reloj de registro u hoja de control de asistencias;
- 23.-Mantener relaciones amorosas entre compañeros de trabajo.
- 24.Causar daños de cualquier naturaleza a las pertenencias del Empleador, edificios, maquinarias y en general a los bienes de la empresa, etc.;
- 25.-Introducir en las oficinas literatura obscena, pornográfica, subversiva, antinacional o lesiva a los intereses del Empleador, sus directivos, ejecutivos, trabajadores, clientes o terceros, así como colocar escritos insultantes, dibujos en paredes, puertas, muebles, baños, corredores, etc.;
- 26.-Disponer arbitrariamente de los bienes o enseres de propiedad del Empleador, o usar herramientas o productos para fines distintos a

los destinados por su naturaleza o para fines de tipo personal o ajeno a las actividades propias de su actividad económica.

27.-Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir verbal o físicamente a los compañeros de trabajo, jefes y superiores jerárquicos dentro y fuera de las dependencias del Empleador;

28.-Entrar a sitios prohibidos o a las oficinas de los funcionarios sin el permiso o autorización;

29.-Durante el horario de trabajo, ningún trabajador abandonará su sitio de trabajo, salvo la existencia de justa causa y previo permiso de su superior;

30.-Hacer competencia desleal al Empleador, en cualquiera de sus formas;

31.-No acatar las disposiciones de este reglamento interno, las órdenes emanadas de sus superiores, ya sean verbales o escritas, por asuntos disciplinarios o de trabajo;

32.-Llegar atrasados a sus labores, incumpliendo con los horarios de trabajo;

33.-Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos del Empleador y en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de propiedad intelectual.

34.-Utilizar los teléfonos del Empleador para asuntos personales, salvo casos de emergencia y con la autorización de su jefe inmediato;

35.-Recibir visitas ajenas a las labores propias del Empleador en horario de trabajo, salvo casos de emergencia;

36.-Permanecer en las instalaciones del lugar de trabajo, fuera de las horas de trabajo, a menos que esté autorizado para hacerlo;

37.-No asistir a eventos de capacitación, entrenamiento, investigación o actualización de conocimientos tanto en el ámbito interno como externo y considere el Empleador necesaria la participación de sus trabajadores durante la jornada de labor;

38.-Llegar atrasados a las reuniones o eventos convocados por el Empleador, durante la jornada de labor;

39.-No mantener reserva y guardar rigurosamente los secretos técnicos de los cuales tenga conocimiento por razones de trabajo, así como los asuntos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicio del Empleador y/o terceros;

40.-Revelar a otros trabajadores del Empleador u otras compañías informes relacionados con clientes o asuntos cuya divulgación puede causar a dichos clientes o a el Empleador perjuicios de cualquier clase;

41.-Aceptar representaciones o poderes de terceros, sean personas naturales o jurídicas relacionados con el Empleador, salvo casos excepcionales autorizados por la gerencia;

42.-Apropiarse de objetos o artículos abandonados u olvidados por clientes y compañeros de trabajo.

43.-Golpear o injuriar leve o gravemente a sus compañeros, superiores o clientes.

44.-Transportar en forma subrepticia cualquier tipo de bienes substancias prohibidas sin la autorización del empleador.

45.-Tener relación de trabajo, comercial o civil con otras empresas o personas naturales durante la jornada de labor o cualquier actividad que pueda generar un conflicto de intereses, sin la debida autorización previa del Empleador;

46.-Utilizar las instalaciones del Empleador, equipos bienes y documentos, formularios impresos con logotipo y nombre del Empleador para su reproducción o actividades personales o en beneficio de otras personas naturales o jurídicas;

47.-Aceptar comisiones, participaciones, gratificaciones, obsequios o donaciones de los clientes en recompensa a servicios prestados o por motivos que puedan influir en la ejecución del deber por parte del trabajador;

48.-Aprovechar la posición que ocupa el Empleador para obtener contratos o ventajas personales; y,

49.-Las demás establecidas en este reglamento interno de trabajo;

## **CAPÍTULO VIII**

### **PERSONAL QUE MANEJA DINERO**

**Art. 31.- RESPONSABILIDAD.-** Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores o bienes del Empleador como cajeros, pagadores, bodegueros, vendedores, etc., son responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor, debidamente comprobados y por autoridad competente.

**Art. 32.- INVENTARIO.-** Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores o bienes del Empleador mantendrán un inventario actualizado de todos los materiales, mercaderías o productos etc., que el Empleador los entregue para su custodia, y suscribirán, en cada ocasión, la recepción física de dichos bienes. Solamente los egresarán de sus bodegas previa orden escrita del funcionario autorizado para ello. El Empleador no aceptará otro descargo por concepto de egreso de mercadería que la orden de egreso debidamente firmada por el funcionario autorizado conjuntamente con el documento de recepción firmado por quien retire la mercadería.

**Art. 33.- FISCALIZACIONES.-** Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores o bienes del Empleador estarán obligados a sujetarse a las fiscalizaciones que ordene el Empleador en el momento y circunstancias que ésta establezca y suscribirán conjuntamente con los fiscalizadores el Acta que se levante luego de la verificación de las existencias físicas y/o del correspondiente arqueo.

## **CAPÍTULO IX**

### **DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES**

**Art.34.-** Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno se dividen en dos grupos, así: FALTAS LEVES y

FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes Artículos:

**Art.35.-** Para los efectos de este Reglamento se consideran como **Faltas Leves**, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los Trabajadores según lo dispuesto en el Código del Trabajo en general, y de manera específica, a las prescritas en los artículos 45 de dicho Cuerpo de Leyes, y además, a las siguientes:

**1.-** No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

**2.-** No restituir al Empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.

**3.-** No dar aviso previo al Empleador (Superior Inmediato) cuando por causa justa faltare al trabajo; de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.

**4.-** No cumplir con el horario de trabajo establecido, debiendo registrar personalmente su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecidas en la empresa; y no concurrir puntualmente al trabajo.

**5.-** No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo.

**6.-** Dentro de la jornada diaria de labor, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.

**7.-** Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser subsanada por el personal encargado de efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas que el caso requiera.

**8.-** Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, de copiadora, etc., para fines ajenos a las actividades del trabajo.

**9.-** Leer periódicos, revistas, libros, etc., durante las horas de labor., u otras actividades fuera de sus obligaciones.

**10.-** Ingerir alimentos, o mascar chicle en los lugares de trabajo, usar audífonos, escuchar música no adecuada al ambiente de trabajo y en alto volumen.

**11.-** No atender en forma cortés y respetuosa al público.

**12.-** No proporcionar información personal fidedigna a la empresa con la finalidad de actualizar sus datos en la unidad de Recursos Humanos, cuando FE CONSTRUCCIONES. Así lo requiera.

**13.-** No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo haya asignado.

**14.-** No utilizar durante la jornada de labor los uniformes e identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.

**15.-** No utilizar el equipo de protección personal en sus horas laborables, al igual que no aplicar las normas sanitarias y de presentación de las instalaciones de trabajo.

**Art.36.-** Las faltas leves a las que se hace referencia en el Artículo que antecede, serán sancionadas con una multa equivalente de hasta el diez por ciento (10%) de la remuneración diaria. La reiteración de la falta leve por más de tres veces consecutivas dentro de un mismo período mensual por parte de un trabajador, será considerada como falta grave, quedando facultada la Compañía para solicitar el correspondiente Visto Bueno, ante Inspector de Trabajo.

**Art.37.-** Toda Falta Leve prescribe en un mes. Por lo tanto, para efecto de solicitar Visto Bueno, la Compañía considerará como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un período anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha del cometimiento de la falta leve.

**Art.38.-** Las multas a las que hubiere lugar por aplicación de lo prescrito en el presente Reglamento Interno de Trabajo, serán aplicadas por el responsable de Recursos Humanos de la Compañía, y en su falta, por el Representante Legal de la Compañía o quien hiciere sus veces, quienes en su caso, dispondrán el cobro de la multa mediante retención de la remuneración del Trabajador.

Las sanciones por faltas leves, serán:

- a) Amonestación verbal
- b) Amonestación escrita
- c) Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria

**Art.39.- Faltas Graves** serán las establecidas en el Art. 46 y Art. 172 del Código del Trabajo y la violación grave de las disposiciones establecidas en los numerales 3, 5, 6, 8, 9, 10,11, 13, 14,15, 16, 17, 18, 20, 26, 27, 30, 38, 42, y 46 del Art. 33 del presente reglamento interno del trabajo. Además de las siguientes:

**1.-** No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, vale decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que tenga relación directa o indirecta con el trabajo para las que fue contratado, siempre y cuando la misma se encuentre en las disposiciones legales y reglamentarias.

**2.-** No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley, los Reglamentos que dicte la Compañía de manera legal para el efecto o por las Autoridades competentes.

**3.-** No respetar a sus superiores y a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos, o hacer o promover escándalos en las instalaciones de la Compañía o utilizar vocabulario soez o impropio.

**4.-** Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la Compañía o en el ejercicio de sus funciones, así como presentar a laborar en estado etílico.

**5.-** Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la Compañía, o en el ejercicio de sus funciones, sustancias psicotrópicas y/o drogas.

**6.-** Usar rumores o hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la Compañía o del buen nombre y prestigio de sus personeros o sus compañeros de trabajo; o, produzcan inquietud y malestar entre el personal.

**7.-** Informarse o recabar datos de la correspondencia que pertenece al fuero privado de la Compañía o de su personal.

**8.-** Divulgar información confidencial que posee el Trabajador en virtud de las labores que desempeña, como: relacionada a su base de clientes, a políticas y estrategias internas y comerciales, entre otros.

**9.-** Utilizar sin autorización previa los bienes de la Compañía, como: Internet, teléfono, equipos, vehículo.

**10.-** Inducir a la Compañía a celebrar un Contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada, o presentar para tal fin Certificados, Títulos, Diplomas o datos falsos.

**11.-** Abandonar sin justa causa el lugar o puesto de trabajo, vale decir, sin la autorización previa del superior correspondiente. Disposición que se dicta en aditamento y en concordancia con lo dispuesto en el literal (i) del Artículo 46 del Código del Trabajo.

**12.-** Hacer rifas, negocio o actividades similares en las instalaciones de la Compañía, salvo el permiso expreso de la Administración.

**13.-** Participar en juegos de azar u otros dentro de las instalaciones de la Compañía.

**14.-** Entregar sin autorización a cualquier persona la realización de un trabajo a él encomendado.

**15.-** Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la Compañía a favor de terceros, salvo que para ello tenga permiso escrito otorgado por la Administración de la Empresa, así mismo, realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.

**16.-** No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control de asistencia, que para el efecto establece la empresa, ni alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.

**17.-** Dormir durante las horas de trabajo.

**18.-** Para las personas que manejan fondos de la Compañía, cambiar sin autorización superior cheques de Trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados.

A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas que determine la Compañía sobre el manejo y utilización de los recursos económicos,

políticas internas que tienen el carácter de obligatorias siempre y cuando no vaya en contra de disposiciones legales.

**19.-** Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiados.

**20.-** Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos de la empresa y en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de propiedad intelectual. Adicional la utilización inadecuada y sin autorización de las claves asignadas para el manejo de los sistemas informáticos internos, así como las de seguridad de las puertas de la empresa.

**21.-** Portar armas de cualquier clase dentro de la empresa

**22.-** Producir escándalos como peleas dentro de las dependencias o cualquier acto de conducta fuera de lo moral, y las buenas costumbres.

**23.-** Trabajar para otra entidad, empresa o persona particular mientras esté vigente su contrato de trabajo con FE CONTRUCCIONES, dentro de la jornada de trabajo salvo que haya recibido autorización de ésta.

**24.-** Realizar insinuaciones o propuestas que denoten acoso sexual a empleados o clientes.

**25.-** Tomarse las atribuciones que son de estricta responsabilidad de Gerencia y los funcionarios de dirección, respecto a otros empleados o de terceros.

**Art. 40.-** El cometimiento de cualquiera de las Faltas Graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionadas con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de Visto Bueno solicitado ante las Autoridades competentes del Trabajo.

**Art. 41.- PROCEDIMIENTOS.-** El Empleador, y/o la persona autorizada por éste son los únicos funcionarios facultados para solicitar la imposición de sanciones a un trabajador. Ningún trabajador se considerará despedido sino cuando haya recibido el respectivo aviso por escrito del Empleador, o la correspondiente notificación de las autoridades de Trabajo.

## **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art.42-** Se deja expresamente establecido que si alguna o algunas de las normas estipuladas en este Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescrito en el Código del Trabajo, Reglamentos y más Leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas. En todo lo demás, se aplicarán las disposiciones contempladas en este reglamento en la forma aquí establecida.

**Art.43-** En todo cuanto no estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

**Art.44-** Todo Trabajador que por enfermedad comprobada o por calamidad doméstica no pudiere concurrir a sus labores dentro del horario establecido, deberá comunicar el particular obligatoriamente a la Compañía, dentro de un tiempo no mayor de 72 horas de ocurrido el hecho.

**Art.45-** Al momento de ser notificado con la terminación de su Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el Trabajador deberá entregar a la Compañía a través de su Superior inmediato, todas los materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la Compañía para la ejecución de su trabajo.

**Art.46-** Cuando por cualquier circunstancia se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectúe la correspondiente liquidación final del Trabajador saliente, la Compañía inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre adeudando a la Compañía por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible.

**Art.47.-** EL EMPLEADOR se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte del EMPLEADOR a los Empleados, mediante memorándum o circulares. La falta de cumplimiento de las políticas que imparta la Administración, de acuerdo a sus necesidades y para el mejor desenvolvimiento de la misma, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como indisciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.

**Art. 48.-** EVALUACION DEL DESEMPEÑO.- Para los efectos del Artículo 172 numeral 5 del Código de Trabajo, se considera ineptitud manifiesta del trabajador para la labor u ocupación para la cual se comprometió, cuando el rendimiento de su trabajo sea inferior al promedio del rendimiento de los demás trabajadores de la respectiva sección o actividad.

Para establecer dicha ineptitud, el Empleador informará al trabajador de los resultados insuficientes de su evaluación de desempeño semestral, con relación a los obtenidos por los demás trabajadores. Si en el trimestre siguiente se repite una evaluación con resultados que no alcancen el 50% del puntaje máximo, el Empleador podrá solicitar el visto bueno a la Inspección del Trabajo.

El sistema de evaluación a desarrollarse contemplará instancia de entrevistas entre los jefes calificadores y el trabajador, para a través del dialogo y discusión de resultados, se asegure la justicia y objetividad de los puntajes

**Art. 49.-** REFORMAS.- El Empleador podrá presentar a la Dirección Regional del Trabajo de Quito reformas al presente reglamento interno. Una vez aprobadas, el Empleador las hará conocer a todos los trabajadores.

**Art. 50.- SUJECION.-** Este Reglamento Interno de Trabajo se entenderá conocido y aceptado por todos los trabajadores del Empleador desde su ingreso al trabajo y por el hecho de su continuación en él.

**Art. 51.- VIGENCIA Y DIVULGACIÓN.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia desde la fecha de su aprobación por la Dirección Regional del Trabajo. Será exhibido en un lugar visible en los lugares de trabajo del Empleador.

**FE CONSTRUCCIONES**

## **MANUAL DE FUNCIONES FE CONSTRUCCIONES**

### CONTENIDO:

1. AMBITO DE APLICACIÓN
2. OBJETIVOS
3. SELECCIÓN DE PERSONAL
4. DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR AREAS IDENTIFICADAS Y PERFIL DE DESEMPEÑO.
5. FUNCIONES DE LOS DIFERENTES CARGOS INTERNOS

### **1. AMBITO DE APLICACIÓN**

El presente manual está dirigido a la regulación de las funciones de las distintas áreas que conforman una empresa constructora, las cuáles pueden ser identificadas en las siguientes: Alta Administración y Operativa, las mismas que contienen sus sub-departamentos internos y los cargos respectivos.

Este manual se recomienda actualizarse una vez al año de acuerdo a los requerimientos y cambios que pudieran presentarse, dichos cambios deberán ser registrados con un control minucioso en la respectiva bitácora interna de la empresa.

### **2. OBJETIVOS**

#### **2.1. GENERAL**

Con el uso de este Manual de Funciones, se aspira mantener informados a Directivos, al personal y trabajadores de la empresa constructora, informados de las responsabilidades que deben cumplir en su

puesto de trabajo, ya que señala y define las actividades a desarrollar traducidas a un procedimiento determinado e indicando quien las realizará.

## **2.2. ESPECÍFICOS**

- a)** Proporcionar documentación. El manual estudia las funciones de la organización, de modo que esta información se aplica a todo el personal. Ahorrar tiempo y asegurar respuestas exactas.
- b)** Que sirva como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio.
- c)** Este Manual sirva como un sistema de archivos portátil y fácil de usar.
- d)** Proporcionar al usuario un sistema de referencia común y estandarizada. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas.

## **3. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

### **3.1. SELECCIÓN**

#### **3.1.1. POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN**

Se recomienda la aplicación de políticas internas para la contratación de personal, entre las que podemos citar:

- a)** Privilegio para las carpetas que presenten experiencia en los campos solicitados
- b)** Se observará a los postulantes que cumplan de manera puntual con la descripción del puesto.
- c)** La empresa brindará oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.
- d)** Se socializará oportunamente las reglamentaciones internas al nuevo personal, como: Reglamento Interno de Trabajo (Obligaciones, derechos), Código de ética (forma de comportamiento), Prevenciones

de riesgos (Seguridad y salud en el trabajo), Manual de funciones (Actividades a desarrollar).

- e) La aplicación de la normativa interna registrada en su Reglamento Interno, se aplicará de manera directa, entendiéndose que no habrá favoritismo.
- f) Las mujeres embarazadas, que trabajen para la empresa, gozarán de manera total de sus derechos laborales.

### 3.1.2. RESPONSABILIDAD

En las empresas constructoras será responsabilidad del Gerente General, el controlar, la selección del personal que se requiera para la empresa, así como determinar y definir el perfil de cada puesto.

Tendrá como apoyo directo al Departamento de personal, quienes serán los encargados de:

- Aplicar la normativa para la selección
- Coordinar las diversas entrevistas
- Revisión de la documentación requerida
- Confirmación de experiencia y referencias
- Elaboración del respectivo contrato de trabajo.

Para la definición del perfil profesional de cada puesto, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- a) Revelar el perfil profesional del puesto, en el presente manual.
- b) Uso del siguiente formato, para identificar cada puesto.

DENOMINACIÓN DEL CARGO:
Jefe Inmediato:
División:
Resumen del trabajo:
Obligaciones y responsabilidades relevantes del cargo:
Requisitos mínimos para el cargo:

- c) Publicación en los diferentes medios de comunicación la necesidad de los cargos, de acuerdo a la capacidad económica de la empresa.
- d) Se efectuará la revisión y análisis de las carpetas de posibles aspirantes al puesto,
- e) Se procederá a la selección interna por parte de Gerencia General, con el apoyo directo de los Jefes de los distintos departamentos, de acuerdo al cuál se solicitó la vacante.

### **3.2. CONTRATACIÓN**

Para complementar la contratación es obligatorio comunicar al nuevo empleado los siguientes temas:

- a) Funciones a desempeñar
- b) Reglamento Interno de Trabajo
- c) Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo
- d) Procedimientos internos
- e) Líneas jerárquicas y operativas
- f) Sueldo

#### **3.2.1. TIPOS DE CONTRATOS**

Posteriormente a la selección interna; se procederá a la firma del respectivo Contrato de Trabajo, para lo cual se han establecido las siguientes modalidades de contratación:

- Contrato de trabajo a tiempo fijo con periodo de prueba
- Contrato por obra

### 3.2.2. CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO FIJO CON PERIODO DE PRUEBA

Este tipo de contrato se aplica principalmente al personal de Jefaturas y operativo, tiene vigencia de 1 año, con un periodo de prueba de 3 meses, modelo del contrato:

#### **CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO FIJO CON PERIODO DE PRUEBA**

En la ciudad de \_\_\_\_\_, hoy \_\_\_de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, intervienen por una parte \_\_\_\_\_, representado por \_\_\_\_\_, mayor de edad, de estado civil casada, domiciliada en esta ciudad de \_\_\_\_\_, en su calidad de **EMPLEADOR**, y por otra parte la Señorita \_\_\_\_\_ mayor de edad y por sus propios derechos, quien es portadora de la cédula de identidad No. \_\_\_\_\_, que en lo posterior y curso del presente contrato se lo denominará simplemente el TRABAJADOR convienen en celebrar el siguiente contrato a tiempo fijo con período de prueba, que contienen las siguientes cláusulas.

**PRIMERA:** La empleada presentó la pertinente solicitud de trabajo a \_\_\_\_\_ la misma que habiendo sido considerada favorablemente da lugar a que suscriba en forma previa el presente contrato.

**SEGUNDA:** Con los antecedentes que quedan mencionados anteriormente la Señorita \_\_\_\_\_ por sus propios derechos, se obliga en forma actual a prestar en forma exclusiva sus servicios lícitos y personales en \_\_\_\_\_ en calidad de \_\_\_\_\_, en virtud de lo que otorga desde ya al empleador, la pertinente autorización para que realice estos campos de ocupación, dada la modalidad de prestación de servicios, sin que en consecuencia dichos cambios se consideren como despido.

**TERCERA: OBLIGACIONES DEL EMPLEADO.-** Además de las contenidas en el Código de Trabajo son obligaciones especiales de la empleada, las siguientes:

La empleada se compromete a desempeñar sus funciones con el mayor esmero y cuidado, asistiendo a su labor puntualmente y en las mejores condiciones físicas y psíquicas, dando el mejor trato a los clientes del empleador y teniendo siempre en cuenta la función de prestación de servicio que el empleador realiza. La trabajadora deberá estar consciente desde ahora en el traslado de un lugar a otro, o el cambio de una labor a otra, dentro del área específica de sus funciones, pero siempre que no sufra disminución de salario ni categoría.

La trabajadora deberá trabajar exclusivamente para el Empleador.

Cumplir y someterse a las normas, procedimientos, reglamentos y disposiciones que le imparte el empleador a través de la persona autorizada.

La trabajadora debe sujetarse al horario de trabajo establecido, no obstante con relativa frecuencia deberá ejecutarlo fuera del domicilio de la compañía. El empleador no reconocerá como horas extras el trabajo ejecutado fuera del horario habitual, salvo autorización escrita de la Gerencia o de quien haga las veces. Documento con el cuál podrá efectuar cualquier reclamo si es que hubiera lugar.

A cuidar y mantener en debida forma, los útiles, bienes, artículos y documentos, etc., que le fuesen entregados para la ejecución de sus labores o estuviesen bajo su cuidado, responsabilizándose por aquellos daños que no provengan de su uso normal y de las pérdidas o deterioros de los mencionados bienes, ocasionados por su culpa, negligencia,

descuido, cuyos valores le serán descontados de sus haberes, previa la correspondiente comprobación.

Guardar absoluta reserva sobre las informaciones, documentos y demás datos que con ocasión de la presentación del servicio tuviese conocimiento. La violación de la misma dará lugar a la inmediata terminación del presente contrato, sin perjuicio del resto de acciones que la ley establece.

Mantener el grado de eficiencia necesario en el servicio prestado, dando cumplimiento estricto a las normas del Código del Trabajo, reglamentos de labor presentes o futuros y demás regularizaciones e instructivos que dice el Empleador en la forma privativa referente a la presentación del servicio.

**CUARTA: REMUNERACIÓN.-** Por los servicios personales que preste el trabajador, el empleador le pagará la suma de \_\_\_\_\_, así como pagará las demás prestaciones de ley. Ésta será pagada por meses vencidos, cubriendo las 40 horas semanales, siendo 8 horas diarias de lunes a viernes, y el pago de días de descanso, de conformidad con la Ley, de acuerdo con el Art. 47. Además pagará las remuneraciones adicionales en el tiempo y los porcentajes que fija la Ley, en calidad de horas extras, y se cancelará los fondos de reserva a partir del segundo año de servicio.

La sola firma o la impresión de la huella digital de la trabajadora en los recibos o roles de pago constituirá prueba suficiente que acredita el respectivo pago.

Del sueldo no habrá otro descuento que los ordenados por el juez o autoridad competente, o los que solicitaría el empleado y autorizará el empleador.

Las partes contratantes en forma expresa estipulan que todos los aumentos y revisiones salariales que haga el Empleador a la Trabajadora en forma voluntaria e individual, durante la vigencia del presente contrato, serán totalmente imputables en cualquier aumento o revisión salarial que ponga en vigencia el Poder Público durante el mismo lapso en cualquier forma que se lo haga.

Las partes dejan expresa constancia que el sueldo anterior ha sido pactado teniendo en cuenta la naturaleza del servicio que va a prestar el empleado, en razón de que éste se obliga a prestar el servicio de acuerdo a los horarios, turnos y requerimientos establecidos por el Empleador, los mismos que declara conocerlos perfectamente y aceptarlos.

**QUINTA: LUGAR DE TRABAJO.-** En lo que se refiere al lugar de trabajo, las partes dejan constancia de que por la naturaleza de las funciones que la empleada desempeñará en \_\_\_\_\_, el lugar de trabajo será la ciudad de \_\_\_\_\_ en general o cualquiera de sus sucursales, agencias u oficinas y establecimientos que el Empleador mantiene en el territorio Ecuatoriano y que sus superiores le asignaran, para lo que la empleada deja constancia de su aceptación y consentimiento. Se pagará al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia, de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo, Art. 42, numeral 22.

**SEXTA: QUEDA TOTALMENTE PROHIBIDO A EL TRABAJADOR, LO SIGUIENTE:**

- a) Desempeñar actividades ajenas a su trabajo, sea en beneficio propio o de terceros durante las horas de trabajo, así como realizar competencia para con la empresa; por lo que no podrá de ninguna manera trabajar para otras Empresas o personas que tenga el mismo giro del negocio, mientras subsista este contrato de trabajo, peor aun podrá laborar a favor de otras personas, sea en horas y días distintos a los de trabajo, ya que en virtud del presente contrato deberá laborar de manera exclusiva para su Empleador; salvo que el autorice expresamente.
- b) Divulgar cualquier clase de informes o datos que por motivos de su trabajo tengan conocimiento, por lo que deberá guardar estricta reserva de todo cuanto llegue a saber.
- c) Desarrollar actividades impropias de un trabajador, pues debe observar una estricta buena conducta y óptima compostura de acuerdo a los requerimientos de su cargo, en especial en sus relaciones interpersonales, sea con clientes, sus compañeros de

trabajo, sus superiores, y demás personas, de tal manera que su desenvolvimiento permita dar mayor crédito y confianza de la Empresa.

- d) No informar debidamente o informar tardíamente los datos o requerimientos que se le solicitare; o cuando por motivos validos: enfermedad, calamidad doméstica, etc., debida y legalmente comprobadas, no pudiera cumplir con sus funciones.
- e) La inobservancia de las obligaciones contraídas en esta cláusula, se consideran como infracción o motivo suficiente para que se pueda dar por terminado el Contrato de Trabajo a Prueba.

**SEPTIMA:** La Trabajadora, observará prontitud y esmero en el cumplimiento de sus obligaciones inherentes a sus funciones, sin embargo de lo cual, se establecen las siguientes sanciones en caso de incumplimiento:

- La primera vez, la multa será el 5% de su remuneración; la segunda vez el 10% y la tercera vez, constituirá motivo suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo.

**OCTAVA: PLAZO.-** El presente contrato a tiempo fijo; tiene un plazo de duración de un año contado a partir del \_\_\_\_\_, sin embargo, las partes establecen noventa (90) días como período de prueba, lapso durante el cual cualquiera de las partes pueden darlo por terminado en cualquier momento y sin lugar a pago de ningún tipo de indemnización a la otra parte.

Cuando la terminación lo haga \_\_\_\_\_, la empresa no se halla obligada a dar ningún tipo de explicación sobre la misma.

**NOVENA: LEY.-** En todo lo que se halle previsto en el presente contrato cuyas modalidades especiales las reconoce expresamente el empleado las partes se sujetan al Código de Trabajo.

**DECIMA: LITIS.-** Para el caso de juicio las partes se someten a los jueces competentes de \_\_\_\_\_ y establecen el trámite Oral.

Para constancia y fiel cumplimiento de lo estipulado, firman las partes en tres ejemplares de igual valor y tenor, en \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ ante el Sr. Inspector de Trabajo.

-----

REPRESENTANTE LEGAL

-----

EMPLEADO

-----

INSPECTOR DE TRABAJO

### 3.2.1.1. CONTRATO POR OBRA

Este tipo de contrato es utilizado para los Sres. Albañiles y ayudantes, de acuerdo a las necesidades que se presenten y las obras a ejecutar, formato del contrato:

#### CONTRATO DE TRABAJO A DESTAJO O POR TAREA

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte \_\_\_\_\_, a través de su representante legal, \_\_\_\_\_ (**en caso de personas jurídicas**); en su calidad de **EMPLEADOR** y por otra parte el señor \_\_\_\_\_ portador de la cédula de ciudadanía # \_\_\_\_\_ su calidad de **TRABAJADOR**. Los comparecientes son

ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de ..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a Prueba con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

**PRIMERA.- ANTECEDENTES.-**

El EMPLEADOR, para el desarrollo de las tareas propias de su actividad, contrata los servicios personales del TRABAJADOR que los desempeñará en conformidad con la Ley, los reglamentos internos, las disposiciones generales, órdenes e instrucciones que imparta la empleadora o sus representantes.

**SEGUNDA.- OBJETO.-**

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad, bajo su dependencia y ordenes, en el periodo o la jornada de..... para lo cual declara tener los conocimientos y capacidades necesarias.

**TERCERA.- REMUNERACIÓN.-**

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por realizar e l..... (Desmante, limpieza, fumigación etc.)la cantidad de ..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$ ...,00), que sería pagada diariamente, tomando en cuenta el avance de la labor encomendada.

**CUARTA.- DURACIÓN.-**

Este contrato tendrá vigencia de..... (Tiempo que dure la tarea contratada), que es la fecha máxima en que deberá acabar el trabajo contratado, comenzando sus labores el TRABAJADOR, desde el día siguiente a la suscripción de este contrato.

**QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO.-**

Las labores indicadas en el objeto de este contrato, se las ejecutará en \_\_\_\_\_, ubicadas en la ciudad de \_\_\_\_\_, provincia de.....

**SEXTA. LEGISLACIÓN APLICABLE**

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

**SÉPTIMA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-**

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, éstas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

**OCTAVA.- SUSCRIPCIÓN.-**Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... El día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

-----

REPRESENTANTE LEGAL

-----

EMPLEADO

-----

INSPECTOR DE TRABAJO

### **3.3. FINALIZACIÓN DEL CONTRATO**

Cuando la empresa decida dar por terminado el Contrato de Trabajo, o éste venza en su plazo, debe proceder a su liquidación de acuerdo a lo estipulado en sus cláusulas, al Reglamento Interno de la empresa y a lo establecido en la Legislación Ecuatoriana. Para legalizar la terminación de la relación laboral, se procederá a firmar el Acta de Finiquito, previa su elaboración a través del sistema vía Web implementado por el Ministerio de Relaciones Laborales a través de su página: [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec), se deberán presentar los requisitos solicitados por la Institución, frente al Inspector designado, tales como:

- a) 3 impresiones originales con su respectiva firma del representante legal o empleador de cada una de las actas generadas por trabajador (no copias).
- b) Copia del RUC
- c) Copia del nombramiento vigente, del Representante Legal
- d) Copia de Cédula y papeleta de votación (actualizada) del Representante legal o Empleador.
- e) Copia de Cédula y papeleta de votación (actualizada) del Trabajador.
- f) Si el pago de la liquidación es en cheque, éste debe ser certificado a nombre del ex empleado y adjuntar una copia.
- g) Adjuntar copia de Renuncia.
- h) Adjuntar copia de contrato cuando se trate de una labor eventual, obra cierta, ocasional, temporada o tiempo de prueba
- i) Adjuntar la notificación del desahucio pedido tanto por el trabajador como por el empleador ante el inspector del trabajo
- j) En caso de fallecimiento del trabajador adjuntar posesión efectiva

#### 4. DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR AREAS IDENTIFICADAS Y PERFIL DE DESEMPEÑO.

Para las empresas constructoras se determinar los siguientes cargos:

##### 4.1. ALTA ADMINISTRACIÓN

##### 4.1.1. GERENCIA GENERAL

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: GERENTE GENERAL.</b>	
CARGO:	<b>GERENTE GENERAL</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>DIRECTORIO</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Representación legal, judicial y extrajudicialmente de la empresa. Direccionamiento estratégico de la funcionalidad de la empresa	
<b>Obligaciones y responsabilidades relevantes del cargo:</b>	
1. Coordinación de las actividades administrativas, proyectos y comerciales de la empresa. 2. Elaborar los planes de acción y someterlos a consideración del Directorio 3. Presentación de informes y verificación de Estados Financieros al Directorio 4. Planificación técnica, presupuestaria, de inversión 5. Elaboración de estrategias comerciales 5. Contratación de personal	
<b>Requisitos mínimos para el cargo:</b>	
1. Experiencia de tres años en cargos gerenciales 2. Título superior en Administración de empresas o carreras afines 3. Disponibilidad de viajar 4. Conocimientos de planificación estratégica, administración y leyes laborales	

##### 4.1.2. ASESORÍA LEGAL

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: ASESORÍA LEGAL</b>	
CARGO:	<b>ASESOR LEGAL</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>DIRECTORIO</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Conjuntamente con Gerencia General actuar en la Representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa. Soporte al desarrollo de las actividades con la correcta aplicación de las disposiciones legales.	
<b>Obligaciones y responsabilidades relevantes del cargo:</b>	
1. Asesorar jurídicamente al nivel Directivo, Ejecutivo, Asesor y Operativo de la empresa. 2. Aplicación legal en asuntos laborales, penales, civiles, administrativos y mercantiles de la empresa. 3. Intervenir en asesoría de los juicios y más acciones legales. 4. Autorizar las minutas y suscribirlas respecto a los contratos que realice la empresa. 5. Elaboración de informes	
<b>Requisitos mínimos para el cargo:</b>	
1. Experiencia de tres años en cargos similares 2. Título superior en jurisprudencia 3. Disponibilidad de viajar 4. Conocimientos legales aplicables a constructoras	

### 4.1.3. CONTROL DE GESTIÓN

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: CONTROL DE GESTIÓN</b>
CARGO: <b>JEFE DE CONTROL DE GESTIÓN</b>
DIVISION: <b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO: <b>DIRECTORIO</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Verificación y evaluación del sistema de gestión, prever y anticipar las actuaciones que afecten a la empresa. Desarrollo y aplicación de los Manuales y procedimientos internos
<b>Obligaciones y responsabilidades relevantes del cargo:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Verificar la existencia de Manuales Operativos, o desarrollarlos</li><li>2. Evaluar la economía – eficiencia y eficacia del sistema de gestión.</li><li>3. Recomendar soluciones y efectivizar su seguimiento.</li><li>4. Diseño de los indicadores cualitativos y cuantitativos para la toma de decisiones.</li><li>5. Elaboración de informes</li></ol>
<b>Requisitos mínimos para el cargo:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Experiencia de tres años en cargos similares</li><li>2. Título superior en Administración de empresas o afines</li><li>3. Disponibilidad de viajar</li><li>4. Conocimientos de diseño de manuales y sistemas de gestión</li></ol>

### 4.1.4. PREVENCIÓN DE RIESGOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: PREVENCIÓN DE RIESGOS</b>
CARGO: <b>JEFE DE PREVENCIÓN DE RIESGOS</b>
DIVISION: <b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO: <b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Planificar, organizar, asesorar, ejecutar, supervisar y promover acciones permanentes para evitar accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reconocimiento y evaluación de los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales</li><li>2. Coordinación y verificación de documentos</li><li>3. Control del riesgo en el ambiente o medios de trabajo</li><li>4. Tramitación de reclamos</li><li>5. Acción educativa de prevención de riesgos</li><li>6. Asesoramiento al Comité PRL</li></ol>
<b>Requisitos del trabajo:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Experiencia de 2 años en cargos similares</li><li>2. Título profesional en seguridad industrial</li><li>3. Disponibilidad de tiempo completo</li><li>4. Conocimientos de paquetes informáticos</li></ol>

#### 4.1.5. ASISTENTE ADMINISTRATIVA

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>	
CARGO:	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b>	
Apoyo logístico a Gerencia General en el desarrollo de las actividades de la empresa	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tramitación de la información que ingresa y egresa de Gerencia General</li><li>2. Coordinación y verificación de documentos</li><li>3. Coordinación de eventos y capacitaciones</li><li>4. Tramitación de reclamos</li><li>5. Atención de recepción, telefonía y fax</li><li>6. Realización de oficios y comunicaciones</li></ol>	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Experiencia de 2 años en cargos similares</li><li>2. Egresada en secretaría o carreras afines</li><li>3. Disponibilidad de tiempo completo</li><li>4. Conocimientos de atención al clientes, paquetes informáticos</li></ol>	

#### 4.2. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

##### 4.2.1. CONTADOR/A GENERAL

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: CONTADOR/A GENERAL</b>	
CARGO:	<b>CONTADOR/A GENERAL</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b>	
Encargado de revisar la información contable, y presentación de Estados Financieros	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Programar, coordinar y ejecutar la política económica-financiera de la empresa</li><li>2.- Dirigir y controlar el sistema informático contable</li><li>3.- Revisión, aplicación y actualización del sistema de Control interno contable.</li><li>4.- Cumplir con las normas emitidas por los Organismos de Control</li><li>5.- Asesoría económica, financiera a Gerencia General</li><li>6.- Presentación de los Estados Financieros ante los usuarios internos y externos de la empresa.</li></ol>	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Poseer título de CPA, con la afiliación al Colegio de Contadores</li><li>2.- Experiencia de 3 años en cargos similares</li><li>3.- Disponibilidad para viajar</li><li>4.- Conocimiento de la LRTI Ecuatoriana, leyes tributarias, legales en general</li><li>5.- Experiencia en manejo de personal y paquetes informáticos</li></ol>	

#### 4.2.2. AUXILIAR CONTABLE

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: AUXILIAR CONTABLE</b>	
CARGO:	<b>AUXILIAR CONTABLE</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>CONTADOR/A GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Encargado de la actividad operacional de la información contable, registrarla y presentarla al Contador General para su revisión.	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b> 1.- Recepción, verificación de la documentación que respalda las transacciones y registro en el sistema contable de la empresa 2.- Cancelación a proveedores 3.- Seguimiento y actualización de cartera 4.- Verificación y registro de las transacciones que se efectúan con tarjetas de crédito 5.- Elaboración de Conciliaciones bancarias 6.- Registro de amortizaciones y depreciaciones	
<b>Requisitos del trabajo:</b> 1.- Egresado en Contabilidad o carreras afines 3.- Experiencia de 2 años en este tipo de empresa. 4.- Conocimientos actualizados de la Ley Tributaria, de seguridad social, leyes en general 5.- Manejo de paquetes informáticos 6.- Disponibilidad de tiempo completo	

#### 4.2.3. JEFE DE RECURSOS HUMANOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>	
CARGO:	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Encargado del control, supervisión y organización del Recurso Humano de la empresa Plan de capacitación, y desarrollo del ambiente de trabajo.	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b> 1.- Fomentar la comunicación interdepartamental 2.- Selección y contratación de personal 3.- Aprobación de planillas de pago 4.- Vigilar el cumplimiento de resoluciones 5.- Documentación oportuna de trámites	
<b>Requisitos del trabajo:</b> 1.- Título superior en Administración de empresas o carreras afines 2.- Experiencia de 3 años en empresa constructoras 3.- Conocimientos actualizados de la Ley salarial, y manejo de Recurso Humano 4.- Manejo de paquetes informáticos 5.- Disponibilidad de tiempo completo	

#### 4.2.4. AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS</b>	
CARGO:	<b>AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Encargado del apoyo logístico al Jefe de Recursos Humanos, con la generación de información para Gerencia y el Dpto. Contable General para su revisión.	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Elaboración de contratos de trabajo y Actas de finiquito 2.- Elaboración de avisos de novedades del personal en el sistema del IESS 3.- Pago de aportes sociales, de nómina. 4.- Control y registro de los descuentos aplicados a nómina 5.- Apoyo logístico al Jefe de Recursos Humanos	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Egresado en Contabilidad o carreras afines 2.- Experiencia de 2 años en este tipo de empresa. 3.- Conocimientos actualizados de la Ley Tributaria, de seguridad social, leyes en general 4.- Manejo de paquetes informáticos 5.- Disponibilidad de tiempo completo	

#### 4.2.5. RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD</b>	
CARGO:	<b>MEDICO OCUPACIONAL</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Encargado del reconocimiento médico del personal, en prevención de las enfermedades profesionales Prestación de auxilio en caso de urgencia médica	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Revisión y control de las condiciones adecuadas de trabajo en lo referente a salud. 2.- Formación de brigadas de socorristas y primeros auxilios 3.- Colaboración directa al técnico de Seguridad y Salud 4.- Presentación de informes al Comité PRL 5.- Investigación de accidentes	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Título de Médico con calificación de ocupacional emitido por parte del MRL 2.- Experiencia de 2 años en este tipo de empresa. 3.- Conocimientos de la Ley ecuatoriana 4.- Manejo de paquetes informáticos	

### 4.3. DIRECCIÓN DE PROYECTOS

#### 4.3.1. OBRAS

##### 4.3.1.1. PROVEEDURÍA Y BODEGA

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: PROVEEDURÍA Y BODEGA</b>	
CARGO:	<b>AUXILIAR DE PROVEEDURÍA Y BODEGA</b>
DIVISION:	<b>PROYECTOS</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>JEFE DE PROYECTOS</b>
<b><u>Resumen del trabajo:</u></b>	
Mantener la custodia del inventario para el área de proyectos Planificar los pedidos al Departamento de adquisiciones de manera oportuna	
<b><u>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</u></b>	
1.- Elaborar el respectivo plan de pedidos para el área de acuerdo a la obras a ejecutarse 2.- Velar por la administración eficiente de los diferentes materiales y equipos 3.- Seguimiento y actualización de stock 4.- Verificación y registro de las transacciones que se efectúan en la entrega de materiales 5.- Elaboración de reportes para el jefe de departamento de proyectos y de contabilidad	
<b><u>Requisitos del trabajo:</u></b>	
1.- Egresado en Administración de empresas, Contabilidad o carreras afines 3.- Experiencia de 2 años en este tipo de empresa. 3.- Manejo de paquetes informáticos 4.- Disponibilidad de tiempo completo	

##### 4.3.1.2. PRESUPUESTOS DE OBRA

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: PRESUPUESTOS DE OBRA</b>	
CARGO:	<b>PRESUPUESTOS DE OBRA</b>
DIVISION:	<b>PROYECTOS</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>JEFE DE PROYECTOS</b>
<b><u>Resumen del trabajo:</u></b>	
Encargado del diseño y presupuestos de obra de proyectos constructivos Optimización de recursos con resultados de calidad	
<b><u>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</u></b>	
1.- Gestor del área de diseños en la parte económica 2.- Revisión y revelación de costes, de materiales, mano de obra y varios 3.- Seguimiento y actualización constante del avance de aplicación de presupuestos 4.- Verificación del cumplimiento de presupuestos 5.- Elaboración de informes para el Jefe de Departamento y Contabilidad	
<b><u>Requisitos del trabajo:</u></b>	
1.- Título en Economía, Administración de empresas, Contabilidad o carreras afines	

- 2.- Experiencia de 2 años en este tipo de empresa.
- 3.- Conocimientos actualizados de la Ley ecuatoriana
- 4.- Manejo de paquetes informáticos
- 5.- Disponibilidad de tiempo completo

#### 4.3.1.3 MAESTRO MAYOR

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: MAESTRO DE OBRA</b>	
CARGO:	<b>MAESTRO DE OBRA</b>
DIVISION:	<b>PROYECTOS</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>JEFE DE PROYECTOS</b>
<b><u>Resumen del trabajo:</u></b>	
Dirección de las obras proyectadas, con la supervisión de la mano de obra	
<b><u>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Supervisión directa de albañiles, chalanos, electricistas, plomeros, armadores.</li> <li>2.- Coordinación de las actividades de construcción</li> <li>3.- Lectura de planos para aplicación de acciones</li> <li>4.- Control del uso de materiales</li> <li>5.- Control del uso de Equipo de protección personal</li> </ul>	
<b><u>Requisitos del trabajo:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Bachiller en cualquier rama</li> <li>2.- Experiencia de 2 años en este tipo de empresa.</li> <li>3.- Disponibilidad de tiempo completo y para viajar</li> </ul>	

#### 4.3.1.4. ALBAÑILES

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: ALBAÑILES</b>	
CARGO:	<b>ALBAÑILES</b>
DIVISION:	<b>PROYECTOS</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>MAESTRO DE OBRA</b>
<b><u>Resumen del trabajo:</u></b>	
Construcción de cimientos, y actividades propias de la construcción	
<b><u>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Realización de Enlucidos</li> <li>2.- Realización de cubiertas</li> <li>3.- Construcción de obra ordinaria</li> <li>4.- Cumplimiento de las disposiciones de la empresa</li> </ul>	
<b><u>Requisitos del trabajo:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Bachilleres en cualquier rama</li> <li>2.- Experiencia de 2 años en este tipo de empresas</li> <li>3.- Disponibilidad de tiempo completo y para viajar</li> </ul>	

#### 4.3.1.5. AYUDANTES DE CONTRUCCIÓN

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: AYUDANTES DE CONSTRUCCIÓN</b>	
CARGO:	<b>AYUDANTES DE CONSTRUCCIÓN</b>
DIVISION:	<b>PROYECTOS</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>MAESTRO DE OBRA</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Ayuda directa en las labores de albañilería designadas por el Maestro de Obra	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Uso del equipo de protección personal otorgado por la empresa 2.- Desempeño de las labores complementarias a albañilería designadas por el maestro de Obra 3.- Comunicación oportuna de novedades al maestro de Obra 4.- Las contempladas en el respectivo contrato de trabajo	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Saber leer y escribir 2.- Experiencia de 1 año en este tipo de empresa. 3.- Disponibilidad de tiempo completo	

#### 4.4. DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS

##### 4.4.1. DISEÑO ARQUITECTÓNICO

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: DISEÑO ARQUITECTÓNICO</b>	
CARGO:	<b>JEFE DE DISEÑO ARQUITECTÓNICO</b>
DIVISION:	<b>ESTUDIOS</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Encargado de proyectar edificaciones o espacios urbanos Velar por el adecuado desarrollo de su construcción.	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Investigar y analizar la disposición y descripción detallada del producto. 2.- La preparación de los presupuestos y de los horarios del proyecto 3.- Elaboración de planos arquitectónicos 4.- Informes de avance de obra	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Título de arquitecto 2.- Experiencia de 3 años en este tipo de empresa. 3.- Conocimientos de planificación, estructuración y modelos de diseño 4.- Manejo de paquetes informáticos 5.- Disponibilidad de tiempo completo y para viajar	

#### 4.4.2. DISEÑO HIDROSANITARIO

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: DISEÑO HIDROSANITARIO</b>	
CARGO:	<b>DISEÑADOR HIDROSANITARIO</b>
DIVISION:	<b>ESTUDIOS</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>JEFE DE DISEÑO ARQUITECTÓNICO</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Elaborar proyectos de instalación hidráulica, sanitaria, pluvial, protección contra incendios, riesgos, pozos de absorción, cárcamos de bombeo, tanques de tormenta, incluyendo memorias de cálculo, así como los catálogos de conceptos respectivos.	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Instalaciones de agua potable. 2.- Sistemas de alcantarillado 3.- Protección pluvial, incendios, sanitaria 4.- Levantamientos y elaboración de isométricos tipo AS BUILT	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Título de Ingeniero mecánico o Civil 2.- Experiencia de 2 años en este tipo de empresa. 3.- Manejo de paquetes informáticos 4.- Disponibilidad de tiempo completo y para viajar	

#### 4.4.3. DISEÑO ELÉCTRICO Y TELEFÓNICO

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: DISEÑO ELÉCTRICO Y TELEFÓNICO</b>	
CARGO:	<b>DISEÑADOR ELÉCTRICO Y TELEFÓNICO</b>
DIVISION:	<b>ESTUDIOS</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>JEFE DISEÑO ARQUITECTÓNICO</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Realización de cálculos de ingeniería para seleccionar y/o especificar materiales y equipos Diseño de redes de distribución de energía eléctrica y telefónica.	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Diseño de sistemas de control y/o automatismos para operar aplicaciones domiciliarias 2.- Interpretación de planos de diseño 3.- Inspección y control de labores de un montaje o construcción 4.- Ejecución de planes, y programas para operación óptima de las distintas redes	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Título en Ingeniería eléctrica 2.- Experiencia de 2 años en este tipo de empresa. 3.- Manejo de paquetes informáticos 4.- Disponibilidad de tiempo completo y disponibilidad para viajar	

#### 4.4.4. DISEÑO ESTRUCTURAL

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: DISEÑO ESTRUCTURAL</b>	
CARGO:	<b>DISEÑADOR ESTRUCTURAL</b>
DIVISION:	<b>ESTUDIOS</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>JEFE DE DISEÑO ARQUITECTÓNICO</b>
<b>Resumen del trabajo:</b>	
Planificar, organizar, programar, dirigir y controlar la construcción y montaje industrial Diseñar sistemas de gestión para la construcción	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Investigar las propiedades de los materiales de construcción 2.- Diseñar y poner en práctica sistemas de aseguramiento de la calidad con enfoque holístico 3.- Actuar en equipos multidisciplinarios de proyectos de ingeniería 4.- Desarrollar planos de construcción	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Título de Ingeniero Civil 2.- Experiencia de 2 años en este tipo de empresa. 3.- Manejo de paquetes informáticos 4.- Disponibilidad de tiempo completo y para viajar	

#### 4.5. ADQUISICIONES

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: ADQUISICIONES</b>	
CARGO:	<b>JEFE DE ADQUISICIONES</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b>	
Obtener cotizaciones de los posibles proveedores Planificación de las compras de acuerdo a stock y presupuesto	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Recepción de cotizaciones y revisión de precios 2.- Selección de proveedores 3.- Presentación de la planificación de compras a realizar de acuerdo al stock existente y la demanda de los diferentes departamentos 4.- Control y custodia del inventario de las adquisiciones hasta el traspaso a bode	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Egresado en Administración de empresas, Contabilidad o carreras afines 2.- Experiencia de 2 años en este tipo de empresa. 3.- Conocimientos actualizados de la Ley ecuatoriana 4.- Manejo de paquetes informáticos 5.- Disponibilidad de tiempo completo	

## ÁREA COMERCIAL

### 4.5.1. JEFE COMERCIAL

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: JEFE COMERCIAL</b>	
CARGO:	<b>JEFE COMERCIAL</b>
DIVISION:	<b>COMERCIAL</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Dirección y coordinación del área comercial con el cumplimiento de metas y desarrollo de competencias	
<b>Obligaciones y responsabilidades relevantes del cargo:</b>	
1.- Supervisión de los contratos adquiridos 2.- Elaborar los planes de acción de ventas y someterlos a consideración de Gerencia General 3.- Representar y gestionar las ventas ante clientes potenciales 4.- Coordinación del trabajo en equipo y cumplimiento de metas	
<b>Requisitos mínimos para el cargo:</b>	
1.- Título profesional en Administración de empresas o carreras afines 2.- Experiencia de 3 años en cargos similares 3.- Disponibilidad para viajar a diferentes lugares del país. 4.- Experiencia en manejo de personal administrativo y de ventas, leyes en general, paquetes informáticos	

### 4.5.2. ASISTENTE COMERCIAL

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: ASISTENTE COMERCIAL</b>	
CARGO:	<b>ASISTENTE COMERCIAL</b>
DIVISION:	<b>COMERCIAL</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>JEFE COMERCIAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Apoyo logístico y operativo al Jefe Comercial en el área comercial	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Ingreso de información en los sistemas internos de la empresa 2.- Responsable del Manejo de cartera de clientes 3.- Renovación de planes 4.- Tramitación de legalización de ventas 5.- Supervisión del ingreso de planes 6.- Atención de clientes	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Egresada en marketing o carreras afines 2.- Experiencia de 2 años en cargos similares 3.- Disponibilidad de tiempo completo 4.- Conocimientos de paquetes informáticos, atención a clientes.	

### 4.5.3. EJECUTIVOS DE VENTAS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: EJECUTIVO DE VENTAS</b>	
CARGO:	<b>EJECUTIVOS DE VENTAS</b>
DIVISION:	<b>COMERCIAL</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>JEFE COMERCIAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Captación de clientes y colocación de viviendas, imagen corporativa	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Gestión de venta de las viviendas, oficinas, que ofrece la empresa 2.- Seguimiento y recuperación de cartera vencida 3.- Establecer mecanismos de negociación en ventas y cobranzas, para aprobación del Jefe Comercial 4.- Presentación de una planificación de las ventas mensuales con las visitas a clientes a efectuarse para aprobación del Jefe Comercial 5.- Asistir a las capacitaciones y reuniones que disponga sea el Jefe Comercial o Gerencia General. 6.- Cumplir con las políticas de crédito internas de la empresa, 7.- Cumplir con las metas y cupos asignados mensualmente.	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Experiencia de 2 años en cargos similares 2.- Egresado en marketing o carreras afines 3.- Disponibilidad para viajar 4.- Conocimientos en: atención al cliente, técnicas de ventas y de recuperación de cartera, negociación	

### 4.6. COMPLEMENTARIOS

#### 4.6.1. MENSAJERIA

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: MENSAJERO</b>	
CARGO:	<b>MENSAJERO</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Tramitación de operaciones, envío y retiro de valija	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Retiro de la documentación necesaria de clientes 2.- Pagos a proveedores y entrega de comprobantes de retención 3.- Trámites de gestiones en el respectivo municipio. 4.- Apoyo en eventos con montaje y desmontaje de escenarios 5.- Envío y retiro de valija.	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Egresado en cualquier rama 2.- No es indispensable tener experiencia 3.- Poseer transporte propio 4.- Disponibilidad de trabajar bajo presión	

#### 4.6.2. AUXILIAR DE ARCHIVO

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: AUXILIAR DE ARCHIVO</b>	
CARGO:	<b>AUXILIAR DE ARCHIVO</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Archivo cronológico de la documentación emitida por las diferentes áreas de la empresa.	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Receptar, revisar la documentación entregada por las áreas de la empresa. 2.- Archivar la documentación por área y de acuerdo a la naturaleza de cada una. 3.- Presentación de la documentación 4.- Mantener la coordinación de trabajo en equipo.	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Persona con discapacidad 2.- No es necesario que tenga experiencia 3.- Actitud para trabajar en equipo 4.- Predisposición para trabajo bajo presión.	

#### 4.6.3. AUXILIAR DE LIMPIEZA

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: AUXILIAR DE LIMPIEZA</b>	
CARGO:	<b>AUXILIAR DE LIMPIEZA</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Mantenimiento del aseo en las instalaciones de la empresa.	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Coordinación de pedidos de materiales de limpieza de las diferentes áreas 2.- Responsabilidad en el uso adecuado de los materiales 3.- Verificación constante de existencia en las oficinas de útiles de aseo 4.- Mantener las instalaciones de la empresa perfectamente limpias 5.- Atender a visitas con el servicio de agua, café etc.	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Experiencia de 1 año en actividades de limpieza de oficinas 2.- Conocimientos de normas de sanidad. 3.- Predisposición de trabajo bajo presión.	

#### 4.6.4. AUXILIAR DE SISTEMAS

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO: AUXILIAR DE SISTEMAS</b>	
CARGO:	<b>AUXILIAR DE SISTEMAS</b>
DIVISION:	<b>ADMINISTRATIVA</b>
JEFE INMEDIATO:	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Resumen del trabajo:</b> Instalación, manejo y revisión de los sistemas informáticos de la empresa, aplicado a cada área.	
<b>Obligaciones y responsabilidades del cargo:</b>	
1.- Instalación de los diferentes sistemas informáticos de las diferentes áreas 2.- Verificación del buen funcionamiento del equipo de cómputo 3.- Constatación, control custodia de las licencias de los sistemas. 4.- Brindar servicio técnico al área que lo necesite 5.- Control de los activos relacionados a su rama, con reportes al Departamento de Contabilidad del estado físico que presentan 6.- Control del correo electrónico, y la página web de la empresa	
<b>Requisitos del trabajo:</b>	
1.- Título en sistemas 2.- Experiencia de 2 años en cargos similares 3.- Disponibilidad para viajar 4.- Elaboración de páginas web.	

### 5. FUNCIONES DE LOS DIFERENTES CARGOS INTERNOS

#### 5.1. ALTA ADMINISTRACIÓN

##### 5.1.1. DIRECTORIO

El Directorio, constituye el máximo organismo rector de la empresa, son sus funciones:

- a) Cuidar de la observación del Reglamento Interno, la gestión de su Gerente General, y participar de la oportuna y completa ejecución de las resoluciones que fueren tomadas en las diferentes reuniones.
- b) Revisar, analizar y aprobar los diferentes balances de la empresa por cada ejercicio fiscal.
- c) Nombrar al Gerente General y Presidente de acuerdo a lo estipulado en la Escritura de constitución de la empresa, así como también al Comisario y a la Firma de Auditoría Externa de la empresa en forma anual.

- d) Velar por la integridad y el correcto uso de los recursos de la empresa.

### **5.1.2. GERENCIA GENERAL**

De acuerdo a la naturaleza del cargo, son sus funciones:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa.
- b) Coordinar, dirigir y controlar toda actividad que se desarrolle tanto en las áreas administrativa – contable, como en la operativa.
- c) Autorizar con su firma todos los gastos de la empresa, dispuestos de conformidad con los requerimientos que se presenten.
- d) Contratar al personal de la empresa, conjuntamente con los Jefes Departamentales y mantener un buen ambiente laboral.
- e) Presentar al Directorio el presupuesto anual, así como el informe anual de labores y los respectivos Estados Financieros de la empresa, deben incluir la situación comercial, económica y financiera de la empresa.
- f) Orientar las acciones al cumplimiento de la misión, visión de la Institución y de los objetivos planteados.
- g) Especificar la autoridad y responsabilidad de cada dignidad y cargo con el fin de dinamizar y elevar la efectividad y eficacia en el desarrollo de cada operación o actividad.
- h) Asistir a las reuniones del Directorio, en calidad de Secretario e informar a éste sobre las actividades de la empresa en forma documentada.
- i) Administrar estratégicamente los recursos humanos de la entidad, optimizando los niveles de productividad y velando por precautelar las relaciones laborales de la empresa; y porque se haga efectiva la aplicación de un sistema integrado de recursos humanos.
- j) Supervisar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios verificando que se ajusten al plan de presupuesto y a las normas y

procedimientos establecidos, y buscando el beneficio de costo y calidad

- k)** Supervisar la administración del Presupuesto Institucional.
- l)** Ejercer ante cualquier autoridad política, judicial, arbitral o administrativa, con las facultades de representación correspondientes, la defensa de los intereses y derechos de la institución, así como la de los funcionarios y los trabajadores que sean reemplazados por el ejercicio de sus funciones.
- m)** Velar para que se apliquen las distintas disposiciones legales emitidas por las Instituciones de control como: Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales, Superintendencia de Compañías, entre las principales.
- n)** Las demás que le señalen las normas aplicables a la institución y las que sean inherentes a su cargo.

### **5.1.3. ASESORÍA LEGAL**

Son funciones del Asesor Jurídico, las siguientes:

- a)** Asesorar jurídicamente al nivel Directivo, Ejecutivo, Asesor y Operativo de la empresa.
- b)** Representar a la empresa, judicial y extrajudicialmente en asuntos inherentes a su profesión y función.
- c)** Cumplir las funciones propias en asuntos laborales, penales, civiles, administrativos y mercantiles de la empresa.
- d)** Autorizar las minutas y suscribirlas respecto a los contratos que realice la empresa.
- e)** Participar en los Comités o grupos de trabajo que señalen las leyes, reglamentos o el nivel directivo y ejecutivo de la empresa.
- f)** Emitir los informes y/o dictámenes de carácter jurídico que le sean o no solicitados por los directores departamentales.

- g)** Intervenir en asesoría de los juicios y más acciones legales que la empresa tenga que asumir y suscribir los escritos de defensa por delegación de Gerencia.
- h)** Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la empresa, revisión de contratos, convenios, contratos, proyectos.
- i)** Las demás que le asignen las leyes.

#### **5.1.4. CONTROL DE GESTIÓN**

Las funciones determinadas para este departamento son las siguientes:

- a)** Exhibir claramente la situación real de la organización, con información simple, completa y actualizada sobre la situación interna y externa.
- b)** Facilitar el auto diagnóstico estratégico y la generación de conclusiones que sirvan de base y de marco de referencia para formular la estrategia empresarial y alinearla con la visión
- c)** Detectar y facilitar el aprovechamiento de las oportunidades que se detecten y de las propias fortalezas así como reducir amenazas y debilidades.
- d)** Diseñar los indicadores cualitativos y cuantitativos adecuados que permitan el control y faciliten la toma de decisiones.
- e)** Prever, anticipar o reducir en lo posible las crisis que afecten o puedan afectar a la organización.
- f)** Preparar periódica y regularmente el informe de control de gestión que facilite la generación de alternativas para la toma de decisiones de dirección y posibilite el intercambio de información entre sus receptores.
- g)** Verificar la existencia de manuales operativos y el cumplimiento de los mismos
- h)** Constatar el cumplimiento de metas, objetivo y acciones de planes presupuestados.

- i) Informar sobre los resultados observados con la finalidad de que se conozcan los desvíos, se aclaren, se confirmen, se produzcan los descargos correspondientes y señalen correcciones.
- j) Recomendaciones y planes de seguimiento sobre los cambios sugeridos en la planificación.

#### **5.1.5. PREVENCIÓN DE RIESGOS**

- a) Planificar, organizar, asesorar, ejecutar, supervisar y promover acciones permanentes para evitar accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- b) Reconocimiento y evaluación de los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales.
- c) Control de riesgos en el ambiente o medios de trabajo.
- d) Acción educativa de prevención de riesgos y promoción de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- e) Registro de información y evaluación estadística de resultados.
- f) Asesoramiento técnico a los comités paritarios supervisores y líneas de administración técnica.
- g) Confección de reglamentos internos de Orden, Higiene y Seguridad, reglamento especial de contratistas, planes de emergencia, procedimientos de trabajo seguro.
- h) Socialización al nuevo personal de los manuales internos, las medidas de prevención y la importancia de acatar las disposiciones en lo que a seguridad y salud se refiere.
- i) Capacitación constante al personal del uso de Equipo de protección personal, su mantenimiento y comunicación oportuna en caso de defectos.
- j) Trámite urgente de reemplazo del Equipo de Protección Personal que ya no cumple con los objetivos para los que fue creado.

### **5.1.6. ASISTENTE ADMINISTRATIVA**

Sus funciones son las siguientes:

- a)** Control y verificación de la imagen de la empresa a ubicarse como identificación de los distintos proyectos adquiridos.
- b)** Envío de la documentación necesaria para cumplimiento de trámites legales.
- c)** Receptar la documentación necesaria para trámites y presentación a los Organismos de Control
- d)** Recibir, registrar, y sistematizar la documentación que ingresa y egresa de la Gerencia General, así como organizar y actualizar el archivo de la misma.
- e)** Participar en las comisiones y/o reuniones de trabajo en las que sea designado por la Gerencia General.
- f)** Elaborar los informes y afines que le encomiende la Gerencia General
- g)** Atender y efectuar llamadas telefónicas y fax.
- h)** Recibir y atender visitas, así como concertar entrevistas para Gerencia.
- i)** Emisión de certificados de Honorabilidad, comerciales, de los clientes documentos que son aprobados o negados para la entrega por las personas autorizadas para la firma, como son: Gerencia General y/o Jefe Comercial.
- j)** Coordinación de capacitaciones, y control del personal asistente.
- k)** Conocimiento y aplicación de los artículos contenidos en el Reglamento Interno, y el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- l)** Custodia de los activos fijos asignados a su puesto.
- m)** Las demás que se le designen y que sean inherentes a su cargo.

## **5.2. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

### **5.2.1. CONTADOR GENERAL**

Son funciones del Contador General:

- a)** Programar, coordinar y ejecutar la política económico-financiera de la empresa, a corto, mediano y largo plazo.
- b)** Coordinar la realización de estudios económico-financieros de apoyo al proceso de crecimiento de la empresa, vigilar la solvencia a largo plazo y la estructura del capital de la misma, para alcanzar el sostenimiento en el tiempo.
- c)** Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales requeridos para la ejecución de los planes y programas aprobados.
- d)** Dirigir y controlar el sistema informático contable en todas sus etapas y controlar los resultados económicos, vigilar la elaboración de informes financieros y operativos.
- e)** Coordinar la puesta en práctica y realizar el seguimiento a la aplicación de las recomendaciones dadas por el Directorio, Gerencia General y Unidades de Control.
- f)** Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de las obligaciones con los distintos proveedores.
- g)** Supervisar las labores de contabilización de actividades económico-financieras de la entidad, velando por la entrega oportuna de los estados financieros y demás información que se requiera para la gerencia y directorio.
- h)** Asesorar, informar y recomendar al directorio general en asuntos relacionados al control interno, contable, administrativo, financiero, operacional y aplicación de disposiciones reglamentarias.
- i)** Efectuar exámenes especiales con posterioridad a la ejecución de los programas financieros, administrativos y operativos de la empresa verificando correcciones de procedimientos y emitiendo los informes respectivos.
- j)** Cumplir con las políticas y normas técnicas dictadas por los organismos de control como son: Superintendencia de compañías, IESS, SRI, entre otros.
- k)** Efectuar las declaraciones de impuestos, ante el Servicio de Rentas Internas

- l)** Aplicar las NIIF, Normas Internacionales de Información Financiera en los plazos y las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Compañías.
- m)** Conocimiento y aplicación de los artículos contenidos en el Reglamento Interno, y el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- n)** Custodia de los activos fijos asignados a su puesto.

### **5.2.2. AUXILIAR CONTABLE**

- a)** Recepción, verificación de la legalidad, validez, vigencia y registro de las diferentes facturas de proveedores para cancelación, por los conceptos de gastos administrativos, de ventas, de comercialización, inventario.
- b)** Validación de los reportes de caja chica, y sus soportes.
- c)** Emisión de reportes mensuales de cuentas por pagar, con la verificación de saldos, para su respaldo en los Estados Financieros.
- d)** Pago de comisiones a los asesores comerciales para las transacciones de ventas
- e)** Esta área será la encargada de cancelar mensualmente los servicios básicos de la empresa como: energía eléctrica, agua potable, Internet, teléfono.
- f)** Realizar la pre-liquidación de impuestos del SRI en forma mensual, así como su liquidación, pago y registro en el respectivo sistema contable.
- g)** Registro de las compras y adquisiciones de activos fijos.
- h)** Apoyo logístico en actividades designadas por el cargo, y por el Contador/A General y Gerencia.
- i)** Recepción y registro con un turno de caja, los cobros efectuados por los Ejecutivos de Venta a los clientes.
- k)** Registro de los depósitos de las cancelaciones, tanto en el módulo de bancos como en el de cuentas por cobrar descargando la cuenta por cobrar al cliente.

- l)** Emisión y presentación de reportes de la cartera al Jefe Comercial, con detalle por Ejecutivo de Venta.
- m)** Diariamente obtener del sistema contable el respaldo de las operaciones realizadas.
- n)** Revisión, depósito y control de la cuenta tarjetas de crédito, visa, diners club, mastercard, a nivel nacional.
- o)** Registro de las retenciones y comisiones bancarias que generan las transacciones con tarjeta de crédito.
- p)** Realización de los pedidos de impresión de documentos, para la venta tales como: Facturas de ventas, Comprobantes, de Retención, Notas de pedido, Recibos de cobro, Memos, Reciberas, Guías de remisión, Liquidación de Compras y Servicios, Tarjetas de presentación, Hojas membretadas de la empresa, entre otros.
- q)** Elaboración de Comprobantes de Ingreso (Depósitos), especialmente de aquellos que se encuentren en tránsito.
- r)** Elaboración de los Comprobantes de Egreso, y emisión de cheques por las diferentes transacciones que se realizan en la empresa.
- s)** Elaboración de Comprobantes de Diario de los cheques protestados o devueltos.
- t)** Ingreso de las notas de crédito y débito bancarias.
- u)** Realización de las respectivas conciliaciones bancarias, de cada una de las cuentas bancarias que posee la empresa.
- v)** Control y registro del libro auxiliar de bancos (Archivo en Excel), este debe ser llevado claramente y actualizado diariamente, posteriormente será reportado a la Gerencia General y al Contador/A.
- w)** Brindar la información oportuna sobre la liquidez de cada una de las cuentas bancarias y de todas las transacciones financieras.
- x)** Registro mensual de amortización de activos diferidos y depreciaciones de activos fijos de la empresa.
- y)** Verificación de las existencias físicas de la ubicación de Activos Fijos.

### **5.2.3. JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

Las funciones para el Jefe de Recursos Humanos son:

- a)** Fomentar la comunicación interdepartamental, para dinamizar las relaciones con todas las áreas de la empresa.
- b)** Elaborar informes mensuales sobre todas las actividades realizadas en la dependencia, para presentarlo a Gerencia General, para su revisión, evaluación y aprobación.
- c)** Selección y contratación de personal con la aprobación de Gerencia General.
- d)** Control y vigilancia del archivo individual del personal que labora en la Institución.
- e)** Dirección de los trámites en litigios laborales.
- f)** Planificación y aprobación de vacaciones del personal.
- g)** Aprobación de la planilla de pago de nómina y de beneficios sociales.
- h)** Emisión de certificados laborales para el personal.
- i)** Vigilar el cumplimiento de las resoluciones adoptadas por Gerencia General de la entidad y que sean de su competencia.
- j)** Colaborar con Gerencia General en la vigilancia del cumplimiento de normas y disposiciones legales que se necesiten para el buen funcionamiento de la empresa.
- k)** Conocimiento y aplicación de los artículos contenidos en el Reglamento Interno, y el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- l)** Custodia de los activos fijos, designados al cargo
- m)** Otras funciones que le sean asignadas por el inmediato superior y que coadyuven al cumplimiento de sus funciones.

### **5.2.4. AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS**

- a)** Elaboración de Contratos y Finiquitos del Personal, con sus respectivas legalizaciones en la Inspectoría del Trabajo.
- b)** Registro en el Sistema contable de los datos personales y del contrato de cada uno de los empleados que laboran en la empresa.

- c) Elaboración de avisos de los empleados, tanto de entrada como salida en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mediante la página electrónica del Internet.
- d) Generación de las planillas de pago para el IESS, y cancelación de los distintos comprobantes, por los siguientes conceptos:
  - Aportes Normales
  - Ajustes mensuales
  - Fondos de reserva
  - Préstamos Quirografarios
  - Préstamos Hipotecarios
- e) Registro y actualización de las distintas novedades del personal en la página electrónica del IESS, como: enfermedades, maternidad, conflictos, ausencias laborales, cambio de sueldos, cambio de cargo, cobro de comisiones, horas extras, bonos.
- f) Registro de los descuentos y haberes tanto del personal Administrativo como del personal Comercial, para la emisión del Rol de pagos mensual.
- g) Impresión de Roles de Pago, los cuáles posteriormente serán firmados y archivados cronológicamente.
- h) Actualización de los abonos a las cuentas por cobrar descontados mediante Roles, a los empleados de la empresa.
- i) Impresión y archivo cronológico de los documentos contables generados de la nómina mensual, determinados como Diarios de Nómina.
- j) Constante actualización de las leyes referentes a la Seguridad Social, Tributación y a la normativa legal vigente.
- k) Emisión de certificados de ingresos y de honorabilidad para empleados.
- l) Custodia de los activos fijos asignados a su puesto.

#### **5.2.5. RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD**

- a) Reconocimiento médico y prestación de auxilios en casos de urgencia médica
- b) Colaboración directa con los técnicos de seguridad e higiene del trabajo

- c)** Formación de socorristas y de primeros auxilios
- d)** Investigación y relación con mutuas de accidentes y Equipo de Protección, Inspección del lugar de trabajo.
- e)** Recolección y elaboración de estadísticas referentes a la patología laboral y común.
- f)** Información a la empresa y sus órganos como el Comité Paritario de Seguridad, de las actividades realizadas, incidentes y accidentes ocurridos, posibles causas de enfermedades profesionales detectadas.
- g)** Control de enfermedades con medidas preventivas en alimentación, pausas laborales, rotación de posturas y cargos.
- h)** Incentivo y capacitación constante al personal de la importancia de cuidarse cada quién, para evitar posibles enfermedades que incluso pueden provocar deslindarse definitivamente y permanentemente del trabajo.

### **5.3. DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

#### **5.3.1. PROVEEDURÍA Y BODEGA**

- a)** Planificación de pedidos de materiales, papelería, documentación pre impresa, equipos, maquinaria, herramientas al departamento de adquisiciones de manera oportuna,
- b)** Velar por la administración eficiente y el uso correcto de los diferentes materiales y equipos,
- c)** Control y registro de las transacciones ocurridas en la entrega de materiales,
- d)** Custodia de los materiales en bodega.
- e)** Elaboración de informes y reportes para el jefe de departamento, gerencia y contabilidad,
- f)** Archivo cronológico de la documentación que respalda las transacciones de materiales y equipos.

### **5.3.2. PRESUPUESTO DE OBRA**

- a) Encargado del diseño de presupuestos de obra de los proyectos constructivo adquiridos por la empresa,
- b) Optimización de recursos, con su aplicación adecuada para obtener resultados de calidad,
- c) Contribuir en materia técnica operativa para la elaboración de proyectos de inversión,
- d) Creación de diseños innovadores a bajo costo con programas, proceso y sistemas de construcción que reduzcan los tiempos de construcción,
- e) Revisión y revelación de costes en materia prima, mano de obra y varios,
- f) Seguimiento y actualización constante del avance de construcción y presupuestos,
- g) Verificación del grado de cumplimiento del presupuesto,
- h) Gestor del área de diseño en el parte económica y técnica,
- i) Elaboración de informes para el jefe de departamento, gerencia y contabilidad,

### **5.3.3. MAESTRO DE OBRA**

- a) Dirige la obra y liquida las obras grandes o varias medianas o pequeñas.
- b) Lleva la dirección de las obras que le encomiendan, aunque en ocasiones es una parte de la obra (urbanización).
- c) Asume la responsabilidad para una ejecución técnicamente perfecta, sin accidentes, económicamente lo más barata posible y dentro del plazo estipulado.
- d) Intervención de análisis en el diseño arquitectónica, análisis de las estructuras resistentes, configuración de las instalaciones básicas sanitarias,
- e) Ejercer la dirección de las obras proyectadas del profesional,
- f) Representación técnica sobre las obras proyectadas,

- g) Autoridad sobre todos los oficios de la construcción, coordina, controla y dirige la actividad de los mismos,
- h) Coordinación y control de albañiles, chalanes, electricistas, plomeros armadores, pintores, marmoleros
- i) Lectura de planos para la aplicación de acciones de construcción,
- j) Control del adecuado uso de materiales y equipos de construcción,
- k) Control del adecuado uso del equipo de protección personal de los trabajadores.

#### **5.3.4. ALBAÑILES**

- a) Responsable en la construcción y reparación de edificios techos de ladrillos y materiales similares,
- b) Construcción de cimientos,
- c) Construcción de obra ordinaria,
- d) Construcción de fabrica con utilización de ladrillo visto, piedras o bloques,
- e) Construcción de cubiertas tipo cerámica,
- f) Realización de tareas de revestimiento con cubiertas con tejas sean tipo árabe o planas,
- g) Construcción de tabiquerías y cualquier clase de interiores,
- h) Realización de enlucidos con la utilización de morteros extendidos y remolinados.

#### **5.3.5. AYUDANTES DE CONSTRUCCIÓN**

- a) Apoyo directo en las labores de albañilería designadas por el maestro de obra,
- b) Comunicación oportuna de novedades al maestro de obra,
- c) Solicitud de materiales requeridos para el avance de obra,
- d) Uso adecuado de los equipos de protección personal,
- e) Desarrollo eficiente de las actividades encomendadas,
- f) Uso correcto de las herramientas y equipos en la construcción

## **5.4. DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS**

### **5.4.1. DISEÑO ARQUITECTÓNICO**

- a)** Investigar y analizar la disposición y descripción detallada del producto
- b)** Desarrollar la documentación del contrato para facilitar la tasación, consecución e instalación de la propiedad.
- c)** Proporcionar los servicios de gerencia de proyecto, incluyendo la preparación de los presupuestos y de los horarios de proyecto
- d)** Elaborar los documentos de construcción, planos, elevaciones, detalles y de las especificaciones para ilustrar los varios elementos del concepto de diseño.
- e)** Elaborar los documentos de construcción que adieren a los códigos regionales sobre materiales, los códigos municipales y cualesquiera otros estatutos, regulaciones y pautas jurisdiccionales que se apliquen al espacio interior.
- f)** Coordinar y colaborar con los profesionales aliados al diseño incluyendo quienes proporcionan los servicios adicionales para el proyecto de diseño, pero no limitado a los arquitectos, los ingenieros estructurales, los ingenieros industriales y los ingenieros eléctricos, además de varios consultores especializados involucrados en el proyecto de diseño.
- g)** Confirmar que los documentos de construcción para la construcción no- estructural o no sísmica son firmados y sellados por el diseñador interno responsable, como aplicable para satisfacer los requisitos jurisdiccionales y códigos oficiales.
- h)** Administrar como agente de documentos, las ofertas y las negociaciones del contrato con el cliente.
- i)** Observar y divulgar la información sobre el progreso y la terminación del proyecto del diseño, además de conducir la evaluación de la post-ocupación y de preparar informes de la post-ocupación a nombre del cliente.

#### **5.4.2. DISEÑO HIDROSANITARIO**

- a)** Elaboración de proyectos ejecutivos de instalación hidráulica, sanitaria, pluvial, protección contra incendios, riesgo, pozos de absorción, cárcamos de bombeo, tanques de tormenta, incluyendo memorias de cálculo (gastos, presiones, tuberías, arrastres) así como los catálogos de conceptos respectivos.
- b)** Trato de proveedores, clientes y asesores externos para una buena coordinación de proyecto tanto interior como exterior.
- c)** Coordinador de proyectos hidrosanitarios, como estructuras, arquitectura y otras instalaciones.
- d)** Levantamientos y elaboración de isométricos tipo AS BUILT

#### **5.4.3. DISEÑO ELÉCTRICO Y TELEFÓNICO**

- a)** Vigilancia del cumplimiento de las especificaciones de calidad y cumplimiento, inspeccionando y controlando las labores de un montaje o construcción
- b)** Interpretando los planes de diseño y dando instrucciones al personal de montaje, en obras industriales, o en la construcción de edificios construcción de proyectos residenciales.
- c)** Realización de cálculos de ingeniería para seleccionar y/o especificar materiales y equipos, para su compra.
- d)** Diseño de redes de distribución de la energía eléctrica.
- e)** Diseño de sistemas de control y/o automatismos para operar aplicaciones residenciales.
- f)** Ejecución de planes, programas, tareas para mantener operando y/o reparar todos los equipos eléctricos, redes, sistemas de control, sistemas de protección, de cualquier locación que posea facilidades que operen con energía eléctrica.

#### **5.4.4. DISEÑO ESTRUCTURAL**

- a)** Diseñar sistemas de gestión para la construcción
- b)** Desarrollar planos de construcción, de fabricación y montaje de estructuras industriales
- c)** Diseñar proyectos de especialidades para obras complementarias de edificación, u obras civiles en general.
- d)** Actuar en equipos multidisciplinarios de proyectos de ingeniería
- e)** Diseñar y poner en práctica sistemas de aseguramiento de la calidad con un enfoque holístico
- f)** Investigar las propiedades de los materiales de construcción y los métodos de aprovechamiento de materiales, mano de obra, equipos y tecnología, propendiendo a la optimización de su uso.
- g)** Planificar, organizar, programar, dirigir y controlar la construcción y montaje industrial de todo tipo de obras de ingeniería civil.

#### **5.5. ADQUISICIONES**

- a)** Obtener cotizaciones de precios de los vendedores para los artículos que aparecen en las requisiciones de compras recibidas.
- b)** Elegir entre los posibles abastecedores después de tener los datos referentes a precio, calidad, ciclo del tiempo de entrega y costo del flete.
- c)** Fijar el tamaño óptimo de la orden de compra después de tomar en consideración los descuentos por cantidad, ahorros de fletes en los pedidos grandes, manejo de materiales, costos del pedido, limitaciones de espacio y el costo del capital comprometido en los inventarios.
- d)** Preparar órdenes de compra y enviarla para que notifique:
  - Departamento de recepción de materiales acerca de los artículos que van a llegar en el futuro
  - Departamento de planeación u otro departamento de requisiciones que se ha colocado el pedido

- Departamento de Contabilidad acerca del compromiso adquirido
- e) Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales
- f) Localizar nuevas fuentes de abastecimiento, que satisfagan los requerimientos de tiempo, calidad y precio.

## **5.6. AREA COMERCIAL**

### **5.6.1. JEFE COMERCIAL**

El Jefe Comercial, tendrá por funciones:

- a) Dirigir la elaboración de los programas del desarrollo de la actividad comercial, optimizar los recursos y lograr una mayor satisfacción del cliente, buscando a través de la venta del producto alcanzar la sustentabilidad económica de la empresa.
- b) Dirigir, coordinar y supervisar las actividades ejecutadas por las unidades del área comercial.
- c) Coordinar con Gerencia General, en la estructuración de un plan de acción que permita desarrollar el potencial del área comercial, especialmente para el cumplimiento de metas.
- d) Contar con una base de datos actualizada sobre los clientes que mantienen los contratos a través de la empresa.
- e) Recomendar a la Gerencia General los cambios en el Sistema de Comercialización, política, procedimientos y normas para lograr la eficiencia y buena marcha de las actividades del área comercial.
- f) Derivar y recibir todos los trámites que afectan el área comercial, para la toma de decisiones.
- g) Elaborar informes mensuales sobre todas las actividades realizadas en la dependencia comercial, para presentarlo a Gerencia General, para su revisión, evaluación y aprobación.
- h) Vigilar el cumplimiento de las resoluciones adoptadas por Gerencia General de la entidad y que sean de su competencia.

- i) Colaborar con Gerencia General en la vigilancia del cumplimiento de normas y disposiciones legales que se necesiten para el buen funcionamiento de la empresa.

### **5.6.2. ASISTENTE COMERCIAL**

El siguiente cargo tiene por funciones:

- a) Ingreso de solicitudes de contratos
- b) Seguimiento de la aprobación de los contratos ingresados, y notificación al Jefe Comercial.
- h) Realización de los pedidos mensuales de Proveeduría
- j) Recepción y revisar los documentos para Renovaciones de planes.
- k) Recepción y Revisión de la documentación de planes nuevos que ingresan los asesores comerciales, para su tramitación.
- p) Emisión de reportes de los movimientos.
- a) Conocimiento y aplicación de los artículos contenidos en el Reglamento Interno, y el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- b) Custodia de los activos fijos, designados al cargo

### **5.6.3. EJECUTIVOS DE VENTA**

El cargo de Ejecutivo de Venta, tendrá las siguientes funciones:

- a) Efectuar la gestión de cobranzas, en cuanto al control de vencimientos, notificación y cobro de facturas, letra de cambio y/o cualquier documento por cobrar, de sus clientes.
- b) Mantener una base de datos actualizada que permita identificar y cuantificar los valores de la cartera vencida por tipos de usuarios.
- c) Elaborar un control de cartera mensual y los correspondientes informes de recaudación.
- d) Establecer mecanismos de control, notificación, visitas, contactos con clientes en mora y elaborar conjuntamente convenios de pago.
- e) Reportar diariamente al Jefe de ventas el desarrollo de las actividades encargadas, movimientos diarios, protestos, días de cartera,

gestiones legales, con el reporte de caja y sus respectivos respaldos.

- f) Reportar diariamente a Contabilidad sobre el movimiento de convenios.
- g) Asistir a las capacitaciones y reuniones que sean asignadas por la administración.

## **5.7. COMPLEMENTARIAS**

### **5.7.1. MENSAJERIA**

Las funciones para este cargo son:

- a) Retiro de la documentación necesaria de los clientes
- b) Pagos a proveedores y entrega de comprobantes de retención
- c) Trámites y gestiones en el respectivo municipio como: retiro de autorizaciones, pago de patentes, retiro de permisos, entrega de documentación
- d) Apoyo en eventos con el montaje y desmontaje de escenarios
- e) Envío y retiro de valijas, paquetes, del Terminal terrestre, de taxis lagos y en general de las Instituciones que sean necesarias.

### **5.7.2. AUXILIAR DE ARCHIVO**

Las funciones asignadas a este cargo son:

- a) Recepción, revisión de documentación para archivo, entregada por las distintas áreas de la empresa.
- b) Archivo cronológico o secuencial de la documentación dependiendo de la naturaleza de la misma, así:  
Para el departamento contable: por documento contable: DG, EB, IB, II, EI, CP, FP, CC, DB, y por número secuencial.  
Para el departamento de Comercial: de acuerdo al número asignado por trámite de contrato, por factura.  
Para el área de bodega: de acuerdo a la fecha de llegada.

- c) Entrega de la documentación a cada área con su respectiva agrupación.
- d) Apoyo logístico en clasificación de la documentación por anuladas, y en colocación de sellos de anulado.

### **5.7.3. AUXILIAR DE LIMPIEZA**

- a) Mantenimiento del aseo de las oficinas administrativas y comerciales de la empresa.
- b) Solicitud al Jefe de Adquisiciones, los utensilios de aseo que sean necesarios
- c) Optimización del uso de materiales de aseo, conservación en buen estado por el tiempo previsto para cada uno de ellos.
- d) Verificación constante de la existencia de útiles de aseo, en las oficinas, como: jabón, papel higiénico, toallas de manos, ambiental, desinfectante.
- e) Aplicación de normas de seguridad y sanidad adecuadas.
- f) Apoyo logístico en actividades designadas por el cargo, y por la Administración.

### **5.7.4. AUXILIAR DE SISTEMAS**

Las funciones asignadas a esta área son:

- a) Actualización de contraseña para la CLAVE o PASSWORD de las páginas necesarias para la empresa
- b) Servicio Técnico para las necesidades informáticas de los diferentes usuarios de la empresa.
- c) Conocimiento y aplicación de los artículos contenidos en el Reglamento Interno, y el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- d) Custodia de los activos fijos, designados al cargo
- e) Verificación del buen y correcto funcionamiento de los diferentes sistemas informáticos que posee la empresa.

- f)** Verificación y custodia de las diferentes licencias de los equipos de cómputo y su software
- g)** Control y reporte al Departamento Contable del estado físico de los diferentes equipos de cómputo.
- h)** Elaboración y mantenimiento de la página web como del correo electrónico interno.
- i)** Otras funciones que le sean asignadas por el inmediato superior y que coadyuven al cumplimiento de sus funciones.

FE CONSTRUCCIONES

## Anexo 5

### **Acta de Validación de la Propuesta.**

De conformidad con la normativa vigente en el Instituto de Postgrados de la Universidad Técnica del Norte, se procede a realizar la presente Acta de Validación de la Propuesta que es parte integral de la Tesis “Sistema de Control Interno Basado en el Método COSO, para FE Construcciones”.

Para realizar la validación de la propuesta se presentó el sistema de costos a los directivos de FE Construcciones

La reunión inicia a las 17:00 P.M. En la oficina de la constructora con la presencia de los principales funcionarios de la misma; así también el Ing. Oscar Castro, Gerente General de la empresa Mecpromotores S.A. que es una constructora de la localidad, la investigadora procede a la difusión y socialización de manera detallada la propuesta de solución y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Se informó a los presentes los resultados obtenidos con la aplicación del sistema de control interno y se procedió a realizar la simulación con la proyección de un proyecto.

Oscar Castro, Ingeniero Comercial especialista en Gerencia, opina: este sistema de control interno, permite realizar un análisis y evaluar posibles desviaciones de recursos materiales de la empresa, es decir se puede realizar un mejor control y disminuir los tiempo de ejecución de los trabajos obteniendo así mejores resultados.

Franklin Ortiz, Arquitecto, sostiene que es importante que dentro de los procesos de construcción se establezca un estricto control sobre los recursos de la empresa, con el propósito de obtener el mejor rendimiento tanto en lo que corresponde a la mano de obra y también con lo relacionado a los materiales.

Laura Lugmaña, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, comenta: Es un gran instrumento de análisis y soporte para la toma de decisiones, en base a planes de mejoramiento continuo y así incrementar los niveles de eficiencia y productividad.

José Ayala, Ingeniero en Sistemas, indica: que los controles son de vital importancia para cumplir con los objetivos de la empresa y obtener los resultados esperados en cada proyecto que se ejecute.

El investigador agradece a cada uno de los funcionarios anteriormente mencionados por el apoyo y respaldo en todo el proceso del diagnóstico, desarrollo y evaluación de la propuesta de solución.

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto.

Ibarra, 18 de septiembre del 2012.



Ing. Oscar Castro.  
GERENTE GENERAL



Arq. Franklin Ortiz  
JEFE DE PRODUCCIÓN



Ing. Laura Lugmaña.  
CONTADOR GENERAL



Ing. José Ayala  
DESARROLLO TECNOLÓGICO

Ing. Tyrone EcheGARAY Chang  
INVESTIGADOR

**Evaluación de Expertos**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

Con la finalidad de optimizar la determinación de los costos de construcción, se ha elaborado la propuesta pertinente a la aplicación de un Sistema de control Interno para la empresa FE Construcciones.

Solicito a usted se digne en emitir una opinión acerca de la misma. Para tal efecto, se especifica una serie de aspectos a evaluar, a los cuales deberá manifestar su conformidad o inconformidad mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN
La propuesta es clara.	10
Contribuye a la solución del problema.	10
El sistema propuesto es adecuado.	10
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y productividad en el sector de la construcción	9
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado.	10
<b>Total</b>	<b>49</b>

Juicio del Experto.

Tema de investigación aplicable a la actividad económica con

en base de riesgos, incluye mapeo de procesos, matrices de riesgo, que son herramientas de administración en la contabilidad y Adm. basada en riesgos.

Lugar y Fecha: Ibarra, 3 de diciembre 2012

Firma.





UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO



### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

Con la finalidad de optimizar la determinación de los costos de construcción, se ha elaborado la propuesta pertinente a la aplicación de un Sistema de control Interno para la empresa FE Construcciones.

Solicito a usted se digne en emitir una opinión acerca de la misma. Para tal efecto, se especifica una serie de aspectos a evaluar, a los cuales deberá manifestar su conformidad o inconformidad mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN
La propuesta es clara.	10
Contribuye a la solución del problema.	10
El sistema propuesto es adecuado.	9
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y productividad en el sector de la construcción	10
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado.	10
<b>Total</b>	<b>49</b>

Juicio del Experto.

*Tema practico en la aplicación de control interno para la empresa FE Construcciones.*

Lugar y Fecha: *Sbarra, 10 de diciembre de 2012*

Firma.

*[Firma manuscrita]*



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

Con la finalidad de optimizar la determinación de los costos de construcción, se ha elaborado la propuesta pertinente a la aplicación de un Sistema de control Interno para la empresa FE Construcciones.

Solicito a usted se digne en emitir una opinión acerca de la misma. Para tal efecto, se especifica una serie de aspectos a evaluar, a los cuales deberá manifestar su conformidad o inconformidad mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN
La propuesta es clara.	10
Contribuye a la solución del problema.	10
El sistema propuesto es adecuado.	9
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y productividad en el sector de la construcción	10
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado.	10
<b>Total</b>	<b>49</b>

Juicio del Experto.

*Tema práctico que permite manejar  
adecuado para el control interno*

Lugar y Fecha: *Llano, 03-Diciembre-2012*

Firma.

*[Firma manuscrita]*

## Evaluación de Expertos

Para realizar la validación de la propuesta adicionalmente se solicitó a profesionales de gran reconocimiento y trayectoria en materia de Administración y Auditoría, para que manifiesten su acuerdo o desacuerdo con el sistema propuesto mediante la adjudicación de un valor entre 0 y 10 puntos.

Los profesionales que manifestaron su opinión se detallan a continuación:

- 01 Dra. Myriam Cisneros.
- 02 Ing. Marcelo Vallejos
- 03 Dra. Soraya Rea.

ASPECTOS A EVALUAR	EXPERTOS			PROMEDIO
	01	02	03	
La propuesta es clara.	10	10	10	10,00
Contribuye a la solución del problema.	10	10	10	10,00
El sistema propuesto es adecuado.	10	9	9	9,33
Con la propuesta se logrará mejorar los niveles de eficiencia y productividad en el sector de la construcción	9	10	10	9,67
La propuesta incluye una metodología que permita a los usuarios implementar el sistema planteado.	10	10	10	10,00
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>

De acuerdo al criterio de los expertos, la propuesta contribuye a la solución del problema y presenta una metodología que le permita a FE Construcciones implementar el Sistema de Control Interno. Este sistema constituye una herramienta de gestión gerencial y colabora en la optimización de recursos y la toma de decisiones oportunas.